

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS



DEBORA BECKER ANTUNES XAVIER

A FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA OPERACIONAL E
DA BENEVOLÊNCIA EM TROCAS RELACIONAIS DE
SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel

Porto Alegre

2008

X3f Xavier, Debora Becker Antunes
A formação da competência operacional e da benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios / Debora Becker Antunes Xavier. Porto Alegre -- 2008.
106 f. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) -- Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Programa de Pós-Graduação em Administração. PUCRS, 2008.

Orientação: Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel.

1. Marketing de serviços. 2. Competência operacional. 3. Serviços advocatícios - Cliente - Confiança. I. Título.
CDU 658.818.2

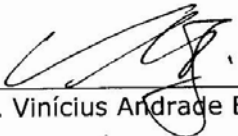
Débora Becker Antunes Xavier

**A FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA OPERACIONAL E DA BENEVOLÊNCIA EM
TROCAS RELACIONAIS DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS**


Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 02 de julho de 2008, pela Banca Examinadora.

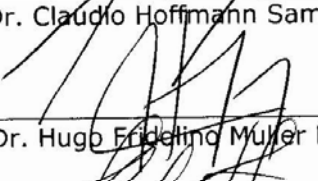
BANCA EXAMINADORA:



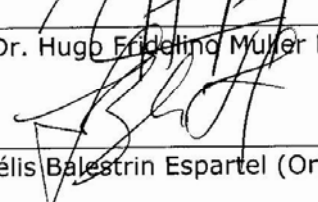
Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei



Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio



Prof. Dr. Hugo Fidelino Muller Neto



Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel (Orientador)

Agradeço...

*A DEUS, Senhor do universo, pelo dom da vida,
por ter me permitido chegar até aqui.*

*Aos professores e colegas do Mestrado que forneceram subsídios para o meu
amadurecimento pessoal e profissional.*

*Ao professor Lélis, meu orientador, por seus conhecimentos, pela amizade,
e pela confiança depositada, que me obrigava a renovar o fôlego quando eu estava “quase”
cansada.*

*Ao professor Sampaio, por seus conhecimentos. Pelo respeito que tem pelo ser humano,
pela nobreza de sentimentos.*

Ao professor Vinícius Brei, pelas sugestões ao desenvolvimento desta pesquisa.

*Aos meus entrevistados Dagmar, Elisete, Vanda, Rafael, Renê, Daiane, Célia, Jozimara,
Osmar, Débora Cristina, Luís S., Istel, Margarete, João, Marta, Alexandre,
Luís P., Tânia, Camila e Leandro – aqui nominados de forma aleatória, no intuito de não serem
identificados –, pelas contribuições, sem as quais o desenvolvimento dessa pesquisa não teria
ocorrido. Pela forma acolhedora com que me receberam.*

*Ao Alan, meu marido, por vivenciar esta jornada cheia de embaraços, pela forma como me
entendeu, pelo carinho, pelo amor. Pela compreensão nos momentos difíceis e
nos dias que não me fiz presente, pelas tantas vezes que
renunciou seus sonhos em favor dos meus.*

Ao meu filho Leonardo que, mesmo sem entender, suportou minha ausência.

*A toda minha família e, em especial, à minha mãe Erondina e minha sogra Maria, que
deram suporte ao papai Alan nos momentos em que eu estive ausente.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa e Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Marketing de Relacionamento	16
2.2 Confiança	19
2.2.1 Antecedentes da Confiança.....	25
a) Competência Operacional	28
b) Benevolência	35
2.3 Contextualização do Segmento da Prestação de Serviços Advocatícios	43
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 Procedimentos Metodológicos	46
4 RESULTADOS	56
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	55
4.2 O DSC dos Clientes	57
4.3 O DSC dos Advogados	73
5 CONCLUSÕES	89
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICES	105
APÊNDICE A - Roteiro das Entrevistas em Profundidade realizadas com os Clientes de Serviços Advocatícios.....	106
APÊNDICE B - Roteiro das Entrevistas em Profundidade realizadas com os Advogados.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivadores para Competência Operacional e para benevolência.....	42
Quadro 2 – O DSC dos Clientes	52
Quadro 3 – Perfil dos Clientes.....	56
Quadro 4 – Perfil dos Advogados	56
Quadro 5 – Congruências entre a Teoria e os Resultados e Achados da Pesquisa.....	86

RESUMO

No intuito de manter com o cliente um relacionamento prolongado, pautado na confiança, esta pesquisa buscou entender como se formam a competência operacional e a benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios. Para tanto, procurou identificar motivadores positivos e negativos tanto da competência como da benevolência, a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa, caracterizada pela flexibilidade. Quanto aos resultados, verificou-se que a formação da competência e da benevolência estão fundamentadas em questões de qualidade técnica e no relacionamento amigo, prestativo, transparente e honesto existente entre cliente e advogado, ambos observáveis pelo cliente. O conhecimento técnico do advogado, transmitido por meio do seu comportamento seguro e firme, foi identificado como motivador positivo da competência, enquanto que a ausência deste foi um fator negativo. As ações do profissional em favor do cliente, por sua vez, foram consideradas como motivadores positivos para a formação da benevolência, já a sua falta, negativos. Também a demora do judiciário, mormente quando atrelada a ausência de certeza transmitida pelo profissional ou a problemas de relacionamento entre as partes, foi identificada como motivador negativo para competência e para benevolência. Ao final do trabalho, ainda, foram apresentadas limitações e sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: confiança; competência operacional; benevolência; serviços advocatícios.

ABSTRACT

With the goal of maintaining a prolonged relationship with the client, based on trust, this investigation attempted to understand how operational competence and benevolence in relations of exchange of judicial service are formed. To these ends, I looked to identify positive and negative motivators as much for competence as benevolence, through an investigation of qualitative nature, characterized by flexibility. As for the results, they verified that the formation of competence and benevolence are fundamental in questions of technical quality and in the friendly, helpful, transparent and honest relation between the client and lawyer, all observable by the client. The technical understanding of the lawyer, conveyed through his or her secure and reliable behavior, was identified as a positive motivator of competence, while the absence of such was a negative factor. The actions of the professional in favor of the client, in turn, were considered positive motivators for the formation of benevolence, and in their absence, negative. Also the judiciary delay was identified as a negative motivator for competence and benevolence, especially when shackled by the absence of certainty conveyed by the professional, or by problems in the relationship between the parties. At the end of the work, limitations and suggestions were also presented for future investigations.

Keywords: trust; operational competence; benevolence; legal services.

1 INTRODUÇÃO

A valorização das transações com os clientes e o relacionamento estável e duradouro com os mesmos passou a ser buscado pelas organizações a partir dos anos 90, porquanto vislumbrou-se, na oportunidade, a necessidade de não apenas conquistar os clientes, mas também de conhecê-los e retê-los (REICHHELD; SASSER JR, 1990; SILVA; FREITAS, 2002).

No passado, os clientes estavam garantidos, uma vez que todos os fornecedores prestavam serviços de natureza igualmente deficiente, além do que, o mercado crescia significativamente, não havendo qualquer preocupação com a satisfação do cliente. Na atualidade, entretanto, a situação mudou, tornando-se necessário o desenvolvimento das relações duradouras entre clientes e empresas, influenciando no comportamento de compra dos consumidores (GRÖNROOS, 1993; KOTLER, 1998; BREI, 2001).

Assim, compreender os fatores que influenciam o relacionamento de longo prazo com os clientes é de significativa importância para as organizações, porquanto o mercado, caracterizado pela competição acirrada, onde a oferta de bens e serviços excede a demanda, exige que as organizações possuam estratégias bem definidas, capazes de satisfazer e tornar os clientes fiéis (DWYER; SCHURR; OH, 1987; BITNER; ZEITHAML, 2003; DE TONI, 2003; RODRIGUES, 2004).

Na área jurídica, igualmente, a percepção do cliente mudou, sendo que além da “terrível competição e escassez futura de demandas judiciais”, o mercado vivencia

uma “crise sem precedentes”, a qual tem demonstrado que “o conhecimento, sozinho, não consegue ser responsável pelo sucesso” (BERTOZZI, 2005, p. 13), o que torna necessário, também nesse segmento de serviços, não apenas conquistar, mas conhecer profundamente o cliente, cultivando um relacionamento estável e duradouro com o mesmo.

Nessa perspectiva, o estudo da confiança do cliente, enquanto ativo valioso para as empresas na construção de relacionamentos de longo prazo (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000), impõe ser analisado nesta pesquisa.

Do mesmo modo, impõe serem analisados os antecedentes da confiança, competência operacional e benevolência, na medida em que estes têm atuação direta sob a confiabilidade dos clientes nos funcionários de contato e nas políticas e práticas empresariais (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Pelo exposto, registrando o estudo da construção de relacionamentos prolongados no tempo e no espaço, como um tema importante, e o contexto de competição acirrada vivenciado pelos escritórios de advocacia, esta pesquisa pretende analisar os constructos confiança e seus antecedentes, com foco especial na investigação dos motivos que justificam a própria formação da competência operacional e da benevolência, em trocas relacionais de serviços advocatícios, o que, a propósito, ensejou essa pesquisa ser caracterizada pela flexibilidade e versatilidade no que concerne aos métodos, melhor se adaptando à análise das questões subjetivas postas em discussão. Nesse passo, os resultados fundamentam-se em discursos dos sujeitos entrevistados, através de uma pesquisa de natureza qualitativa.

Para tanto, registra-se que a presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, a saber: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e conclusões.

O primeiro capítulo justifica a escolha do tema, define o problema de pesquisa a ser investigado, bem como formula os objetivos geral e específicos para o estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o tema dando suporte para futuras conclusões.

O terceiro capítulo descreve o método empregado na pesquisa, a descrição dos procedimentos metodológicos, que compreendem a elaboração do instrumento de pesquisa, definição da amostra, aplicação do instrumento, bem como técnicas a serem utilizadas na análise dos dados, numa abordagem qualitativa.

Na seqüência, o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, a partir dos dados coletados e da fundamentação teórica existente.

Por fim, o quinto capítulo contempla as conclusões do estudo realizado, as limitações identificadas, as sugestões acadêmicas e gerenciais.

1.1 Justificativa e Problema de Pesquisa

As trocas e transações isoladas de bens e serviços como um todo cedem espaço para os relacionamentos de longo prazo. O marketing de massa, bem como o tratamento padronizado e uniforme, não é mais eficiente para estreitar o relacionamento

com o cliente. Alimentar um relacionamento contínuo com o consumidor é mais lucrativo do que atendê-lo em uma única oportunidade (ANJOS NETO; MOURA, 2004).

Vasquez-Parraga e Alonso (2000) corroboram a ênfase à política de retenção de clientes com as seguintes vantagens: a atração de novos clientes tem um custo maior do que o decorrente da manutenção dos clientes atuais, a redução da perda de clientes pode aumentar os lucros de forma significativa e os clientes leais tendem a gastar mais do que outros clientes.

Dessa forma, urge cultivar a recomendação e a comunicação interpessoal boca-a-boca positiva entre os clientes, identificando as variáveis antecedentes que influenciam na construção de relacionamentos de longo prazo, como o estudo da confiança (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000), constituindo um diferencial, um ativo estratégico para as organizações e, não menos, para os escritórios de advocacia, em uma época de competição acirrada (BERTOZZI, 2005).

Tratando dos escritórios de advocacia, registre-se que esses vivenciam uma crise. Uma crise ocasionada pelo excesso de profissionais, especializações, grandes e poderosos escritórios, proliferação de faculdades, invasão de corporações jurídicas estrangeiras e a imagem do advogado associada a problemas e não à prevenção dos mesmos (BERTOZZI, 2005).

Assim, a probabilidade real de perecer é, também para este segmento, uma realidade que evidencia a necessidade não apenas de conquistar, mas também de conhecer e reter o cliente, estando adiante dos concorrentes (BERTOZZI, 2005), pois os relacionamentos de longo prazo tendem a aumentar as receitas ao longo do tempo e

conduzir a menores custos, já que clientes experientes em relacionar-se com a empresa exigem menor atenção e cometem menos erros, além do que possibilitam a venda cruzada, num processo de oferta de produtos ou serviços complementares aos que já são consumidos pelos clientes. Ademais, também influenciam positivamente a propaganda boca-a-boca, porque clientes satisfeitos influenciam outras pessoas de forma positiva (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

Ainda, quando o setor analisado é o da prestação de serviços, a questão ganha maior valor, pois a compra ocorre antes mesmo de qualquer experimentação e nesse sentido, o marketing de serviços depende da administração do construto confiança (BERRY; PARASURAMAN, 1991; MORGAN; HUNT, 1994).

Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2003), por sua vez, registram que a concorrência cada vez mais elevada, os consumidores mais exigentes, a qualidade aliada a custos menores, as informações sobre os concorrentes amplamente disponíveis e as mudanças tecnológicas intensas, têm levado as empresas visionárias a munirem-se de ferramental capaz de potencializar suas capacidades de geração de valor para o cliente.

Nesse cenário, identificar e compreender como a confiança do cliente e seus antecedentes influenciam relevantes resultados do marketing de relacionamento, a exemplo da comunicação boca-a-boca positiva em trocas relacionais, constitui-se num desafio chave para estudiosos e organizações.

De outra parte, a confiança do cliente em trocas relacionais de serviços parece estar desenvolvida em duas facetas: profissionais de linha de frente e políticas e práticas gerenciais, onde a chamada confiabilidade nos profissionais de linha de frente

desenvolve-se a partir do comportamento desses empregados, por oportunidade da prestação do serviço, e a confiabilidade na organização desenvolve-se a partir das políticas e práticas da empresa que regem o relacionamento de troca (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Para Sirdeshmukh *et al* (2002), tanto a confiabilidade nos profissionais de contato quanto a confiabilidade nas políticas e práticas empresariais possuem três dimensões que antecedem a própria confiança do consumidor: competência operacional, benevolência e orientação para a solução de problema, sendo que nesta pesquisa, no entanto, os conceitos de competência e benevolência restaram ampliados para incluírem na sua definição a dimensão de orientação para a solução de problemas, enquanto comprometimento direcionado à atuação capaz de antecipar e resolver os eventuais problemas que surgem, tanto durante como depois da troca.

No que se refere à competência operacional, ainda, esta é o cumprimento dos serviços conforme o prometido (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000); é a execução de forma competente; a aplicação dos conhecimentos e das políticas e práticas gerenciais (SIRDESHMUKH *et al*, 2002). Não bastasse, esta competência operacional deve ser observada pelo cliente no comportamento do funcionário e das políticas e práticas da empresa (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Já a benevolência diz referência ao comportamento e ações extras, em benefício do cliente, sobrepondo os seus interesses aos da própria empresa ou funcionário. A benevolência, portanto, vai além das cláusulas estabelecidas contratualmente, superando as expectativas do cliente (SIRDESHMUKH *et al*, 2002; MORGAN; HUNT, 1994).

Assim, a sintonia entre a investigação do contexto vivenciado pelos escritórios de advocacia e o estudo da confiança e seus antecedentes contribuirão para o avanço do conhecimento das relações de longo prazo com o cliente no contexto de trocas relacionais.

Por conseguinte, o presente estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Quais as explicações causais para a formação da competência operacional e da benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios?

1.2 Objetivos

Geral

Pelo exposto, o objetivo geral do estudo é entender como se forma a competência operacional e a benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios, enquanto antecedentes da confiança do cliente.

Específicos

No intuito de viabilizar o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1) Descobrir os motivadores positivos e/ou negativos da competência operacional dos prestadores de serviços advocatícios;

2) Descobrir os motivadores positivos e/ou negativos da benevolência dos prestadores de serviços advocatícios;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A competência operacional e a benevolência, enquanto antecedentes da confiança do cliente em trocas relacionais de serviços jurídicos, são os temas centrais deste capítulo. Entretanto, o referencial teórico marketing de relacionamento foi uma escolha considerada igualmente fundamental no sentido de fornecer subsídios para melhor compreensão dos pontos relevantes, além da própria contextualização do segmento da prestação de serviços advocatícios.

Ainda no intuito de que essa compreensão pudesse ser alcançada, optou-se por explorar a revisão teórica e a caracterização do setor na seqüência ora apresentada: Marketing de Relacionamento; Confiança; Antecedentes da Confiança; Competência Operacional; Benevolência; a Contextualização do Segmento da Prestação de Serviços Advocatícios.

2.1 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento existe desde o surgimento da história do comércio, por oportunidade das trocas organizadas, sendo que na era pré-industrial, os próprios artesãos comercializavam os produtos ao consumidor final, mantendo com estes um relacionamento mais direto, o que oportunizava a repetição de compra, porquanto os artesãos, alimentando a confiança estabelecida, influenciavam a realização de compras repetidas (SHETH; PARVATIYAR, 2000 *apud* GOSLING; GONÇALVES, 2002).

Já na era industrial, entretanto, com o advento da produção e do consumo de massa, a orientação do marketing se volta para as transações (GOSLING;

GONÇALVES, 2002) e durante anos o foco principal passa a ser apenas conquistar o cliente, fazendo com que comprem, independentemente de serem clientes novos ou antigos, não havendo qualquer preocupação com a manutenção do relacionamento. É o chamado marketing transacional (BREI, 2001).

No marketing de transação, a única preocupação do vendedor refere-se a “truques e técnicas para fazer com que as pessoas troquem seu dinheiro pelo produto”, de modo que inexistente qualquer preocupação com os valores que compõem a troca, bem como na manutenção da interação cliente-empresa (LOURENÇO; PEREIRA, 2007, p. 9).

Esse entendimento perdurou até a ocasião em que se verificou que conquistar novos clientes era mais caro do que mantê-los, além do que mantê-los poderia ser mais rentável (REICHHELD; SASSER JR, 1990; SILVA; FREITAS, 2002). Assim, surgiu uma abordagem alicerçada na idéia de que a manutenção de relações duradouras entre empresas e clientes é fundamental para a organização, tendo em vista que influencia o comportamento de compra dos consumidores (GRÖNROOS, 1993; BREI, 2001).

Nessa nova visão, Pereira e Luce (2006) anotam que o marketing passa de um conjunto de abordagem pluralística transacional para relacional, onde são focalizados aspectos relacionais de longo prazo nas trocas de mercados, ao invés de uma orientação transacional de curto prazo, difundida pelos 4 P's (produto, praça, promoção e preço).

Essa abordagem relacional do marketing, portanto, compreende “uma mudança de paradigma para a área de marketing, migrando de um foco em compras/transações para outro em retenção/relações” e, nessa nova filosofia de fazer negócios, a orientação estratégica de conquista de novos clientes se volta para a

manutenção, pressupondo que os clientes preferem manter um relacionamento a trocá-los constantemente. Por essa razão, bem como pelo fato de ser mais barato manter um cliente do que atrair um novo, os profissionais de marketing têm trabalhado em estratégias de retenção (BITNER; ZEITHAML, 2003, p. 139).

Grönroos (1993) observa, ainda, que apesar de algumas vendas de curto prazo serem lucrativas, a lucratividade não pode ser medida somente com a primeira transação, pois trata-se de uma medida de longo prazo, que deve ser mensurada a partir de um relacionamento estável e duradouro com o cliente.

O conceito de marketing de relacionamento, portanto, está alicerçado na idéia de desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre cliente e empresa, ao invés de trocas de curta duração, com final logo após a performance (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Ainda, considerando a manutenção de um relacionamento duradouro com o cliente como uma vantagem competitiva, o marketing de relacionamento é mais do que um direcionamento estratégico; compreende a própria filosofia da organização, refletindo a forma de pensar as próprias relações do mundo organizacional, na busca pela criação de valor para o cliente, na entrega de serviços excelentes, construídos com confiança (BERRY, 2002).

Quanto ao entendimento do processo relacional entre cliente e empresa, Anjos Neto e Moura (2004, p. 1) esclarecem que “parece ser um caminho exitoso para aqueles que desejem criar e estreitar os vínculos com seus consumidores, utilizando a estratégia de relacionamento como verdadeiro diferencial”, já que trocas relacionais

“envolvem a idéia de confiança, continuidade, solidariedade, cooperação, além de satisfação entre ambas as partes” (DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 12).

Na mesma linha, Lourenço (2006) *apud* Lourenço e Pereira (2007, p. 4) propõe que alguns valores são considerados de fundamental importância para a manutenção de um relacionamento de longo prazo com o cliente, como “confiança, reciprocidade, respeito, amizade, lealdade, dependência, ética, igualdade, responsabilidade, compromisso, moral, integridade, dignidade, benevolência, credibilidade, caráter, simpatia, sinceridade, honestidade, afetividade, emoção, estima, generosidade e honra”. Valores os quais, a propósito, evidenciam que as trocas relacionais, consoante o marketing de relacionamento, são mais do que trocas utilitárias.

Morgan e Hunt (1994), por sua vez, a partir de estudo realizado no mercado varejista de pneus automotivos, destacam o comprometimento e a confiança como variáveis-chaves mediadoras que contribuem para o sucesso do marketing de relacionamento.

Na seqüência, o construto confiança, enquanto variável-chave para o sucesso do marketing de relacionamento, é a próxima abordagem deste trabalho.

2.2 Confiança

Para que se construa um relacionamento com o cliente, a confiança precisa ser conquistada; por esta razão, a confiança é um componente fundamental na formação da lealdade do cliente e, em especial, em relações onde o risco percebido associado à compra é elevado, havendo alto grau de dependência por parte do cliente, a

exemplo de situações de compra de um produto ou serviço complexo (SHETH; SOBEL, 2001).

Além disso, “as empresas que conseguem conquistar a confiança dos clientes com serviços confiáveis e precisos”, diz Berry (2001, p. 133), adquirem uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes. A confiança, portanto, é um ativo valioso da organização na formação de um relacionamento de longo prazo (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000), constituindo-se em uma determinante chave do compromisso relacional; um elemento essencial na construção de relacionamentos fortes com os clientes, bem como da própria sustentabilidade da empresa (SIRDESHMUKH *et al*, 2002). A confiança é a base para a lealdade (MORGAN; HUNT, 1994).

Hernandez e Santos (2007) complementam que a confiança no parceiro de trocas orienta a manutenção de relacionamentos de longo prazo, minimiza os conflitos e as incertezas, além do que aumenta a satisfação, o comprometimento e as intenções de compra futuras.

Na mesma linha, Doney e Cannon (1997), em estudo realizado no contexto de compra industrial, enfatizam a influência da confiança como base central para a continuidade do relacionamento de troca com os clientes, constituindo-se num ingrediente necessário para a orientação a longo prazo.

Para Garbarino e Johnson (1999), a confiança é, ainda, uma variável em modelos relacionais que influencia a intenção de compra e a lealdade, sendo considerada como consequência da satisfação e antecedente da lealdade. Nesse contexto, quando se

trata de vínculo relacional, a confiança é mediadora entre a satisfação e a lealdade do consumidor.

A confiança é, então, uma mediadora chave nos processos de pré e pós-compra, que conduz à lealdade de longo prazo, sendo que para ser conquistada é impositivo que o cliente perceba que a organização está comprometida com os seus interesses e com as suas necessidades, oferecendo-lhe valor superior (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000).

Conforme Morgan e Hunt (1994) há confiança entre as partes quando existe competência, honestidade, responsabilidade, benevolência e integridade. Assim, para estes autores (1994, p. 23), há confiança “quando uma das partes acredita na integridade e dignidade da outra”.

Do mesmo modo, De Toni (2003) ressalta que a confiança compreende o sentimento de certeza e segurança de uma parte em relação à outra, no que se refere a sua integridade, consistência, competência, justiça, responsabilidade, ajuda e benevolência, de modo que a atuação do parceiro resultará em ganhos positivos para ambos.

Também para Czinkota *et al* (2001, p. 283), a confiança existe a partir do momento em que uma das partes “acredita ou confia na honestidade, na integridade e na confiabilidade de outra”. Segundo Czinkota *et al* (2001), ainda, os principais componentes da confiança são a perícia do prestador de serviços, a sua confiabilidade e a preocupação que o prestador do serviço tem em relação ao cliente.

Sirdeshmukh *et al* (2002) definem a confiança como a expectativa do cliente com relação à empresa, ou seja, se esta é confiável no que se refere à entrega do serviço, conforme prometido.

Sheth e Sobel (2001), dentro dessa idéia, definem a confiança como a crença de que a parte de quem os clientes dependem irá satisfazer as suas expectativas em relação a ela.

A construção de um relacionamento pautado na confiança, conclui-se, é mais relevante do que o próprio direcionamento estratégico da empresa na construção do relacionamento, sendo a entrega de serviços excelentes, construídos com confiabilidade, integridade e comprometimento, essencial para o marketing de relacionamento (DE TONI, 2003).

Quando se trata do setor de serviços, o tema ganha maior relevância, tendo em vista que o serviço precisa ser comprado antes mesmo que o cliente possa experimentá-lo e nesse cenário, “o marketing de serviços efetivo depende do gerenciamento da confiança” (BERRY; PARASURAMAN, 1991, p. 107).

No mesmo sentido, Morgan e Hunt (1994) observam que o marketing de serviços eficaz depende do gerenciamento da confiança, porque antes de experienciar o serviço o cliente deve comprá-lo.

Berry (2001), tratando das peculiaridades dos serviços, a propósito, compara-os às mercadorias e esclarece que enquanto estas são, em princípio, fabricadas, embarcadas, vendidas e, somente após, utilizadas, aqueles são primeiramente vendidos e, somente depois, produzidos e consumidos simultaneamente. Ademais, no caso de compra

de mercadorias, os clientes apenas excepcionalmente visitam a fábrica onde estas são produzidas. Já os serviços geralmente exigem a presença física dos clientes no momento em que são produzidos, expondo-os a erros e lhes permitindo lançar um senso de imediatismo.

Para Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) e Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993), a confiança está relacionada à vulnerabilidade e à incerteza e são as ações de confiabilidade de uma parte que movimentam a vulnerabilidade da outra. Os autores frisam, ainda, que a incerteza é fundamental para o estabelecimento da confiança, na medida em que o completo conhecimento e controle sobre as ações da outra parte tornam desnecessária a confiança.

Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) esclarecem, também, que quanto menor o conhecimento sobre o consumidor do produto ou serviço, mais complexo o processo de avaliação e maior a exigência quanto à confiança, de modo que esta – confiança – tem papel fundamental como redutora de risco e de vulnerabilidade no relacionamento.

Smith e Barclay (1997), complementando esta idéia, propõem que a confiança está relacionada não apenas com aspectos de expectativa, mas também com aspectos de comportamento de decisão de risco.

Sirdeshmukh *et al* (2002, p. 16), por seu turno, compreendem a confiança “como as expectativas que o consumidor tem de que o fornecedor do serviço é confiável na entrega das suas promessas”. De tal modo, ao mesmo tempo em que esta conceituação relaciona confiança com as expectativas positivas sobre a atuação do parceiro, também

relaciona a confiança com o próprio parceiro. É a chamada confiança comportamental em que a vulnerabilidade das partes é aceita (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000).

Assim, existem dois aspectos importantes que não podem passar despercebidos no conceito de confiança. Um referente às expectativas positivas acerca das intenções do parceiro, onde o foco está na percepção do cliente de que o fornecedor agirá de forma responsável e íntegra, não oportunista; e outro, referente ao comportamento do parceiro – a confiança comportamental –, onde o foco está no agir de uma parte em relação à outra, aceitando a vulnerabilidade (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000).

De outra parte, Singh e Sirdeshmukh (2000, p. 145) anotam que a “confiança não é um elemento necessário para que se consuma a transação entre cliente e empresa. Entretanto, as situações variam conforme o grau em que aumenta a confiança e sua importância”, do que se depreende que, quanto maior o grau de confiança existente, maior a possibilidade de que se estabeleçam trocas relacionais de longo prazo.

Apesar de a confiança poder estar ou não presente na relação de troca existente entre cliente e empresa, o certo é que a mesma é determinante para a existência de um relacionamento duradouro. Somente com confiança haverá cooperação entre as partes (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992). A confiança é, então, um elo que possibilita a empresa organizar e utilizar os recursos de forma eficaz, criando valor para os clientes (BERRY, 2001).

Também Anjos Neto e Moura (2004) entendem que os clientes que desenvolvem confiança no fornecedor de serviços, a partir de suas experiências, tendem a permanecer no relacionamento. Por este motivo, inclusive, é que cada oportunidade ou

encontro de serviços corresponde a um valioso momento para a construção da confiança, contribuindo, por conseguinte, para o aumento da lealdade (BITNER, 1995).

E é dessa forma que a confiança implica no aumento da performance da empresa (SIRDESHMUKH *et al*, 2002), na medida em que, ao desempenhar um papel minimizador de incertezas, influencia positivamente a lealdade do cliente (MORGAN; HUNT, 1994).

Nessa perspectiva, Dwyer, Schurr e Oh (1987) atentam para a necessidade do estudo do constructo confiança como desencadeador da cooperação em relacionamentos de longos períodos.

De todo exposto, verifica-se que uma organização não pode construir verdadeiros relacionamentos sem conquistar a confiança do cliente, motivo pelo qual esta é de fundamental importância. A confiança é ainda mais importante naquelas situações em que as empresas de serviços promovem o marketing de promessas, que ocorre quando os clientes pagam antes de experimentar o produto. Assim, nestas hipóteses, para que se estabeleça um relacionamento forte com os clientes, estes devem acreditar que a empresa respeitará suas promessas e irá pautar a relação de forma honrada (BERRY, 2001).

Apresentadas as abordagens consideradas como fundamentais acerca da confiança do cliente, impõe analisar os antecedentes deste construto.

2.2.1 Antecedentes da Confiança

Sirdeshmukh *et al* (2002), a partir de dados de dois contextos de serviços – varejo de vestuário e viagens aéreas – desenvolveram um modelo de inter-relação entre

os construtos que antecedem a lealdade do cliente em situações de prestação de serviços, oportunidade em que propuseram que a confiança do cliente está desenvolvida em duas facetas: profissionais de linha de frente e políticas e práticas gerenciais, onde a chamada confiabilidade nos profissionais de linha de frente desenvolve-se a partir do comportamento desses empregados, por oportunidade da prestação do serviço, e a confiabilidade na organização desenvolve-se a partir das políticas e práticas da empresa que regem o relacionamento de troca (SIRDESHMUKH *et al*, 2000).

Segundo estes autores, tanto a confiabilidade nos profissionais de contato quanto à confiabilidade nas políticas e práticas empresariais possuem as seguintes dimensões, que antecedem a confiança do consumidor: competência operacional, benevolência e orientação para a solução de problemas, onde as situações de resolução de problemas permeiam as próprias dimensões de competência e benevolência.

Ainda no que se refere às dimensões competência operacional, benevolência e orientação para a solução de problemas, Sirdeshmukh *et al* (2002) ressaltam que cada uma delas tem atuação direta sobre a confiabilidade nos funcionários de contato e sobre a confiabilidade nas políticas e práticas empresariais.

Tratando do estudo do construto confiança, Doney e Cannon (1997) também o dividem em duas facetas: confiança nos vendedores e confiança na empresa, sob o argumento de que se tratam de conceitos diversos, razão pela qual devem ser analisados de maneira independente.

No que tange à confiabilidade nos profissionais de linha de frente, Bateson e Hoffman (2001, p. 83) ressaltam para “a importância da atitude da equipe de

contato da empresa e de seu papel especial de criar satisfação para o consumidor”, durante um encontro de serviço, como fonte de diferenciação do serviço ofertado pela empresa.

Jap (2001), em estudo realizado no contexto varejista, com uma base de clientes de um fabricante de produtos químicos de herbicidas, complementa esse entendimento assinalando que a definição da confiança está atrelada à confiabilidade do cliente na integridade do funcionário, sendo dita confiabilidade uma importante estratégia no relacionamento cliente-empresa. A autora anota, ainda, que a confiabilidade é originária de constantes interações onde o cliente observa para a consistência, competência, honestidade, responsabilidade, justiça e benevolência na comunicação e nas atitudes do funcionário, sendo o produto ou serviço constantemente avaliado pelos clientes a partir do desempenho dos funcionários de linha de frente (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Conforme Soares (2001, p. 26) a opinião do cliente acerca do serviço é ditada tanto pelos meios de produção como pelas instalações e recursos humanos, de modo que não apenas o processo de produção em si influencia a opinião dos clientes, mas também o comportamento dos empregados e a própria maneira como são utilizadas as instalações de produção. Assim, o material utilizado na produção de um serviço e a sua forma de utilização, além do componente humano, devem ser alvo de preocupação da área de marketing e não devem ser considerados meros problemas operacionais e de pessoal. Os recursos e atividades envolvidos devem ser minuciosamente considerados no processo de planejamento, dando suporte ao desenvolvimento e à manutenção de relacionamentos de longo prazo com o cliente.

A diferenciação dos serviços e os padrões superiores de qualidade destes serviços aumentarão não apenas a confiança do cliente, mas também a formação de uma imagem positiva da empresa na mente dos clientes (AYDIN; ÖZER, 2005).

Araújo, Primo e Araújo (2007, p. 1) destacam a simultaneidade entre a produção e o consumo como uma característica específica da prestação de serviços, o que torna o resultado positivo da entrega dependente de “fatores como a atitude e o preparo dos funcionários, a capacidade produtiva do sistema, o comportamento e a expectativa dos clientes”.

A seguir, a análise da competência operacional e da benevolência enquanto antecedentes da confiança, com atuação direta sobre a confiabilidade nos funcionários e nas políticas e práticas empresariais.

a) Competência Operacional

A competência operacional, enquanto uma das “precursoras do desenvolvimento da confiança” (SIRDESHMUKH *et al*, 2002, p. 17), refere-se ao “cumprimento da performance prometida por ocasião da prestação de um serviço de maneira confiável e honesta” (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000, p. 155). Para Das e Teng (2004), na mesma trilha, é a capacidade da outra parte de fazer o que se espera dela.

Assim, de acordo com estudos prévios, depreende-se que a competência operacional está relacionada à capacidade do profissional de desempenhar suas atribuições de forma satisfatória, conforme ajustado antecipadamente entre as partes e, desse modo, esperado pelo cliente.

Justamente, segundo Komiak *et al* (2005), os clientes atribuem competência a um funcionário a partir da avaliação que realizam sobre o conhecimento e a perícia deste funcionário para realizar as suas tarefas.

Não por outra razão, a competência operacional refere-se às expectativas do cliente quanto à performance competente da outra parte, com o fim de desenvolver a confiança nos mais variados contextos de trocas relacionais. É a execução competente, capaz de determinar a manutenção ou o rompimento do relacionamento (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Mais, lembrando o estudo de Das e Teng (2004), podemos ir adiante para concluir que a falta de competência é, portanto, a falta de execução dos serviços conforme o esperado, a falta de desempenho ou, ainda, de alcance de uma meta, por conta de certas limitações.

Sirdeshmukh *et al* (2002, p. 18), por seu turno, propõem a execução competente como o “serviço em ação”, a exemplo da velocidade na resposta, distinguindo-a da competência inerente, enquanto conhecimento adquirido. Assim, a operacionalidade seria justamente a aplicação dos conhecimentos adquiridos, bem como das políticas e práticas gerenciais (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Smith e Barclay (1997), dentro dessa idéia, propõem, inclusive, a utilização dos termos *role competence* para se referir às competências, habilidades e conhecimentos do fornecedor dos serviços e *judgement* para significar a aplicação desses conhecimentos adquiridos.

Tratando da competência, enquanto capacidade, Colquitt *et al* (2007) expõem que esta corresponde ao “poder fazer”, na medida em que descreve se o profissional tem as habilidades necessárias para agir de forma apropriada.

Para Sirdeshmukh *et al* (2002), este foco operacional em trocas entre fornecedor e consumidor de serviços é oportuno na medida em que a competência é baseada tipicamente na observação do comportamento dos funcionários e das políticas e práticas de gestão, com origem “nos comportamentos visíveis dos funcionários de contato e das políticas e práticas empresariais” (SIRDESHMUKH *et al*, 2002, p. 18).

Então, segundo Sirdeshmukh *et al* (2002), a confiabilidade dos clientes na organização é avaliada a partir da visualização de dois motivadores direcionados em favor dos interesses dos clientes: os comportamentos dos funcionários de contato, durante o encontro de serviços, e as práticas e políticas gerenciais que regem o posicionamento da empresa, diante de uma relação de troca e o seu efetivo cumprimento, ou seja, são aos documentos que mencionam o modo como a empresa será regulada (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Portanto, enquanto a confiabilidade nos funcionários origina-se da atuação destes, por ocasião da prestação do serviço, no chamado “momento da verdade”¹, a confiabilidade na organização tem origem nas suas políticas e práticas regulamentadoras que regem o relacionamento.

Sousa *et al* (2006, p. 13), em estudo realizado no contexto da educação a distância, por seu turno, salientam para a significativa importância dos funcionários de

¹ O termo *momento da verdade* foi criado por Richard Normann e publicado em 1978 (NORMANN, 1993).

linha de frente, inclusive sobre as políticas e práticas gerenciais, concluindo, “*que a maior força é exercida pela faceta dos funcionários de contato*”, o que evidencia a relevância dos funcionários para a formação da confiança do cliente na instituição. Sugerem, também, que as políticas e práticas empresariais são mais percebidas pelos clientes por meio, justamente, dos contatos que estes têm com os funcionários do que pela própria observação das normas e contratos estabelecidos (SOUSA *et al*, 2006). Eis o papel fundamental desenvolvido pelos funcionários por ocasião da persuasão dos clientes no momento da troca relacional (DONEY; CANNON, 1997).

No que se refere aos encontros de contatos, a propósito, Bitner e Zeithaml (2003, p. 97) esclarecem que este é o momento em “que os clientes produzem algo como um instantâneo fotográfico da qualidade dos serviços da organização”, de modo que estes contatos contribuem para a satisfação do cliente, bem como para o seu desejo de realizar novos negócios com a organização, representando uma oportunidade para a empresa demonstrar a qualidade dos seus serviços, aumentando a lealdade do cliente.

Por este motivo, aliás, é que se o momento da verdade não for bem trabalhado, a oportunidade terá sido desperdiçada e um eventual esforço de marketing não poderá assegurar a manutenção do relacionamento cliente-empresa (GRÖNROOS, 1993).

Por conseguinte, tratando da visualização pelos clientes, dos motivadores do comportamento dos funcionários e das práticas e políticas gerenciais, Sirdeshmukh *et al* (2002) exemplificam que um funcionário do varejo pode possuir o conhecimento ou a habilidade requerida para a execução da sua atividade, porém, a menos que este conhecimento esteja traduzido em um comportamento observável ao ajudar o consumidor, como na escolha de um estilo de roupa desejado, é menos provável que seja processado

como uma indicação da confiabilidade. Igualmente, apesar de a gerência ser tecnicamente competente, é provável que falte aos consumidores a informação para se fazer um julgamento da competência, a não ser que seja indicada por práticas visíveis, fornecendo, por exemplo, contadores de verificação para redução do tempo de espera.

Assim, a competência operacional, definem Smith e Barclay (1997), corresponde ao grau de percepção do parceiro acerca das habilidades e conhecimentos do outro para o desenvolvimento efetivo de determinada tarefa e, em pesquisa realizada na indústria de computação, concluem que a percepção da competência do parceiro tem efeito significativo na intenção de investir no relacionamento.

Também Doney e Cannon (1997) verificam que a habilidade do vendedor é significativa para que se estabeleça a confiança do cliente. Na seqüência, sustentam que o profissional, além de dominar as habilidades técnicas necessárias e ser um verdadeiro perito acerca do que diz sobre os seus produtos, deve exteriorizar ao cliente as suas habilidades, no intuito de conquistar a confiança do cliente, porquanto para este, o funcionário perito talvez tenha maiores condições de cumprir suas promessas. Para os autores, ainda, é fundamental que os funcionários façam contatos freqüentes com os clientes, já que os resultados mostram que contatos freqüentes são centrais à relação de confiança (DONEY; CANNON, 1997).

Segundo Berry (2001, p. 133), a competência percebida de uma empresa do setor de serviços “é um instrumental-chave para estabelecer a confiança do cliente” na capacidade da empresa de manter suas promessas.

Sako (1992) *apud* Sirdeshmukh *et al* (2002), em visão semelhante, propõe a confiança na competência como um instrumental-chave para a viabilidade de toda a transação repetida.

Do mesmo modo, Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) sustentam que a percepção do cliente acerca do conhecimento e da competência operacional indica para altos níveis de confiança do cliente.

Também nessa lógica, Das e Teng (2004) entendem que nas situações onde o risco de desempenho é considerado elevado, a exemplo dos serviços de defesa de um advogado, a percepção acerca da competência do profissional é um elemento-chave para a relação de confiança.

No contexto de prestação de serviços, Brei (2001) conclui que o desempenho operacional incide sobre a atuação dos funcionários de contato e sobre as políticas e práticas gerenciais analisadas. Tratando do comércio eletrônico via internet, o autor salienta “que não basta a empresa ter um *Web Site* com bom conteúdo, inúmeros serviços disponíveis, moderna tecnologia de segurança, suporte *on-line* ao cliente e outros atributos que demonstrem *competência operacional*”, se em determinada oportunidade, ainda que momentânea, o *Web Site* estiver indisponível e o cliente não puder acessá-lo. Nesse caso, todo o esforço terá sido desperdiçado (BREI, 2001, p. 42-43).

De igual forma, conclui o autor, se os empregados de fronteira não exteriorizarem sua competência por meio do seu comportamento, atendendo às solicitações dos clientes, “respondendo a perguntas correta e tempestivamente, orientando e indicando as melhores soluções para as necessidades dos clientes e informando com clareza detalhes

sobre o serviço”, o cliente não os avaliará como competentes, ainda que detenham conhecimento prévio acerca de suas atividades (BREI, 2001, p. 43).

Brei (2001, p. 43) registra, ainda, que o mesmo acontece com as políticas e práticas de gerenciamento, na medida em que a avaliação do cliente referente à competência da organização dependerá de fatores observáveis, como “provisão de número suficiente de caixas para diminuir filas, se as lojas são bem sinalizadas ou se a política de recuperação de serviços visa à satisfação do cliente”. A performance por ocasião da prestação dos serviços nas diferentes facetas, portanto, será a métrica utilizada pelo cliente para avaliar a competência operacional e para que, eventualmente, tenha confiança na organização.

Enfim, a percepção do parceiro de troca acerca da capacidade da outra parte, dizem Mayer *et al* (1995), é um pré-requisito no desenvolvimento da confiança. E, essa capacidade do profissional, enquanto antecedente da confiança, inclui um “grupo de habilidades, competências e características que habilitam um parceiro para ter influência dentro de algum domínio específico” (MAYER *et al*, 1995, p. 717).

Por outro lado, impõe registrar que a competência operacional é tratada em diversos estudos por conceitos similares, como capacidade, perícia e conhecimento (MAYER *et al*, 1995).

Ainda, no que se refere à ampliação do conceito de competência operacional para incluir na sua definição a dimensão de orientação para solução de problemas, por oportuna a lição de Santos (2001, p. 68), segundo a qual, tanto a benevolência como a competência permeiam as dimensões da própria justiça, sendo que a

competência, “no caso específico, significaria resolver as reclamações de maneira correta e eficiente (...), onde, por exemplo, a velocidade de resposta e a flexibilidade durante a resolução do conflito são elementos centrais”.

Na seqüência, o estudo da benevolência, segunda dimensão da confiança do cliente a ser analisada nesta pesquisa.

b) Benevolência

A benevolência refere-se ao comportamento e ações extras, em favor do cliente, colocando os interesses deste acima dos interesses da própria empresa, superando o que foi ajustado previamente pelas partes, encantando o cliente (SIRDESHMUKH *et al*, 2002; MORGAN; HUNT, 1994).

O comportamento benevolente, portanto, tende a favorecer o cliente, repelindo ações que levem a desvantagens injustas (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000).

Segundo Sako (1992) *apud* Sirdeshmukh *et al* (2002), a atitude benevolente torna o empregado e/ou a empresa confiável por suas iniciativas favoráveis ao cliente em detrimento de uma vantagem. Então, o comportamento benevolente conduz à confiança porque vai além do contrato explícito entre o fornecedor do serviço e o cliente, evidenciando a atitude em favor do consumidor, retraindo o oportunismo.

É justamente por essa razão que Jap (2001) salienta que o comportamento benevolente fornece uma garantia de não-oportunismo a tal ponto que o cliente acredita veementemente que o funcionário se importa com ele e que está do seu lado, concluindo o cliente que as ações praticadas pelo funcionário envolvem um espírito de cooperação e *lhes* são, portanto, benéficas.

Doney e Cannon (1997) ressaltam que, também no contexto de compra industrial, a benevolência corresponde ao bem-estar da outra parte, na busca pelo ganho comum. Dessa forma, a decisão de compra permeia o comportamento do fornecedor com as políticas e práticas gerenciais, bem como do funcionário preocupado com os interesses do cliente. Além disso, a habilidade de prever o comportamento do fornecedor e de seus empregados, a partir do comportamento anterior e da entrega das promessas, desenvolve a confiança do cliente.

Do mesmo modo, Brei (2001) afirma que o comportamento benevolente vai além do contrato estabelecido com o cliente em favor deste, transmitindo confiança, de modo que referidas iniciativas constituem-se em ações além da obrigação da empresa, realizadas por conta própria.

Para Sirdeshmukh *et al* (2002), igualmente, os comportamentos e práticas benevolentes são considerados ações extras executadas pelo fornecedor do serviço, cujos resultados empíricos corroboram a assertiva de que a benevolência operacional é um antecedente no desenvolvimento da confiança do cliente.

Colquitt *et al* (2007), tratando das variáveis de caráter, que tem como uma de suas facetas a benevolência, ressalta que referidas variáveis capturam não o “poder fazer”, componente da competência, mas o “fazer”, na medida em que descrevem se o funcionário efetivamente escolherá usar as habilidades e capacidades que possui e, assim, agir conforme o melhor interesse do cliente.

Para Mayer *et al* (1995) há benevolência quando uma das partes da relação busca fazer o bem para a outra, sem visar, contudo, eventual lucro, agindo, então,

com lealdade, franqueza, cuidado. É, portanto, uma orientação positiva, sem que existam motivações pessoais ou vistas a recompensas (MAYER *et al*, 1995).

Na seqüência, as empresas que possuem essa orientação positiva, sendo percebidas pelos clientes como preocupadas com a outra parte da relação, são mais confiáveis do que as empresas que demonstram interesse no seu próprio bem-estar (CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007).

Não por outra razão, a motivação benevolente, bem como a competência, deve ser “operacionalizada em comportamentos visíveis dos funcionários de contato e por meio das políticas e práticas gerenciais, favorecendo os interesses do cliente, ainda que certo custo seja gerado neste processo” (DONEY; CANNON, 1997, p. 18).

Tratando dessa avaliação da benevolência, também Komiak *et al* (2005) ressaltam que um cliente atribui benevolência a um funcionário a partir da evidência observável.

Sirdeshmukh *et al* (2002), por sua vez, igualmente salientam que a benevolência deve ser observada e avaliada pelos clientes, sendo, desse modo, operacionalmente visível.

Como exemplo, Brei (2001) elucida o comportamento benevolente do empregado de fronteira, quando este ultrapassa o campo obrigacional no intuito de resolver o problema do cliente ou quando não o pressiona para que ocorra uma contratação desnecessária, ainda que esta atitude implique na ausência de lucratividade para a empresa ou para o próprio empregado de fronteira.

Brei (2001) exemplifica a prática gerencial benevolente com uma política de retorno de mercadorias onde os motivos do retorno não são questionados pela empresa ou, ainda, na delegação de autonomia aos funcionários, a fim de que possam resolver os problemas dos clientes. Assim a benevolência num *Web Site*, por exemplo, pode ser observada se o mesmo dispõe de informações de maneira clara, sem omitir condições de compra ou alertando sobre possíveis erros ou prejuízos oriundos de eventuais transações *on line*.

Em situações que demandam a orientação para a solução de problemas, Sirdeshmukh *et al* (2002) registram uma situação onde um passageiro aflito durante um voo requer o auxílio de um funcionário com o propósito de contatar sua família em terra; similarmente, as políticas e práticas de determinada empresa aérea para encontrar e recuperar uma bagagem perdida, situações críticas que atuam diretamente na confiabilidade do cliente para com a empresa.

Santos (2001, p. 58), estendendo a lógica benevolente de colocar os interesses do cliente na frente dos interesses do provedor, no contexto de gerenciamento das reclamações, traz como exemplo o caso de um cancelamento de voo, onde o “funcionário da companhia aérea pode demonstrar benevolência encontrando a maneira mais rápida de levar o consumidor ao seu destino, mesmo que isso envolva colocá-lo em um voo da concorrência (com os custos sendo pagos pela empresa em questão)”.

Para Santos (2001, p. 68), assim, a benevolência permeia as dimensões da própria justiça, onde a benevolência estaria ligada a uma espécie de justiça interpessoal, “que inclui elementos, tais como respeito e honestidade”.

Ainda quanto à ampliação do conceito de benevolência para incluir na sua definição a própria dimensão de orientação para a solução de problemas, note-se que esta corresponde, justamente, à habilidade e à motivação da empresa em resolver o problema do cliente durante o encontro de serviço ou após a troca (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Por esse motivo, inclusive, é que as situações de problema devem ser percebidas pela empresa como uma oportunidade de demonstrar o compromisso com o serviço ofertado, sendo a orientação para a solução por parte dos funcionários um dos fatores levados em consideração pelos clientes no momento de decidir acerca da manutenção de um relacionamento prolongado com a organização (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Ademais, o papel do funcionário de linha de frente na confiança do cliente é de fundamental importância, tendo em vista que o contato preliminar cliente-empresa é realizado pelo funcionário (DONEY; CANNON, 1997).

Mais, quando os funcionários são honestos em suas comunicações com os clientes, mantendo suas promessas e evitando falsas afirmações, aumentando o compromisso e a credibilidade, a confiança tende conseqüentemente a crescer dentro do relacionamento (JAP, 2001).

Tratando de mercados industriais, o comportamento dos funcionários é parcialmente atribuído à cultura organizacional, de modo que o comportamento dos funcionários reflete os valores e as atitudes da empresa, tanto que, quando um cliente tem prejudicada sua experiência com esta, a confiança tende a interferir na confiabilidade em relação ao funcionário. De igual forma, a confiança do cliente no profissional tende a ser

transferida para a empresa, porquanto o processo de transferência opera-se em ambos os sentidos. Das interações precedentes com a empresa, portanto, surgem as bases para a confiabilidade ou não do funcionário e vice versa (DONEY; CANNON, 1997).

Doney e Cannon (1997) estendem seus resultados e concluem que em mercados industriais o papel do funcionário é menos crítico do que em contextos de serviços, onde o papel do funcionário é a chave para a manutenção do relacionamento duradouro.

Complementando esta idéia, Jap (2001) anota que as avaliações elevadas atribuídas aos funcionários pelo cliente também refletem em uma avaliação elevada da organização, sendo estas as principais circunstâncias onde o relacionamento entre funcionários e clientes realçam o relacionamento com a empresa e protegem a confiança em períodos de incertezas.

Sob outro aspecto, Jap (2001) observa que os clientes acabam sendo leais aos funcionários e não à empresa e que a atitude do funcionário consideravelmente influenciadora das percepções dos clientes acerca da confiabilidade e do valor do serviço colocado em pauta, pode ser uma vantagem ou desvantagem para a organização. O fato ocorre, continua Jap (2001), na medida em que ao mesmo tempo em que os funcionários considerados confiáveis pelos clientes podem preservar o compromisso cliente-empresa em períodos difíceis onde as políticas e práticas gerenciais se mostrem contrárias aos interesses do cliente, podem ser prejudiciais para a empresa, na medida em que há evidências de relacionamentos de longo prazo com empresas serem confiados a funcionários, por vezes, desonestos.

Na mesma linha, Doney e Cannon (1997) entendem que a confiança em uma empresa fornecedora e a confiança nos funcionários, embora relacionadas, representam conceitos diversos, uma vez que um relacionamento a longo prazo com o fornecedor confiável poderia ser prejudicado por um funcionário desonesto, enquanto que, diversamente, um funcionário confiável pode preservar o compromisso do cliente para com a empresa em períodos de turbulência, onde as políticas e práticas gerenciais se mostrem opostas aos interesses dos clientes.

Doney e Cannon (1997) ressaltam, também, que um novo empregado que representa uma empresa altamente confiável beneficiar-se-ia das experiências passadas do comprador para com a empresa, bem como a desconfiança pode ser transferida caso o funcionário falte com suas promessas, como no caso da experiência prévia de um cliente com o funcionário de seguro de automóvel, que resulte em um estado inicial de desconfiança.

Mais, Doney e Cannon (1997) esclarecem que os problemas que ocorrem durante a entrega do serviço e/ou na fase posterior à troca se devem à heterogeneidade do serviço, que corresponde à grande variação na entrega, bem como pela intangibilidade, porquanto a qualidade somente pode ser julgada após a experimentação. Para os autores, é no momento da experimentação que há uma aproximação entre o fornecedor do serviço e o cliente e, portanto, o momento crítico que fornece à empresa a oportunidade de comprovar seu compromisso com o serviço, independentemente do dever de responsabilizar, construindo, assim, a confiança do cliente.

Assim, quanto mais longo o relacionamento entre cliente e funcionário, mais habilitado estará o cliente para predizer o comportamento futuro do funcionário,

realçando a confiança entre eles. E, por essa razão, a propósito, é que os funcionários que possuem contatos mais freqüentes com os clientes têm maior oportunidade de conquistar a confiança destes, na medida em que os clientes podem observar o comportamento do funcionário durante os diversos contatos (DONEY; CANNON, 1997).

A própria interação com o cliente com finalidades pessoais possibilita ao funcionário “cortejar” o cliente, de modo que a interação freqüente, seja em relação ao negócio em si, seja com relação a fins pessoais, possibilita a conquista da confiança do cliente, porquanto oportuniza ao cliente a obtenção de um conjunto de informações que lhe ajuda a predizer o comportamento futuro do funcionário (DONEY; CANNON, 1997).

Dessa forma, os laços interpessoais entre os funcionários de contato e os clientes constituem-se em influenciadores fortes da confiança, enquanto que na ausência de tais laços interpessoais, a confiança na empresa se torna crítica (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Por fim, os principais motivadores para competência operacional e para benevolência, apontados na teoria, podem ser resumidos no seguinte no quadro.

Quadro 1 – Motivadores para Competência Operacional e para Benevolência

	Motivadores	Autor
COMPETÊNCIA OPERACIONAL	Performance competente. Conhecimento e perícia para realizar uma tarefa. É o “poder fazer”. Operacionalidade dos conhecimentos e das políticas e práticas gerenciais. Performance prometida e esperada.	<ul style="list-style-type: none"> • Smith e Barclay, 1997 • Singh e Sirdeshmukh, 2000 • Sirdeshmukh <i>et al</i>, 2002 • Das e Teng, 2004 • Komiak <i>et al</i>, 2005 • Colquitt <i>et al</i>, 2007
	Comportamento observável pelos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayer <i>et al</i>, 1995 • Smith e Barclay, 1997 • Doney e Cannon, 1997 • Berry, 2001 • Moorman, Deshpandé e Zaltman, 1993 • Brei, 2001 • Sirdeshmukh <i>et al</i>, 2002 • Das e Teng, 2004
BENEVOLÊNCIA	Ações extras em favor do cliente e além das obrigações da empresa. É o “fazer” enquanto escolha do profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • Morgan e Hunt, 1994 • Brei, 2001 • Sirdeshmukh <i>et al</i>, 2002 • Colquitt <i>et al</i>, 2007
	Orientação positiva, sem motivações pessoais, lucro ou recompensas e em detrimento de uma vantagem. Repele ações injustas. Interesses do cliente na frente dos interesses da empresa e mesmo diante da ausência de lucratividade.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayer <i>et al</i>, 1995 • Singh e Sirdeshmukh, 2000 • Brei, 2001 • Santos, 2001 • Sirdeshmukh <i>et al</i>, 2002
	Laços interpessoais, como não-oportunismo, respeito, honestidade, compromisso, credibilidade, cooperação e bem-estar da outra parte.	<ul style="list-style-type: none"> • Doney e Cannon, 1997 • Jap, 2001 • Santos, 2001 • Sirdeshmukh <i>et al</i>, 2002
	Comportamentos visíveis dos funcionários de contato e das políticas e práticas gerenciais.	<ul style="list-style-type: none"> • Doney e Cannon, 1997 • Sirdeshmukh <i>et al</i>, 2002 • Komiak <i>et al</i>, 2005 • Caceres e Paparoidamis, 2007

FONTE: Elaborado pela autora, 2008.

2.3 Contextualização do Segmento da Prestação de Serviços Advocáticos

Tratando do segmento da prestação de serviços advocatícios, impõe anotar que o advogado, indispensável à administração de determinados atos jurídicos, exerce a prestação de serviços mediante delegação de outra pessoa. Originária do latim *advocatus*, a palavra advogado “significa assistente ou patrono de quem foi chamado a juízo, podendo também ter o sentido de ajudante ou defensor” (AGUIAR, 1999, p. 24).

Nas palavras de Aguiar (1999, p. 152), “o advogado, enquanto cidadão e profissional, já que sua atividade reúne essas duas dimensões, é um co-criador de direitos. Essa criação se dá em seu trabalho diário de patrocinar o interesse de seus representados”.

O trabalho do advogado, continua o autor, compreende a racionalização dos novos direitos que surge a partir de questionamentos no avanço das conquistas sociais, traduzindo-se na defesa, no exercício de um *munus público* e na explicitação normativo-política da cidadania (AGUIAR, 1999).

No que se refere ao número de advogados habilitados, dados publicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB) registram que o Brasil conta com um quadro de 586.829 profissionais². Selem (2005), por sua vez, lembrando Paulo Lôbo, professor da Universidade Federal de Alagoas e membro da Comissão de Ensino Jurídico da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, elucida que “mais de 40 mil novos bacharéis são lançados no mercado de trabalho todos os anos, e a tendência é que esse número aumente ano a ano, já que muitos cursos novos ainda não graduaram suas primeiras turmas” (SELEM, 2005, p. 58).

Não bastasse, os escritórios jurídicos estrangeiros também foram atraídos a oferecerem seus serviços no Brasil, originando diversas formas de crescimento a partir de associações, fusões, abertura de filiais, participação em redes internacionais (SELEM, 2005).

² <http://www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp>. Acessado em: 12/05/2008.

Nesse cenário, os escritórios jurídicos experimentam um crescimento sem precedentes, do que denota que compreender os clientes não é mais o bastante para o sucesso do profissional ou escritório, sendo necessário cultivar a competitividade.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo compreende a método empregado nessa pesquisa, qual seja, exploratório, de natureza qualitativa (MALHOTRA, 2001), que melhor se aproximou das questões causais que se deseja entender.

Assim, a busca por explicações causais para a formação da competência operacional e da benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios, enquanto antecedentes da confiança do cliente, orientou essa pesquisa ser marcada pela flexibilidade dos métodos, não utilizando protocolos e questionários estruturados, bem como grandes amostras e plano de amostragem por probabilidade (MALHOTRA, 2001).

3.1 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa consistiram de uma abordagem direta onde os objetivos não foram disfarçados, ao contrário, foram “revelados aos respondentes” ou até mesmo “óbvios pelas próprias questões formuladas” (MALHOTRA, 2001, p. 156), em técnicas de entrevistas de profundidade.

As entrevistas de profundidade, enquanto “método de obtenção de dados qualitativos”, consistiram em entrevistas “realizadas uma a uma”, no período compreendido entre os dias 09 e 23 de fevereiro de 2008, organizadas de forma semi-estruturada (roteiro em apêndice), direta e pessoal, com o objetivo de “descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes” sobre o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001, p. 163), a partir de questões respondidas livremente pelos entrevistados (FLICK, 2004).

Segundo Flick (2004, p. 106), uma das características dessa entrevista é justamente a possibilidade de “que questões mais ou menos abertas sejam levadas à situação de entrevista na forma de um guia da entrevista”.

Pelo exposto, o roteiro das entrevistas de profundidade foi constituído por questões abertas que envolveram aspectos como o próprio processo de contratação dos serviços e a experiência resultante do relacionamento com o prestador de serviços.

Dessa forma, o objetivo das entrevistas de profundidade foi revelar análises pessoais mais detalhadas, as quais foram atribuídas de forma direta ao entrevistado que forneceu a resposta, em um processo de livre troca de informações (MALHOTRA, 2001).

Por outro lado, não se seguiu rigorosamente o roteiro proposto, na medida em que as perguntas e a ordem em que foram formuladas dependeram, na prática, das respostas do entrevistado. Assim, quando a pergunta foi respondida antecipadamente pelo entrevistado, foi omitida, nessa situação, pela entrevistadora (FLICK, 2004). Nesse aspecto, a própria forma como foi realizada a sondagem pela entrevistadora foi fundamental para o conteúdo das respostas e para a descoberta de outras questões.

No que se refere à sondagem, a propósito, Malhotra (2001, p. 163) exemplifica que podem ser formuladas perguntas do tipo “o que o leva a afirmar isso?”, “pode entrar em detalhes?” ou “existe alguma coisa que gostaria de acrescentar?”. Desse modo, quando as respostas não foram detalhadas, a própria entrevistadora pode explorar esse detalhamento.

Quanto à amostra, foi selecionada por julgamento, entre homens e mulheres que tivessem tido um relacionamento direto com os serviços objeto da análise da pesquisa e os quais tivessem considerado, no momento da troca, o estabelecimento de vínculos, como econômicos, técnicos e sociais, podendo, alguns, terem experienciado este envolvimento na qualidade de pessoa jurídica, mas todos, obrigatoriamente, deveriam tê-lo experienciado na qualidade de pessoa física, além do prestador dos serviços.

Em síntese, os entrevistados precisaram “ter algo a dizer” e, “por esta razão é que o critério de escolha dos elementos da amostra por julgamento é o mais recomendado” (ROSSI; SLONGO, 1998).

Já o tempo de duração de cada uma das entrevistas de profundidade foi de 30 a 45 minutos. Malhotra (2001, p. 164) também esclarece que, para garantir o sucesso da entrevista, a atuação do entrevistador é fundamental, devendo “(1) evitar parecer superior, deixando o entrevistado à vontade; (2) ser imparcial e objetivo, mas sempre simpático; (3) formular perguntas de maneira informativa; (4) não aceitar respostas lacônicas do tipo ‘sim’ ou ‘não’; e (5) sondar o entrevistado”.

As entrevistas foram gravadas, no intuito de que pudessem ser reapresentadas, transcritas, bem como analisadas posteriormente, com a riqueza de registro dos sons (MALHOTRA, 2001).

No que se refere ao número de entrevistados, cabe esclarecer que a pesquisa foi orientada pela qualidade do material que a compõe e não pela quantidade, de modo que a uniformidade das respostas que se obteve das entrevistas é que determinou o número de entrevistados nessa etapa. A convergência das respostas num mesmo sentido foi

sinal de que as entrevistas poderiam ser limitadas. O contrário aconteceria se sobreviessem respostas divergentes (ROSSI; SLONGO, 1998).

Nessa linha, registra-se que foram realizadas 10 (dez) entrevistas com clientes de serviços jurídicos e que, portanto, tivessem experienciado um envolvimento direto com esse profissional, além de 10 (dez) entrevistas com advogados atuantes no mercado.

A análise dos dados, por sua vez, foi realizada a partir da metodologia de organização dos dados denominada *Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)*, que tem sua origem na busca da discursividade, característica do pensamento coletivo como fato empírico. Surge, assim, com o objetivo de “juntar os discursos individuais” gerados por perguntas abertas, de forma a expressar “o pensamento de uma coletividade” (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 15), dando “luz ao conjunto de individualidades semânticas componentes do imaginário social” (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 16).

A técnica busca, ainda, preservar a discursividade em todos os momentos da pesquisa, isto é, desde a formulação das questões, coleta e processamento de dados até a apresentação dos resultados, vindo a organizar e tabular os dados de natureza qualitativa, oriundos dos depoimentos dos sujeitos, analisando-os e extraíndo de cada um deles as idéias centrais e as correspondentes expressões-chave, fazendo com que a coletividade *fale* diretamente (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

A proposta do *DSC*, portanto, resgata o próprio discurso, rompendo a lógica quantitativo-classificatória tradicionalmente utilizada, onde a tabulação dos dados consiste na leitura dos discursos e na identificação de determinada palavra, conceito ou

expressão que identifique o sentido do discurso, dando origem à chamada categoria – na qual são enquadrados os discursos considerados iguais ou equivalentes, do mesmo modo que se somam respostas iguais em questões fechadas de questionários –, que passa a valer como o nome ou o título da classe, deixando de existir os discursos empíricos (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

Mais, o modo *DSC*, ao contrário de uma forma artificial de quadros, tabelas e categorias, apresenta uma forma mais viva e direta de um discurso, que é a forma como os sujeitos pensam (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

Partindo do pressuposto que o pensamento dos sujeitos pode ser visto como um conjunto de discursos acerca de determinada questão, dando origem a um discurso coletivo único, utilizou-se nessa pesquisa das seguintes figuras metodológicas desse expediente *DSC*: expressões-chave, idéia central e discurso do sujeito coletivo, sendo que existe, também, a figura metodológica ancoragem (enquanto crenças subjacentes derivadas de uma ideologia ou teoria), que pode ou não ser utilizada (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

Segundo Lefèvre e Lefèvre (2005), as expressões-chave (ECH) são constituídas de transcrições literais do discurso do entrevistado, que devem ser destacadas pelo pesquisador quando revelem a essência do depoimento que corresponde às questões objeto da pesquisa.

A idéia central (IC) corresponde à expressão lingüística que transmite, de forma sintética, precisa e fidedigna, os discursos analisados em cada conjunto de ECH, originando o *DSC*. Traduzem o essencial conteúdo do discurso e, por isso, não se trata de

interpretação, mas de descrição do depoimento ou dos depoimentos, resgatando por meio de descrições diretas, o verdadeiro sentido do que foi dito (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

O Discurso do Sujeito Coletivo, assim, visa “reconstruir, com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos-síntese quantos se julgue necessários para expressar uma dada ‘figura’, ou seja, um dado pensar ou representação social sobre um fenômeno” (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 19).

Para tanto, esclarecem os autores, a partir dos discursos em estado bruto são selecionadas as idéias centrais de cada um dos discursos individuais dos sujeitos e em todos eles reunidos, finalizando-se com o discurso-síntese, representativo do pensamento coletivo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

Conforme Lefèvre e Lefèvre (2005, p. 21), ainda, para construir o discurso coletivo operam-se “pedaços selecionados de discursos ‘limpando-os’ de particularidades”, fazendo com que se “pareça falado por uma só pessoa”, em uma “estrutura seqüencial clara e coerente”. Os discursos individuais fragmentados, continuam os autores, podem formar não apenas discursos equivalentes ou complementares, mas também antagônicos, caso em que sua apresentação será, obrigatoriamente, em separado.

Postos estes esclarecimentos, registra-se que a organização dos discursos dessa pesquisa foi realizada a partir do resgate, em transcrição literal, das falas coletadas nas entrevistas realizadas com os clientes de serviços advocatícios e com os advogados. Resgatadas as falas, estas foram agrupadas na resposta de uma dada pergunta, onde foram destacadas as expressões-chave, conforme é exemplificado na primeira coluna do quadro 3.

A seguir, a partir das expressões-chaves, foram identificadas as idéias centrais³, sendo essas transportadas para a segunda coluna do quadro 3, exemplificado abaixo. Na seqüência, foram identificadas e agrupadas todas as idéias centrais de sentido equivalente, complementar ou antagônico, lhes atribuído as letras A, B, C, etc. Agrupadas as idéias centrais em torno de cada letra foi construída uma rede argumentativa com diferentes falas que posteriormente originou o Discurso do Sujeito Coletivo dos Clientes e o Discurso do Sujeito Coletivo dos Advogados.

³ “Observe que as idéias centrais são descrições do sentido presente nas expressões-chave e não interpretações.” (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 52).

Quadro 2 – O DSC dos Clientes

1 – Como você faz a escolha de um escritório?	
Expressões-Chave	Idéia Central
E1: “Normalmente é... hã... vai por um escritório, um advogado indicado pela classe de trabalhador a qual tu é associado, por exemplo. Normalmente, quase todos escritórios prestam assistência a uma classe, vamos dizer... dos bancários ou metalúrgicos ou funcionário público ou... sempre tem um escritório de advocacia que dá assistência a essas... Então, normalmente, o que tu faz? Tu vai ali porque? Porque, normalmente, <u>aqueles advogados já são mais especializados e justamente naquela área</u> [...]. Se tu conhece, daí por afinidade, se tu conhece um advogado pessoalmente ou se tu não conhece, através de um amigo teu que conheça alguém, <u>difícilmente tu vai optar por alguém se tu esta caminhando na rua e entra no escritório, dificilmente... sempre vai pela indicação</u> , pela classe de trabalhador a qual tu pertence ou por um amigo ou se tu tem afinidade por algum [...]”	Difícilmente tu vai optar por alguém se tu esta caminhando na rua e entra no escritório, sempre vai pela indicação. (A) Aqueles advogados já são mais especializados e justamente naquela área. (B)
E2: “Hã... primeira vez foi por <u>indicação</u> , mas não foi o que eu [...] estou trabalhando agora, foi uma outra pessoa. Eu fui no escritório, falei com ele e, na segunda vez que eu fui novamente no escritório, não era mais ele, era um colega dele, então, daí eu já fiquei com o colega dele [...] ele se mudou de lá, eu não sei pra onde foi, daí eu contratei ele [...].”	Indicação. (A)
E5: “Olha, quando eu utilizei pela primeira vez advogado foi quando realmente eu saí do [...], daí sim, aí eu fiz minha reclamatória e aí eu optei pelo advogado que trabalhava para o Sindicato [...], que era o advogado credenciado, vamos dizer assim, a maioria dos [...] pegava, até por experiência, a atuação dele era bastante, nessas reclamatórias [...], mas sei que tem outros funcionários que quando saíram, tiveram também reclamatória e foram buscar advogados fora. Mas eu fui pela indicação, por ele já fazer reclamatórias trabalhistas dos [...], fora isso, depois, claro, tive a necessidade de advogado, até pela questão de separação, aí <u>prevaleceu, também, alguém conhecido, no círculo, na indicação</u> , como no meu círculo eu tenho, optei por ele, numa outra reclamatória [...], <u>também por ser conhecida e ser da [...] área de atuação</u> . Então, eu acho que eu sempre que precisar de um advogado eu vou ir por esse caminho, alguém dentro da família até, se for o caso, e conhecimento, ser conhecido. E se, de repente, mesmo dentro dos conhecidos eu não tiver alguém que seja, então, na área de atuação dele, vai ser por indicação, vou procurar saber de alguém que me indique, que já tenha utilizado, enfim, seria isso.”	Prevaleceu alguém conhecido, no círculo, na indicação. (A) Também por ser da área de atuação. (B)
E7: “[...] Primeiro, causa. Se é trabalhista, se é civil e tal, procuro descobrir no meio, até porque trabalho no [...], lá, a linha que eu tinha ‘ah, vou perguntar para um cliente ou outro [...] advogado’. Eu usei esse meio a última vez. Descobri o advogado... dar uma conversada, conversei com um, dois, como cliente, falei minha situação. Aí, como eu tive contato com dois, três, nessa hora que eu estava atendendo, aí uma que deu uma linha assim que, mais ou menos por aí e tal, e acabei conversando com ela depois e tomei decisão de entrar com o processo aquele que é o último, contra o [...]. O outro processo trabalhista foi por <u>indicação</u> , na verdade aconteceu o seguinte: eu fui convidado pra ser testemunha e daí nesse momento que eu fui pra ser testemunha, conheci o advogado e o advogado disse ‘bah, tu não entrou? Vamos entrar também, tu tá deixando de entrar’. E daí eu peguei e disse ‘sabe de uma coisa, eu vou entrar mesmo’. [...] eu vejo a relação do cliente, ou das pessoas com o advogado [...], <u>vou procurar um conhecido, um amigo, no caso, sabe</u> , já aconteceu, agora me lembrei do caso da [...], que era familiar [...], o pai dela indicou um, disse o nome lá, fala com o fulano lá que era não sei o que [...]. Outro é o pai da [...], que é advogado, conheço também, teve um processo trabalhista contra nós da empregada lá. ‘Ah, foi o pai da [...]’. Assim, ele [...] o trabalho e... ah, então, vamos falar com ele lá. [...] muito mais o relacionamento assim, alguma coisa, mas não tinha nada [...] de procurar em jornal, revista, algum meio assim [...]. Esse advogado eu já não confio, um cara que bota	Primeiro, causa. Se é trabalhista, se é civil e tal. (B) Indicação. Procuro descobrir no meio. Vou procurar um conhecido, um amigo, no caso, mas não tinha nada de procurar em jornal, revista, algum meio assim. Esse advogado eu já não confio, um cara que bota anúncio no jornal, eu acho que ele é um cara que não tá sendo bem sucedido. (A)

<p><i>anúncio no jornal, eu já não confio, eu acho que ele é um cara que não tá sendo bem sucedido, porque se ele tem um trabalho bem focado, ele não precisa botar anúncio do serviço dele no jornal. Eu penso dessa forma, posso tá enganado [...].”</i></p>	
<p>E9: “<i>Em primeiro lugar, a gente procura pegar, contratar um advogado conhecido já, que já exista essa relação de confiança entre as partes, no caso. E depois disso eu, no caso, vejo se ele está dentro da área, se a causa que eu estou precisando de uma pessoa pra me defender, ou coisa parecida, se é a área dele, porque eu sei que cada profissional se especializa numa área, ou é trabalhista, ou é civil, não importa [...]. Por indicação, ainda por indicação. É o medo de errar. Muitas vezes a gente tem esse medo, e aí que eu vejo a dificuldade, as vezes, dos profissionais, pra eles poderem começar a atuar na área, um advogado novo na área, é difícil, porque ele tem que provar pra alguém que ele sabe atuar, então, infelizmente, ainda eu procedo dessa forma, por indicação, procuro... Como a gente tem [...] muitos conhecidos [...], então, o telefone funciona nessa hora ‘me ajuda, me indica alguém’. Enfim, então, é dessa forma que a gente age. E não é somente eu, eu sei de muita gente que faz a mesma coisa [...]. Agora, é difícil hoje, pra mim, contratar um advogado que eu não tenho... que eu não sei nada dele, mesmo sabendo que ele tem escritório, que ali tem uma plaquinha que diz que ele é de causas trabalhistas, mas não, sabe que é difícil, eu tenho uma confiança neles que eu não sei, que não, nenhuma causa que ele tenha ganho, se ele teve sucesso ou não, então, a gente procura nem entrar nesses escritórios. É uma grande pena, porque muitas vezes são ótimos profissionais, mas é o nosso medo de perder uma causa que nos afasta dele. A gente sempre procura aquele, pra ti contratar um advogado, tu sempre vai tentar contratar o melhor, sendo o melhor e não sendo tão caro, você sabe. Mas é complicado se fazer o contrário, que é pegar uma pessoa que tu não conhece. Os novos advogados passam muito trabalho nesse ponto [...].”</i></p>	<p>Indicação. A gente procura pegar, contratar um advogado conhecido, o telefone funciona nessa hora ‘me indica alguém. Agora, é difícil contratar um advogado que eu não sei nada dele, mesmo sabendo que ele tem escritório, que ali tem uma plaquinha que diz que ele é de causas trabalhistas. (A) Depois disso eu, no caso, vejo se ele está dentro da área, se a causa que eu estou precisando de uma pessoa pra me defender, ou coisa parecida, se é a área dele, porque eu sei que cada profissional se especializa numa área, ou é trabalhista, ou é civil. (B)</p>
<p>E15: “<i>Em relação a esse último processo, falando em relação ao último processo, eu fiz em relação à especialidade. Fui atrás, fui ver, porque era questão [...], então, eu fui, eu verifiquei quem tinha mais experiência, mais relação, então, cheguei a uma pessoa [...]. Em outro momento utilizei o critério da amizade, da proximidade, mas nesse último momento foi a questão da especialidade, porque era uma questão bem específica. Mas pesa muito pra mim, hoje, se eu tivesse um outro processo, a questão do conhecimento, da proximidade com a pessoa, de conhecer o trabalho do advogado, da advogada, de ser alguém reconhecido, no sentido não de ter status, mas ter reconhecimento e seriedade. Nesse sentido, de ser, de honrar com princípios éticos [...]. Eu fui perguntando para as pessoas ‘conhece alguém que tenha especialidade, conhece alguém e tal’. Então, aí uma pessoa diz ‘acho que fulana conhece’ [...].”</i></p>	<p>Eu fui perguntando para as pessoas. (A) Especialidade. (B)</p>
<p>E16: “<i>Bom, geralmente, assim é... a gente vai pelo... há... por informações, há... de outras pessoas, colegas ou até uma pessoa da família, ficam passando um para o outro, ‘ah, vai lá que aquele é bom, por isso ou por aquilo’.</i>”</p>	<p>A gente vai por informações de outras pessoas, colegas ou até uma pessoa da família, ficam passando um para o outro. (A)</p>
<p>E17: “[...] <i>ela era uma cliente que todo mês ela vinha comprar, pagava legal [...].”</i></p>	<p>Ela era uma cliente. (A)</p>
<p>E18: “[...] <i>até ele eu cheguei há... porque quem me indicou foi o meu primo [...] ele me indicou na época, e por isso que eu cheguei até ele.</i>”</p>	<p>Quem me indicou foi meu primo. (A)</p>
<p>E19: “[...] <i>olha, por exemplo, no meu caso eu tenho facilidade porque eu conheço os advogados, não todos, lógico, mas grande parte, então, daí eu tenho facilidade pra escolher um ou outro [...]. Quando eu precisei eu escolhi e escolhi certo, eu acho [...].”</i></p>	<p>Eu conheço grande parte dos advogados. (A)</p>

FONTE: Dados da Pesquisa, 2008.

Assim, formulou-se o Discurso do Sujeito Coletivo através das expressões-chave pertencentes ao mesmo agrupamento. Nesse momento, as diversas expressões-chave foram transformadas em uma só, num “discursivar ou sequenciar que obedeceu a “esquematização clássica do tipo: começo, meio e fim ou do mais geral para o menos geral e mais particular” (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 55), “num discurso elaborado com as falas de diversos indivíduos encadeados, como se apenas um indivíduo falasse e fosse portador de um discurso-síntese de todos os indivíduos que compõem um dado sujeito coletivo” (OLIVEIRA, 2004, p. 38).

A utilização do DSC, portanto, privilegiou os discursos dos sujeitos individuais e sem perder a singularidade de cada um deles, culminou na construção do pensamento de uma coletividade, expressa em um discurso-síntese.

Por fim, registra-se que a metodologia DSC tem sido utilizada em uma série de estudos de caráter qualitativo, a exemplo de Lira (2007), Fritsch (2006), Colognese (2006), Souza (2006), Crestana (2006), Karawejczyk (2005), Tonini (2005), Garcia (2005), Oliveira (2004), o que demonstra a aceitação da proposta, enquanto ferramenta metodológica para pesquisas dessa natureza.

Nesse aspecto, a propósito, destaca-se a tese realizada por Karawejczyk (2005), a qual foi submetida pela autora ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutora em Administração, onde, na análise dos dados das entrevistas individuais, a autora lançou mão, também, do procedimento metodológico em tela, com sucesso.

4 RESULTADOS

Nesse capítulo é apresentado o resultado do trabalho, a partir do discurso do sujeito coletivo, construído de depoimentos de sujeitos individuais que tivessem experienciado algum envolvimento direto com os serviços objeto da análise da pesquisa, além de depoimentos do prestador dos serviços. Sujeitos, portanto, que tinham algo a dizer na busca de explicações causais para a formação dos construtos competência operacional e benevolência, em trocas relacionais de serviços advocatícios.

Ainda, a análise do discurso do sujeito coletivo foi organizada em dois momentos: **O DSC dos Clientes** e **O DSC dos Advogados**, que segue logo após a apresentação do perfil dos entrevistados.

4.1. Perfil dos Entrevistados

Neste tópico são identificados os sujeitos da pesquisa. O sexo, a idade e a escolaridade dos clientes, bem como o sexo, a experiência e a área de atuação dos advogados entrevistados.

Da análise do perfil dos clientes depreende-se que foram entrevistados tanto sujeitos do sexo masculino como do sexo feminino, com idade entre 30 anos ou mais. Quanto à escolaridade, optou-se por ouvir a opinião de indivíduos com instrução fundamental, médio, superior incompleto e superior completo.

Quadro 3 – Perfil dos Clientes

Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade
E1	masculino	59	superior incompleto
E2	feminino	51	superior incompleto
E5	masculino	50	superior incompleto
E7	masculino	35	superior incompleto
E9	masculino	53	médio
E15	feminino	39	superior completo
E16	feminino	47	fundamental
E17	feminino	51	médio
E18	feminino	37	fundamental
E19	masculino	58	superior incompleto

FONTE: Dados da Pesquisa, 2008.

Referente ao perfil dos advogados verifica-se que foram ouvidos profissionais dos sexos masculino e feminino. Quanto ao tempo de atuação foram entrevistados tanto advogados iniciantes no mercado como profissionais com até 20 anos de profissão. Por fim, note-se que os sujeitos entrevistados têm atuação nas áreas de direito tributário, criminal, previdenciário e trabalhista, sendo significativo que a maioria dos entrevistados têm atuação na área cível de forma isolada ou ainda que cumulada a outra área.

Quadro 4 – Perfil dos Advogados

Entrevistado	Sexo	Experiência (anos)	Área de Atuação
E3	feminino	11	Previdenciário
E4	feminino	10	Cível e Trabalhista
E6	feminino	1	Cível
E8	feminino	3	Cível e Trabalhista
E10	masculino	8	Cível, Trabalhista e Previdenciário
E11	masculino	9	Cível, Trabalhista e Criminal
E12	feminino	3	Trabalhista e Tributário
E13	feminino	8	Cível e Criminal
E14	masculino	10	Cível
E20	feminino	20	Cível

FONTE: Dados da Pesquisa, 2008.

4.2 O DSC dos Clientes

Os clientes, esclarecendo sobre **como realizam a escolha de um escritório**, registraram que observam dois critérios, a saber: a indicação de amigos e

familiares e, também, a área de atuação do profissional, o que deu origem às idéias centrais (A e B) **indicação e área de atuação**.

A seguir, a idéia central (A) **indicação**, construída a partir do DSC dos entrevistados E1, E2, E5, E7, E9, E15, E16, E17, E18 e E19:

“Difícilmente tu vai optar por alguém se tu esta caminhando na rua e entra no escritório, sempre vai pela indicação. Prevalece alguém conhecido, no círculo. Procuo descobrir no meio. Vou procurar um conhecido, um amigo, mas nada de procurar em jornal, revista, algum meio assim. Procuo contratar um advogado conhecido, o telefone funciona nessa hora ‘me indica alguém’. É difícil contratar um advogado que eu não sei nada dele, mesmo sabendo que ele tem escritório, que ali tem uma plaquinha. Eu fui perguntando para outras pessoas, colegas, pessoa da família. Ficam passando de um para o outro. Ela era uma cliente. Quem me indicou foi meu primo. Eu conheço grande parte dos advogados.”

Por conseguinte, a idéia central (B) **área de atuação**, construída a partir do DSC dos entrevistados E1, E5, E7, E9 e E15:

“Aqueles advogados já são mais especializados e justamente naquela área. Também por ser da área da atuação. Primeiro, causa. Se é trabalhista, se é civil e tal. Depois disso eu vejo se ele está dentro da área, se a causa que eu estou precisando de uma pessoa pra me defender, ou coisa parecida, se é a área dele, porque eu sei que cada profissional se especializa numa área, ou é trabalhista, ou é civil.”

Conforme se depreende, existem indícios de que os clientes procuram se relacionar com determinado advogado, primeiramente, a partir da indicação que eles têm desse profissional, seja uma indicação de colegas, amigos ou familiares; trata-se de um processo de recomendação e comunicação interpessoal boca-a-boca positivo, onde a informação é transmitida de um sujeito para o outro. Segundo, por conhecerem um advogado específico, oriundo, muitas vezes, de suas próprias relações de trabalho.

Assim, os resultados obtidos na pesquisa vêm ao encontro dos estudos de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), no sentido de que a manutenção de um relacionamento com os clientes influencia, de forma positiva, a propaganda boca-a-boca.

Indicado o profissional por um colega, amigo ou familiar, os sujeitos relataram que procuram observar, ainda, a **área de atuação** do profissional, o que significa dizer, se a matéria jurídica em que buscam assessoramento compreende a especialidade do advogado, adentrando, portanto, nas qualidades do prestador de serviços, do que se depreende, inclusive, que para a contratação é necessário mais do que uma indicação, é necessário que o profissional tenha qualificação técnica.

Desse modo, já num primeiro momento se verificou o que foi melhor explorado quando se tratou das **qualidades do profissional que influenciam mais fortemente no momento da contratação**, ocasião em que foram destacados o conhecimento ou a falta de conhecimento que o profissional possui acerca da matéria, além de questões ligadas ao relacionamento interpessoal deste profissional, o que ensejou as idéias centrais (A e B), **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**.

A idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** pode ser visualizada no seguinte DSC dos entrevistados E1, E2, E5, E7, E16, E18 e E19:

“A especialidade do advogado, muita competência, saber bastante e ter muito conhecimento, por isso tem que ser direto no que ele atua. A experiência do advogado vai dando a ele bagagem pra que ele vá tendo melhor êxito. Conhecimento específico e técnico. As respostas dele e a firmeza do que ele te diz ou a postura que ele tem na hora de argumentar, pesa

bastante. Ele tem que passar segurança, te passar uma certeza de que aquilo ali que tu quer, tu vai conseguir.”

E a idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**, no DSC dos entrevistados E2, E7, E9, E15, E16, E17 e E18:

“É muito importante o atendimento. Muitos profissionais utilizam a linguagem própria deles e às vezes dificulta pra nós entender. A questão da seriedade, a questão da proximidade, eu procuro estabelecer uma relação pra saber qual o comprometimento com o cliente. Quando ele te recebe, ele tem que ser atencioso. O mais importante é o relacionamento que a gente tem com ele, pra qualquer problema que tem, poder ligar e ele te atender. Tem que ter honestidade, depois interesse de vir a conversar, além de mostrar clareza e transparência. Ele explicou tudo direitinho, como ele ia agir. Tudo que acontecia, ele sempre me chamava pra me explicar.”

A competência da matéria, enquanto capacidade do prestador de serviços (DAS; TENG, 2004) de aplicar os conhecimentos adquiridos (SIRDESHMUKH *et al*, 2002; Smith; Barclay, 1997), mostrou-se no discurso dos clientes como sendo um influenciador chave no momento da contratação.

Esta competência referida nos discursos, portanto, corresponde ao “serviço em ação” mencionado na teoria por Sirdeshmukh *et al* (2002, p. 18). O “poder fazer” do prestador dos serviços, a partir de habilidades prévias necessárias (COLQUITT *et al*, 2007).

Contudo, esta mesma competência necessita ser observável pelo cliente, de modo que, não basta o advogado ser um verdadeiro especialista na matéria objeto da eventual contratação, deve transmitir o seu conhecimento demonstrando convicção de que aquilo que o cliente deseja será alcançado, na chamada *segurança e certeza* pelos sujeitos do discurso coletivo. Esta *segurança e certeza* do profissional acerca da causa seriam,

então, os motivadores capazes de justificar a sua competência operacional perante os clientes.

Sobre o tema, Doney e Cannon (1997) observam que o funcionário, para ser considerado competente no que se refere a sua atividade, além de dominar as habilidades técnicas necessárias, deve exteriorizar ao cliente as suas habilidades, justificando os autores que, na percepção do cliente, este funcionário talvez tenha maiores condições de cumprir suas promessas.

Para Sirdeshmukh *et al* (2002), igualmente, a observação do comportamento do profissional fundamenta a sua competência, razão pela qual deve ser exteriorizada e visualizada aos olhos do cliente.

Por isso é que, se os empregados de fronteira não demonstrarem sua competência através de seus comportamentos, o cliente não os avaliará como competentes, mesmo que detenham conhecimento prévio acerca de suas atividades (BREI, 2001).

Ainda, a competência técnica do profissional acerca da matéria, conduzida pelo sentimento de *certeza e segurança* de uma parte em relação à outra, tende a justificar, por conseguinte, a própria relação de confiança entre cliente e advogado.

Neste sentido, Brei (2001) observa, justamente, que a performance por ocasião da prestação dos serviços é a métrica utilizada pelo cliente para avaliar a competência operacional e para que, eventualmente, tenha confiança na organização. É a competência operacional percebida, atuando como instrumental-chave para a confiança do cliente (BERRY, 2001; MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993), em especial, nas situações onde o risco de desempenho é alto, como na defesa de interesses jurídicos

(DAS; TENG, 2004). Confiança esta essencial na construção de relacionamentos fortes com os clientes (SIRDESHMUKH *et al*, 2002) e, portanto, capaz de viabilizar toda a transação repetida (SAKO, 1992 *apud* SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Outro influenciador forte no momento da contratação, identificado nos discursos dos sujeitos da pesquisa, é o relacionamento interpessoal entre as partes, vislumbrado pelo cliente a partir da disponibilidade do advogado em atendê-lo a todo o tempo, explicando questões processuais, não raras vezes dominadas apenas por profissionais da área. Este relacionamento interpessoal seria um motivador do comportamento benevolente, ou seja, ação extra que vai além das cláusulas tradicionalmente previstas no contrato de prestação de serviços advocatícios de representação em juízo estabelecido entre cliente e advogado.

A honestidade e a transparência no relacionamento entre advogado e cliente, igualmente registradas no DSC dos clientes, tendem, ainda, conforme Jap (2001), a aumentar o compromisso e a credibilidade, fazendo crescer a própria confiança existente entre as partes. Os laços interpessoais entre cliente e advogado, assim, são influenciadores fortes da confiança, enquanto que a ausência de tais laços interpessoais torna crítica a confiança entre as partes (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Este DSC dos clientes mostra-se em consonância com os estudos de Doney e Cannon (1997), na medida em que reafirma a importância do momento da troca relacional entre o prestador do serviço e o cliente, que fornece àquele a oportunidade de comprovar seu compromisso com o cliente, independentemente do contrato estabelecido.

O agir do advogado, pautado no relacionamento benevolente, seria a própria garantia de não-oportunismo a tal ponto que o cliente acredita veementemente que o profissional se importa com ele e que está do seu lado, sendo suas ações benéficas aos interesses do cliente, o que vem ao encontro da teoria estudada (JAP, 2001).

Por meio destes resultados verifica-se que é possível formular a seguinte proposição, que poderia ser utilizada, inclusive, em estudos futuros, a saber: A competência e a benevolência do prestador de serviços, observáveis pelo cliente no momento da troca relacional, são fundamentais para a contratação, sobrepondo-se, inclusive, a uma indicação e, portanto, a propaganda boca-a-boca positiva acerca do profissional.

Dando seguimento à análise, impõe observar que os discursos lançados pelos sujeitos por ocasião dos questionamentos que lhe foram feitos, na seqüência, são ratificadores dos DSC anteriores, o que demonstra a coerência e a propriedade dos discursos dos entrevistados.

Nesse aspecto, os entrevistados, questionados sobre **o que consideram importante para avaliar um advogado como competente** ressaltam novamente o conhecimento da matéria e a questão do relacionamento, do que se depreendeu as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento.**

A idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** pode ser observada no DSC dos entrevistados E2, E5, E7, E15, E16, E18 e E19, a saber:

“Têm que ter muito conhecimento, habilidades pra exercer o caso. Às vezes o advogado talvez queira pegar, mas não é bem aquela qualificação que ele se aprofundou. Aquele que vai atrás, que faz um trabalho bem feito e tem um bom resultado, ele tá sendo um bom profissional. Não deixar só com um estagiário, tu até pode ter o auxílio de um estagiário, mas tu não pode assinar uma coisa sem saber o que tá fazendo, e ir pra uma audiência então, muito menos. Se não escreveu o processo, tem que ler. Ele tem que dá a segurança para o cliente. Começando pelo tipo de documentação que ele pede pra iniciar o processo. Tudo foi dando certo e eu achei que ele era competente.”

Já a idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento** pode ser observada do DSC dos entrevistados E2, E9, E16, E17, E18 e E19:

“Quando tu vai lá ou tu liga, ele te atende bem, ele olha, fala em que pé tá, então, é mostrar interesse por aquele cliente. Ele me explicou tudo direitinho. Principalmente tem que ser honesto. Cada vez que eu precisava de uma informação, essa informação vinha muito diluída, não eram coisas claras. O advogado me chamou pra fazer um acerto de contas e me deu um cheque de um valor ‘X’, a gente não tem como conferir se é aquilo. Então, é isso que me falta, é a clareza, tu tem que ser muito transparente. Ter um relacionamento aberto. Ele agiu de má-fé. Acho que ele deveria ter me ligado. Acho que confiar em primeiro lugar. Pegar um advogado e ficar super tranquilo.”

Tratando dos aspectos **que influenciam positivamente a relação de confiança entre cliente e advogado**, os entrevistados elencaram o conhecimento da matéria e a questão do relacionamento, enunciando as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**.

Abaixo, o DSC dos entrevistados E5, E16, E17 e E19, que deu origem à idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria**:

“Ele tem que realmente se aprofundar, se empenhar e vivenciar a situação. Eu acredito que é o conhecimento das leis. É

competência, é interesse dele de que o papel dele está sendo desempenhado. Ter aquela certeza de que vai dar certo. E também quando na primeira consulta ele já pede ‘tudo que tu tiver, tu me traz que eu preciso olhar’. Esse meu, eu não tô nem preocupado, porque eu sei que ele tá cuidando mais do que se fosse eu. Em outra situação, eu já fui em audiência que eu tive que ajudar a intervir, porque eu sabia muito mais do processo do que ele, quer dizer, ele não foi nem capaz de ler.”

E o DSC dos entrevistados E1, E2, E7, E9, E15, E16, E17, E18 e E19, que deu origem à idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**:

“Ele teria que me assessorar e me expor. Quero saber o que ele vai fazer, o que ele vai alegar. É difícil encontrar alguém que não viva só de números e que tenha esse relacionamento amigo. Até um contato telefônico, se eu não obtenho o retorno, dá a impressão que não tá tão envolvido. Tem que ter boa índole, saber se é uma pessoa fiel a quem contrata os serviços dele, saber do caráter da pessoa. A parte dele seria manter o cliente informado. Ele procura dar toda uma consultoria e criar um vínculo muito forte. Tem que ter seriedade, transparência. Pelo atendimento. Tem que ter clareza, responder as minhas expectativas e se mostrar interessado. Ele sempre deixou bem explicadinho tudo, e se dava uma coisa diferente, ele me chamava. Tem que ter princípios, ser íntegro.”

Discorrendo sobre as questões que **influenciam negativamente a relação de confiança entre cliente e advogado**, os entrevistados elencaram o conhecimento da matéria, o relacionamento entre as partes e, também, a demora na prestação da tutela jurisdicional, do que se enumerou as idéias centrais (A, B e C) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria, relacionamento/problema de relacionamento e demora do juízo**.

A idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** foi elencada do seguinte discurso dos entrevistados E2, E15, E16 e E19:

“Ele não tá lá acompanhando o processo, eu que tenho que consultar, eu que tenho que vê. Aquela coisa de quando tu liga para o advogado, ou vai até o escritório, ele ‘é hã.. não saiu nada, essas coisas são demoradas’. Não tem responsabilidade. A gente que descobria os prazos, eles não viam, não davam atenção. É quando chegou a audiência, aí não sabia o que tinha que fazer, não se lembrava. Quando a pessoa tem um monte de outras coisas de prioridades e leu fragmentos, aí não lembra tal coisa... É um descomprometimento. É incompetência e, outras vezes, é por não se aprofundarem no processo.”

A orientação para resolução de problemas enquanto dimensão da competência operacional é ressaltada nas falas dos entrevistados por meio da falta de orientação para solução da questão por parte do advogado, oriunda da ausência de conhecimento e aprofundamento da matéria posta em discussão, isto é, da falta de profissionalismo e de responsabilidade, onde parece não ter havido a percepção do problema como oportunidade para demonstrar o compromisso com o serviço (SIRDESHMUKH *et al*, 2002), de maneira correta e eficiente (SANTOS, 2001).

A idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**, do DSC dos entrevistados E1, E2, E7, E9, E15, E17, E18 e E19, a saber:

“Não existe diálogo. Eles não expõem, não são abertos. Falta de atenção, falta de esclarecimento. Quando eu ligo, ele nunca pode atender e quando me atende, ele não me trata muito bem. Vejo desvios de conduta. Muito joguinho, faz uns calculozinhos e já há uma distorção dos valores. Induziu ao acordo, aí as pessoas descobriram que esse mesmo advogado é advogado do patrão deles. Pra mim é falta de ética. O profissional, antes de dar valores, tem que escutar, eu acho que, se eu vou fazer um serviço pra ti, primeiro eu escuto, primeiro eu avalio e exponho, depois vamos falar em numerários. Eu sentia esse profissional muito frio, tanto faz ganhar ou perder, é só mais um processo. Não conhecer o profissional que tu tá contratando. Não explicam nada, não chamam pra uma conversa, tu é que tem que sair atrás pra saber de alguma coisa. É safadeza.”

No que se refere à idéia central (C) **demora** do juízo, apesar de tratada neste tópico apenas no discurso individual do entrevistado E5, entendeu-se oportuna a sua transcrição, tendo em vista que no decorrer das entrevistas a questão da demora processual surgiu nas falas de outros entrevistados, conforme adiante se analisará. Assim, optou-se por sua elucidação já neste primeiro momento em que abordada por um dos entrevistados.

Foi o discurso:

“Tem o lado da própria parte dos órgãos públicos, não do advogado em si, mas dos tribunais, aí que eu acho que no país nosso existe muita morosidade nisso aí, acúmulo de processos a serem julgados e isso, com certeza, atrapalha o trabalho do advogado, porque ficam pendentes muitas situações. Mas eu vejo que uma das coisas, tirando, vamos dizer, o advogado é competente, é ágil, procura logo dar segmento nos processos, o que vai emperrar ele, tendo ele competência, o que vai emperrar é a parte dos órgãos públicos.”

Do discurso supramencionado fica o registro de que a demora processual é um aspecto percebido como negativo para a relação de confiança entre cliente e advogado, apesar de se tratar de um fator externo e incontrolável pelo prestador de serviços, conforme destacado no próprio discurso.

Ocorre que, retomando a questão da competência operacional anteriormente discutida, verifica-se que o prestador de serviços que não demonstrar sua competência através do seu comportamento, atendendo às demandas dos clientes de forma correta e em tempo hábil, orientando e instruindo nas melhores soluções para as questões trazidas pelos clientes, bem como informando com clareza sobre os serviços (BREI, 2001), não será avaliado pelo cliente como competente, mesmo que tenha conhecimento prévio sobre a matéria.

Desse modo, a morosidade da justiça, se atrelada à percepção de ausência de retorno tempestivo e ausência de certeza transmitida pelo profissional, somada, ainda, a uma eventual falta de informação sobre os detalhes da tutela jurisdicional pelo profissional, tende a interferir na avaliação do cliente acerca da própria competência do advogado e, nessa análise, a idéia central *demora*, destacada no discurso, permearia a idéias centrais *conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento*.

Instados a **lembrar de uma situação de satisfação com um escritório**, os entrevistados descreveram episódios ligados ao conhecimento da matéria e ao relacionamento, retomando as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**.

Foi o DSC dos entrevistados E1, E9, E15, E16 e E17 concernente à idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria**:

“Não, porque eu nem sei se ele ganhou por competência dele ou se só preencheu um formulário. Eu fiquei satisfeito quando eu ganhei a causa. Se a pessoa se dedica, se ela estuda, ela pode conseguir responder melhor, encaminhar melhor. De eu perguntar para o advogado se eu tinha chances de conseguir e ele olhar pra mim e dizer ‘com certeza’. Acho que ele tá consciente do que ele vai fazer é a meu favor. Foi um relacionamento muito bom, de segurança, fiquei com aquela convicção de que ele é um bom advogado e que ele lutava pelo cliente. Se colocou a disposição, daí tu vê que se tu tem um advogado informado, tu pode ganhar muitas.”

E o DSC dos entrevistados E2, E15, E16, E17, E18 e E19 relacionado à idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**:

“Ele foi muito legal, explicou. O fato de ele reconhecer foi um gesto de humildade e, na própria audiência, o fato de ele aceitar que a gente desse as perguntas pra ele em papel, porque ele

poderia não aceitar. Tenho outros processos, que aí o critério foi a proximidade, a amizade, então, eu confiava na pessoa, não ficava olhando na internet. Ele me explicou o que ele ia fazer e, no final, ele ainda me perguntou se eu tinha entendido bem as palavras dele. Se tu tem um advogado honesto, tu pode ganhar muitas. É muito importante arrumar aquele profissional de confiança que te informe. Eu tava a fim de encerrar, porque tava muito demorado, aí ele disse, vamos insistir e, então, a gente conseguiu. Peguei um advogado e fiquei super tranqüilo, porque eu sei a pessoa que eu tô lidando.”

Note-se que no discurso dos sujeitos, ao tratarem do relacionamento, surgiu a questão da orientação para a resolução de um problema ocorrido, onde o profissional, admitindo um erro, passou a aceitar o agir atuante do cliente na busca da melhor solução, o que vem ao encontro da benevolência ampliada para incluir na sua definição a dimensão de orientação para a resolução de problemas, onde a flexibilidade é um dos elementos centrais (SANTOS, 2001).

Instados, agora, a **lembrar de uma situação de insatisfação com um escritório**, os entrevistados descreveram episódios ligados ao conhecimento da matéria, ao relacionamento e a demora do juízo, desencadeando as idéias centrais (A, B e C) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria, relacionamento/problema de relacionamento e demora.**

Eis o DSC dos entrevistados E2, E15, E16 e E18, referente à idéia central

(A) conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria:

“Falta de informação que ele tem nos processos. O processo foi encaminhado errado, quando eu fui ler, parte dele tinha sido feito errado. A gente chegou a rascunhar algumas coisas, a gente pensa que é por aí, mas a gente não é profissional. Aí passou por uma estagiária digitar e a estagiária digitou tirando uma frase, então, perdeu o sentido. Aí, quando a gente foi ver, nem com o rascunho fechava, faltavam palavras. Aí ele disse, confessou, ‘foi minha estagiária que digitou’. Eu acho que

quando a gente toma uma decisão de procurar um advogado é porque a gente realmente tá precisando de uma certeza, de uma segurança, de uma pessoa que te passe aquela segurança, que te diga o que é certo e o que é errado.”

E o DSC dos entrevistados E1, E2, E5, E7, E9, E15, E16, E17, E18 e

E19, referente à idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento:**

“Na audiência, o advogado que tava me defendendo e o da empresa tavam conversando como se eles defendessem o mesmo lado. Outra coisa, eles nem te informam, eles tem teu endereço, teu telefone, mas... Tu é um número e não existe um contato de amizade. Eu falei só com a secretária, nenhuma vez ele me retornou a ligação. A insatisfação seria um posicionamento. Ele me induziu ao acordo, eu queria contestar, mas os dois negociaram e eu tive que pagar. Quando eu ligo, só me dizem ‘vamos aguardar’. Eu ligava e só conseguia falar com a secretária. Ela dizia, ‘a gente vai dar retorno’, e esse retorno nunca vinha. A linguagem não é a mesma que a gente usa, então, preciso de uma orientação. Ele não me recebeu mais, marcava uma hora pra mim, eu ia lá e ele já tinha saído. Me pediu até pagamento antecipado, eu fiz de tudo e ele foi desonesto. Eu liguei pra um advogado e ele foi super grosseiro comigo, ele disse ‘não, como é que tu tá me ligando essa hora’.”

Ainda, o DSC dos entrevistados E7, E9 e E15, referente à idéia central

(C) **demora:**

“O vínculo dele comigo, pensando em termos de, como prestador de serviço, é mínimo. Eu sei que os prazos da justiça são lentos, mas assim, eu noto isso, a postura, se for comparar, não existe essa coisa assim ‘olha, tá quase lá... vamos lá... deu mais um passo’. Que seja por e-mail, mandar alguém, processo tal tá em tal situação. Nada, nenhuma ligação, nenhum recado, nada, mas eu acho que é, talvez, a falha que ele cometa, não te dá uma atenção. Em primeiro lugar, acho que tá demorando muito. Depois, demorou muito tempo, então, como demorou muito, ele se afastou da gente, e a gente se afastou dessa relação mais próxima, e isso que gerou a insegurança, porque em primeiro momento era pra durar três meses, e durou três anos.”

Discursando sobre o construto **fidelidade**, os entrevistados anunciaram as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**.

Segue, assim, o DSC dos entrevistados E2, E5, E16, E17, E18 e E19, referente à idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria**:

“Não, eu fiquei com ele porque eu não conhecia o trabalho dele... Atendeu as minhas solicitações, eu vou continuar. Sim, com aquele que me passou segurança, aquele que eu vi ali que tentou fazer o que estava no alcance dele, o que deveria ter sido feito ele fez, ele se dedicou. Mesmo quando ele me chamou pra dizer que eu tinha perdido, mesmo assim ele me passou segurança. Esse, eu sei que ele tem conhecimento, ele me transmitiu confiança, porque na hora que ele explicou, ele me deixou muito segura e eu acho que a segurança é o principal... ele foi muito claro. A cada informação que ele dava, te acrescentava duas, três coisas a mais do que tu perguntava e do que tu esperava. Se fosse pra mim procurar eu procuraria ele de novo, porque o que ele fez foi bem feito. Ele me transmitiu confiança, competência e interesse.”

E o DSC dos entrevistados E1 e E7, referente à idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**:

“Não, não, porque tu é um número só. Dentro dos casos que eu tive, eu não tenho nenhum assim, ‘ah, esse eu volto de novo, volto, esse é certo. Se for nessa área eu vou nele de novo, sem questionar, sem conversar com outro’. Eu vou procurar outro, porque não criei vínculo.”

Por fim, tratando dos aspectos **fundamentais na construção de um relacionamento de longo prazo com um advogado e/ou escritório** surgiram as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**.

Abaixo, o DSC dos entrevistados E2, E7, E9, E15 e E19, na idéia central

(A) conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria:

“Eu teria que ter mais confiança, sentir que nele eu poderia resolver o problema. Muito conhecimento, acho que um advogado tem que tá sempre por dentro das leis, tem que tá sempre se atualizando. Conseguindo ver que ele tem domínio da área e conhecimento técnico. Tá preparado e saber o que vai fazer, saber os caminhos. Se tu vê organização, significa que ele tá estruturado, que ele sabe pra onde ir. Ter conhecimento técnico. Comprometimento e seriedade com o processo, as datas, a escrita do processo. Pra mim voltar a contratar alguém é se essa pessoa ganhou a última causa. Tem que ter competência, tem que tá atualizado e tem que ter confiança.”

E, também, o DSC dos entrevistados E1, E2, E5, E7, E9, E15, E16 e E17,

agora, na idéia central **(B) relacionamento/problema de relacionamento:**

“Tem que ter uma relação com o advogado, ao invés de tu ser um número. Sentir que ele é uma pessoa da família. Tá a vontade com ele. Ter aquele relacionamento de amigo. Que cumpra o que foi contratado. Me orientar de que forma vai se conduzir o processo. Dizer pra mim o que que ele vai falar, o que ele vai escrever. Ter sinceridade. Outra questão é sentir que o profissional é comprometido. A seriedade. Ser transparente, não ficar enganando, dizer o que pode acontecer. O tratamento dele, a maneira dele me explicar, a maneira dele me receber, eu vi nele uma pessoa honesta. Se ele mostrar interesse, mostrar que fez tudo pra conseguir e não conseguiu, vou contratar de novo. Acho que ele não tem interesse só no dinheiro, ele se pega como se fosse a gente, ele é bem interessado. Tudo que ele pode fazer ele fez e sempre deixando bem claro o que ele fazia.”

Tratando do tema fidelidade, observa-se a coerência dos discursos dos clientes, na medida em que os fatores identificados nos discursos prévios como motivadores da competência operacional e da benevolência, demonstram ter refletir na própria relação de confiança entre as partes e, por conseguinte, no relacionamento de longo prazo.

4.3 O DSC dos Advogados

Analisados os discursos dos clientes passa-se à análise dos **DSC dos advogados** que, ao serem questionados acerca dos aspectos **influenciadores da escolha do escritório**, versaram sobre a questão da indicação e do próprio nome do escritório, ligado à representação simbólica do mesmo, dando origem às idéias centrais (A e B) **indicação e marca**.

Na idéia central (A) **indicação**, o DSC dos entrevistados E3, E4, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14 e E20 foi destacado nas seguintes falas:

“Indicação, isso pra nós é um fator muito importante. Indicado por alguém que já teve um serviço prestado e gostou, sentiu confiança. Alguém falou, alguém recomendou. Conforme você vai atuando e mantendo contato com as pessoas, existe uma cadeia de informações, as pessoas vão comentando uma com a outra, isso faz com que você tenha um nome e que as pessoas venham a te procurar. A maioria é por alguém que é cliente e indicou. É propaganda boca-a-boca. Eles me procuram em razão das amizades que têm comigo, isso dá aquela política de mercado, um informa o outro. O referencial é a amizade e a credibilidade nos serviços já efetuados. Muita indicação.”

Na idéia central (A) **marca**, o DSC dos entrevistados E6, E8, E11, E12 e E20 restou destacado nas falas abaixo:

“Outra coisa é o escritório ser num lugar, se localizar num lugar onde tem um fluxo e tenha uma placa bem visível. É a indicação e, em segundo lugar, um escritório bem localizado. A outra, talvez até por não ter nenhuma indicação, vê a primeira placa que enxerga, e entra. Tem que ter um ponto que seja bem localizado, você tem que ter uma sinalização visual, depois, colocar um anúncio numa rádio ou num jornal. Alguns até vem porque passou na frente. Numa cidade do interior todo mundo se conhece, então, os clientes escolhem porque aquilo já é tradicional, por exemplo, Dr. Fulano de Tal.”

Do DSC dos advogados verifica-se que a grande maioria dos clientes que procuram o escritório são oriundos de uma indicação, caso em que as pessoas vão comentando umas com as outras acerca do profissional, numa comunicação boca-a-boca positiva entre os clientes.

Há casos, entretanto, em que a escolha do escritório, na percepção dos advogados, advém não de uma indicação, mas por conta da localização, da sinalização visual, de anúncios em rádio e jornal, além da tradição do nome do profissional na cidade em que atua, divergindo do DSC dos clientes, segundo os quais não procurariam um advogado que não conhecessem e que não lhes fosse indicado por um terceiro que já tivesse experienciado um relacionamento mais próximo com o profissional. A idéia central marca, portanto, no discurso dos clientes, além de não ter sido abordada como aspecto influenciador no momento da contratação, restou refutada.

Tangente ao resultado em tela lança-se a seguinte proposição: A sinalização visual de um escritório de advocacia ou o seu anúncio em rádio ou jornal podem determinar a escolha deste pelo cliente.

Nos discursos subseqüentes dos advogados foram destacadas, nos diversos momentos da pesquisa, duas idéias centrais (A e B), a saber: **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**. Contudo, ao serem questionados sobre os aspectos que **influenciam negativamente a relação de confiança entre cliente e advogado**, bem como ao serem solicitados a lembrar de uma situação **de insatisfação de um cliente para com o escritório**, além das idéias centrais supramencionadas (A e B), os sujeitos destacaram,

também, a idéia central (C) **demora** processual, o que veio ao encontro do DSC dos clientes.

Assim, tratando das qualidades do advogado, especificamente, os aspectos levantados pelos entrevistados como **influenciadores fortes no momento da contratação** foram conhecimento da matéria e relacionamento, do que emanaram as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**.

A idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** adveio do seguinte discurso dos entrevistados E3, E6, E8, E11, E13 e E20:

“Eu acho que o cliente que quer resolver o seu problema, ele vai naquele advogado que passe segurança pra ele. Eles ficam completamente carentes de alguém competente, de alguém que tenha conhecimento e competência. Eu acho que o conhecimento, competência, conhecimento da matéria. Também contaria a segurança que tu transmite para os clientes... É a segurança que a gente passa para o cliente, firmeza, esclarecimento. É pela competência.”

A idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**, por sua vez, adveio dos relatos dos entrevistados E3, E4, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14 e E20, abaixo:

“A postura, a clareza de colocar. É a clareza das informações, a honestidade, não omissão de informação. Explicar o que acontece entre teoria e prática. O bom atendimento, tu te envolver, te interessar pelo cliente, viver aquela situação. É o atendimento mais humano. Não esconder nada. Pelo tratamento que tu dispensa. Deixar as portas abertas. Ele tem que ver que tu vai abraçar a causa, que tu vai batalhar por aquilo. Analisar a questão e colocar isso com honestidade, transparência, sinceridade e clareza. Ver se ele tem possibilidade de ganhar ou não e nunca enganando. O cliente tem que sentir que tu tá dando atenção para o caso dele. Fazer um trabalho com

honestidade e com dignidade, cuidando dos interesses do cliente. Ser um profissional dedicado. É pela idoneidade.”

Dos discursos em tela, observa-se que também na percepção dos advogados a questão da competência da matéria surge como um influenciador significativo no momento da contratação e mais, esta competência, na opinião dos profissionais entrevistados, igualmente deve ser visível aos olhos dos clientes por meio da *segurança* e *firmeza* transmitida pelo advogado no momento anterior à própria contratação dos serviços. Novamente, portanto, a *segurança* do profissional ao se relacionar com o cliente tende a justificar a sua competência na visão dos clientes e, na seqüência, a relação de confiança entre as partes.

Ainda, o relacionamento interpessoal entre as partes, também aqui no DSC dos advogados, surge como um influenciador importante no momento da contratação. É a honestidade, a atenção que o profissional dispensa ao cliente, a amizade e a sinceridade que motivam o comportamento benevolente e fazem crescer a confiança, na medida em que reforçam o compromisso com o cliente.

Este relacionamento interpessoal, ressaltado nos discursos dos entrevistados, refere-se aquelas atitudes em favor do melhor interesse do cliente, ainda que em detrimento de uma vantagem para o profissional, conforme apontado na teoria (SAKO, 1992 *apud* SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Não visa, portanto, apenas o próprio bem-estar ou a lucratividade, ao contrário, busca fazer o bem (MAYER *et al*, 995). É, por isso, o “fazer”, proposto por Colquitt *et al* (2007), onde o advogado, a partir de suas habilidades e capacidades, escolhe

agir em benefício do contratante e além do contrato previamente ajustado, encantando o cliente.

É uma orientação positiva, que deve ser percebida pelos clientes a partir da sua operacionalização (DONEY; CANNON, 1997; KOMIAK *et al*, 2005; SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Na seqüência, questionados sobre as características **importantes para que o advogado seja avaliado como competente**, os sujeitos da pesquisa ressaltaram o conhecimento da matéria e o relacionamento, do que, novamente, se enunciou as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**, ratificando os discursos anteriores, coerentes até mesmo com os discursos dos clientes.

A idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** restou tratada no seguinte DSC dos entrevistados E4, E6, E8, E10, E11, E12, E14 e E20:

“Tá bastante atrelada com causa ganha. Tem que ter conhecimento, experiência, passar segurança. Acho que a principal seria conhecimento da matéria. Tu vai passar para o cliente essa segurança, tem que ser firme. Ganhar a causa, ganhar a questão. Tu tem que desenvolver um bom trabalho para o teu cliente. É o êxito no processo ou, pelo menos, que seja menos oneroso para o cliente. Usar da sinceridade, eu não gosto de mentir para o cliente pra buscar aquela satisfação financeira. A sinceridade na hora do atendimento. Competência, eu acho que é um somatório, conhecimento da matéria, saber jurídico, saber se colocar perante o juiz numa audiência, saber explorar provas... um advogado que seja diligente, além de ele ter um conhecimento jurídico e um bom acesso no judiciário.”

Já a idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento** restou tratada no DSC dos sujeitos E3, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14 e E20, conforme segue:

“A gente discute com o cliente quais são as fases. O cliente entrou com a ação, ele vai ter vários horários, ele vai ser sempre atendido com prioridade, personalista. O bom atendimento, a ética. Tentar se colocar no lugar do cliente. É essa informação que tu dá pra esse cliente. Tem que dizer, se ver que não tem fundamento, dizer ‘tuas chances são mínimas’. É a relação de confiança desenvolvida ao longo de anos. Também é importante tu passar o que tu tá fazendo para o cliente, e sempre deixando claro que quem decide é o juiz. A competência do profissional tem muito a ver, mas, também tem que se dedicar ao máximo, a busca de informações, o estudo, o trabalho, o empenho ao extremo, pra que tu consiga um resultado positivo. O cliente tem que ter certeza que aquele profissional é uma pessoa idônea, ética, com caráter.”

Discursando sobre os aspectos que **influenciam positivamente a relação de confiança entre cliente e advogado**, os entrevistados abordaram questões que restaram agrupadas nas idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**. Mencionadas abordagens foram lançadas pelos sujeitos coletivos nas seguintes falas apresentadas a seguir.

A primeira delas, a idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria**, foi evidenciada a partir das falas dos entrevistados E3, E6, E11 e E20:

“Passar responsabilidade e conhecimento da causa. A gente quer que o cliente saiba que a gente tá atualizado no caso dele. A gente busca dar respostas pra ele, corretas, a gente não fica imaginando. Não, a gente corre atrás pra gente ter um bom nome, pra gente passar competência. É a segurança que tu passa as informações. Advogado tem que passar uma confiança para o cliente, o advogado não pode ser uma pessoa insegura, ele tem que ser firme.”

A idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**, por sua vez, foi observada a partir dos relatos dos E3, E4, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14 e E20:

“A qualquer momento o cliente pode saber como é que tá a situação. A gente também faz um acompanhamento geral e sempre tenta dar um retorno, o mais rápido possível. Quando recebeu, tem que imediatamente fazer a prestação de contas. Um bom atendimento. Mostrar que tu tá interessado no processo, que tu te envolve, que tu tá acessível a ele. A honestidade. Não deixar ele em dúvidas. O diálogo. O atendimento que tu dá, ser atencioso, conversar, explicar. A sinceridade e a honestidade. Eu e o cliente nós quase que formamos uma amizade. Eu acho que tem que ter uma empatia. O advogado não tem que só ter um conhecimento jurídico, ele tem que ser um psicólogo, um conselheiro sentimental.”

Dos discursos supramencionados verifica-se que a competência do profissional, motivada pela segurança percebida pelo cliente, e o comportamento benevolente, motivado pelo relacionamento interpessoal de honestidade e sinceridade, influencia positivamente a relação de confiança entre cliente e advogado. Referido discurso, aliás, vem ao encontro da teoria estudada, segundo a qual há confiança entre as partes quando existem elementos como competência e benevolência (MORGAN; HUNT, 1994; DE TONI, 2003; CZINKOTA *et al*, 2001), sendo ambas antecedentes precursoras do desenvolvimento da confiança do cliente (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Já quando discursaram sobre os aspectos que **influenciam negativamente a relação de confiança entre cliente e advogado**, os entrevistados abordaram questões que restaram agrupadas nas idéias centrais (A, B e C) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria, relacionamento/problema de relacionamento e demora**. As respectivas falas que deram ensejo as mencionadas idéias centrais são apresentadas na seqüência.

Assim, a idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** foi narrada pelos entrevistados E12 e E14, conforme segue:

“Tem muita gente que vem, já com certa desconfiança, pergunta o número do processo, eles vão atrás, eu acho que se tu não tomar as providências que tem que tomar... Muitos pegam, fazem a petição inicial, largam lá dentro do fórum e esquecem das funções, e é daí que vai começar a vida processual. Então, muitos não analisam documentos, não replicam, fazem qualquer coisa. Muitos não procuram acompanhar o processo como deve ser acompanhado. Eles pegam, simplesmente recebem o dinheiro do cliente, fazem qualquer coisa e atiram dentro dos fóruns. O resultado é o fator sorte, não há dedicação.”

E, a idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**, pelos entrevistados E4, E6, E8, E10, E11, E12, E13 e E20:

“Até pela classe dos advogados não ser muito fidedigna, então, até tu provar que a coisa tá funcionando, tem certa dificuldade. O mau atendimento. Outra coisa, saber que não vai ganhar, mas pegar, porque cobra pra ingressar. Pegar o cliente de qualquer jeito e depois ele que se vire. A informação verdadeira é um fator positivo, não passar, é extremante negativo. Extrair o que o advogado precisa em cinco minutos... os clientes saem do escritório não sabendo no que vai dar. Casos de colegas que não tiveram uma relação muito honesta com o cliente. Se ele te liga trinta vezes e tu nunca dá retorno. A falta de atenção, nunca ter horário pra atender. O advogado que trata de honorários, antes de tratar sobre o assunto. Não ter muita ética.”

Aqui no DSC dos advogados, a idéia central (C) **demora** encontrou sustentação nos discursos dos sujeitos E3, E4, E11, E12 e E14:

“O que atrapalha é a demora do judiciário. Às vezes os processos ficam três anos pra ser julgados na mesma fase e isso dá idéia de engavetamento. O processo não anda. A gente tenta impulsionar, só que a gente conta com a morosidade do judiciário. O judiciário tá muito lento, porque a demanda tá grande e o judiciário não tem conseguido dar agilidade, então, tá muito lento até chegar a satisfação do cliente. Os clientes reclamam pela demora. A culpa não é do profissional, mas eles

não entendem. É o judiciário que é lento, que não consegue acompanhar a demanda.”

Enquanto a competência operacional e a benevolência do profissional contribuem positivamente para a relação de confiança entre as partes, a ausência de competência e benevolência, alicerçadas, respectivamente, em motivadores como segurança e certeza, honestidade e transparência, influenciam negativamente a relação de confiança entre as partes.

Outro aspecto que contribui negativamente para a relação de confiança entre cliente e advogado, conforme os relatos dos profissionais, é a demora na resolução dos conflitos jurídicos, o que, por sua vez, também restou evidenciado nos DSC dos clientes.

Cabe aqui, portanto, lembrar a abordagem lançada por ocasião dos discursos dos clientes, no sentido de que a demora da prestação jurisdicional, se analisada conjuntamente a questão do relacionamento interpessoal entre as partes e a certeza transmitida pelo profissional, permearia as idéias centrais *conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento*.

Desse resultado, a propósito, surgem as seguintes proposições:

A demora do judiciário é um fator sempre negativo à confiança do cliente.

Alternativamente, a demora do judiciário é um fator negativo à confiança do cliente, apenas quando somada a algum problema na relação cliente-advogado como, por exemplo, a falta de competência ou de benevolência do profissional, percebidas pela outra parte.

Ainda, a demora do judiciário é um fator negativo à confiança do cliente e, em maior grau, quando somada a algum problema na relação cliente-advogado como, por exemplo, a falta de competência ou de benevolência do profissional, percebidas pelo cliente.

Solicitados a **lembrar de uma situação de satisfação de um cliente para com o escritório** os entrevistados descreveram episódios que puderam ser agrupados na idéia central (A) **relacionamento/problema de relacionamento**.

Nesta oportunidade, a idéia central (A) **relacionamento/problema de relacionamento** foi identificada nos discursos dos entrevistados E8, E12, E13 e E20:

“Ficou satisfeito por sempre ter as portas abertas e de achar que ‘puxa, outro advogado não fez isso por mim e vocês fizeram. É tão fácil, vocês explicam e a gente entende muito bem. É uma linguagem simples que vocês explicam pra gente e isso é muito bom’. Inclusive pelo fato de a gente ter corrido atrás disso, porque, na verdade, isso não é um trabalho do advogado, mas, às vezes, tu tem que fazer coisas que também não são do teu trabalho, além disso, quando a gente sabia de algum dado novo, a gente informava pra ele, informamos tudo que a gente fez.”

E, ao serem solicitados a **lembrar de uma situação de insatisfação de um cliente para com o escritório**, os entrevistados descreveram episódios que foram agrupados nas idéias centrais (A, B e C) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria, relacionamento/problema de relacionamento e demora**, sendo que a abordagem *demora*, apesar de ter sido destacada no discurso de apenas um dos sujeitos, mostrou-se relevante quando considerada no conjunto dos temas tratados nas entrevistas, assim o motivo pelo qual restou destacada nesta ocasião.

Nesse passo, passa-se a observar a idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria**, destacada no discurso dos sujeitos E4, E10, E11, E12, E13 e E14:

“Nós fizemos a ação pra ela, a gente avisou que talvez ela não obtivesse sucesso, mas ela queria ganhar tempo... ao final, insatisfação total. Muitas vezes acham que tu não tá te esforçando. Tem situações que acham que têm direito e não têm e aí, a insatisfação é pelo resultado. Quando o homem se vê obrigado a pagar uma pensão pra mulher, nenhum deles gosta. Fizemos um acordo, foi um valor elevado, mas muito inferior ao que se tivesse sido reconhecido o vínculo, só que o cliente ficou insatisfeito. No caso de clientes serem presos e o juiz negar o pedido de relaxamento de prisão, eles ficam insatisfeitos, na cabeça deles, eles estão pagando pelo resultado.”

Por conseguinte, a idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento**, destacada no discurso dos entrevistados E8, E10, E11 e E12:

“Que não confiava no serviço porque as coisas estavam acontecendo no processo e a irmã dela é que estava dando as informações pra ela, e que a gente estaria escondendo a situação, e que não estava resolvendo. Às vezes você não tá no escritório e chegam, porque tu tem audiências pra fazer, tu tem fórum pra fazer... Vou procurando explicar pra ele que existem leis, essas leis conferem esses direitos, que a situação poderia até ser mais onerosa pra ele. A gente explicou pra ele que uma sentença, abriria um precedente muito pior, só que mesmo assim ele ficou insatisfeito.”

Analisando as situações de insatisfação elencadas pelos advogados percebe-se uma possível ausência de orientação para solução de problemas permeando a competência e a benevolência, aquela enquanto necessidade de resolver o descontentamento de maneira correta e eficiente e esta, por meio da necessidade de despender maior velocidade nas informações, orientando o cliente (SANTOS, 2001).

Do resultado supramencionado tem-se a seguinte proposição: A ausência de orientação para solução de problemas por parte do prestador de serviços permeia a competência e a benevolência percebidas pelo cliente.

E, por fim, a idéia central (C) **demora** destacada no discurso do sujeito da pesquisa E3:

“Nosso maior problema sempre é o tempo das ações, então, eles comparam muito o procedimento que tem com o vizinho, com o irmão, e isso varia muito, a gente não pode dizer ‘um processo leva tanto tempo’. E eles querem tirar do advogado quanto tempo. Nesse curso do processo, essas pessoas ficam muito insatisfeitas de não ter o resultado logo. Esses processos demoram muito e é essa a insatisfação geral, mas isso é com o próprio judiciário, a gente sempre coloca que nós não temos o que fazer dentro do escritório pra dar essa agilidade que eles gostariam de ter, isso está fora do nosso alcance.”

Tratando do tema **fidelidade dos clientes em relação ao escritório**, foram destacadas as idéias centrais (A e B), **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**.

A idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** foi narrada pelos entrevistados E4, E8 e E20, nas falas transcritas a seguir:

“Sim, porque eles voltam e eles dizem claramente, abertamente, que gostaram do trabalho. A grande maioria sim. Eu acho que pela questão da confiança, pela competência... se tu fez um bom trabalho com ele na primeira vez, ele volta na segunda vez. Então, como é que se estabelece essa confiança? Tem vários fatores, eu acho, conhecimento da matéria. Aquele cliente que procura um bom serviço, ele sempre vai voltar para aquele profissional.”

Já, a idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento** foi narradas pelos entrevistados E3, E6, E8 e E20, nas falas:

“Ele me indicou e passou a informação para o cliente assim ‘eu vim aqui porque essa pessoa me passou que o senhor é uma pessoa muito clara, muito objetiva e vai me dar um posicionamento bem correto pra minha ação’. O trato que tu tem com as pessoas, até a questão de indicação. Outras pessoas ‘ah, esse é o meu advogado, eu confio nele’. Então, eu acho que se forma esse vínculo. O cliente quer que tu faça uma notificação, uma coisinha simples, irrisória, mas aquele cliente vai voltar, te dar um bom serviço e ainda te trazer alguém.”

Abordando as questões **fundamentais na construção de um relacionamento de longo prazo com o cliente**, os entrevistados destacaram as idéias centrais (A e B) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria e relacionamento/problema de relacionamento**, lançadas nos discursos transcritos na seqüência.

Assim, a idéia central (A) **conhecimento da matéria/falta de conhecimento da matéria** foi lançada nos discursos dos entrevistados E4, E6, E12 e E20:

“De preferência que tenha ganho a ação, a gente teve já cliente que voltou e disse ‘olha, eu vi teu empenho em resolver minha questão. Tu resolveu minha questão’ ou ‘ah, eu vi que tu resolveu o problema do...’ A gente tenta passar segurança, conhecimento e competência. Tem que tá sempre correndo atrás de tudo que tu puder fazer, sempre estudando pra desenvolver o processo da melhor forma possível. Deixando uma boa impressão profissional pelo serviço prestado.”

E, a idéia central (B) **relacionamento/problema de relacionamento** nos discursos dos entrevistados E3, E4, E6, E8, E10, E11, E12, E13, E14 e E20:

“É a atenção, o atendimento personalíssimo. É a agilidade, o retorno, o agendamento no curso do processo. Ética. É clareza

na relação. O bom atendimento, a honestidade, a informação. É a forma como tu atende. Tem que fazer um atendimento diferenciado. É o carisma pessoal que conquista o cliente, que faz com que ele volte. Atender o cliente da melhor forma possível. Agir sempre com muita sinceridade e clareza. Sempre tem que haver contato com os clientes, tá sempre dando informações do processo, a cada determinado tempo, ligar ou chamar ele, marcar uma reunião e dizer o que tá acontecendo. Também tem aquele pós-venda. Procuo sempre mantê-lo informado de todos os atos processuais.”

Da análise dos discursos lançados pelos advogados nas questões fidelidade verifica-se que são ratificadores dos DSC dos clientes, pois, também para os referidos sujeitos da pesquisa, os fatores identificados como motivadores da competência operacional e da benevolência refletem de forma positiva na relação de confiança e no relacionamento de longo prazo.

Por fim nota-se que os DSC dos advogados como um todo guarda relação com os DSC dos clientes, mostrando que, para ambos, a postura, a clareza, a firmeza e a segurança transmitidas pelo advogado são fatores importantes na hora de o cliente avaliar o profissional como competente.

Da mesma forma, explicar para o cliente sobre o andamento do processo, com transparência e honestidade, demonstrar envolvimento com a causa, de modo que o cliente não se sinta apenas um número, despender um atendimento atencioso, pautado numa relação de cordialidade, dispensando ao cliente mais do que o previsto no contrato de honorários, mostrou-se um diferencial capaz de subsidiar o comportamento benevolente do profissional.

A seguir são registradas no quadro abaixo, as congruências entre a teoria e os resultados, bem como as incongruências encontradas na pesquisa.

Quadro 5 – Congruências entre a Teoria e os Resultados e Incongruências da Pesquisa

				Congruências entre a Teoria e os Resultados			Incongruências da Pesquisa
Teoria		Resultados do DSC dos clientes	Resultados do DSC dos advogados				
Propaganda boca-a-boca positivo (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).		Os clientes procuram se relacionar com advogados indicados de colegas, amigos ou familiares.	A maioria dos clientes que procuram o escritório são oriundos de uma indicação.	Há casos em que a escolha do escritório advém não da indicação, mas por conta da localização, da sinalização visual, de anúncios em rádio e jornal, além da tradição do nome do profissional na cidade em que atua, divergindo, em especial, do DSC dos clientes, segundo os quais não procurariam um advogado que não conhecessem e que não lhes fosse indicado. A idéia central marca, portanto, no discurso dos clientes restou refutada.			
COMPETÊNCIA OPERACIONAL	Performance competente. Conhecimento e perícia para realizar uma tarefa. É o “poder fazer”. Operacionalidade dos conhecimentos e das políticas e práticas gerenciais. Performance prometida e esperada (SMITH; BARCLAY, 1997; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000; SIRDESHMUKH <i>et al</i> , 2002; DAS; TENG, 2004; MIAK <i>et al</i> , 2005; COLQUITT <i>et al</i> , 2007).	A competência da matéria é um influenciador chave no momento da contratação.	A competência da matéria é um influenciador significativo no momento da contratação.				
	Comportamento observável pelos clientes (MAYER <i>et al</i> , 1995; SMITH; BARCLAY, 1997; DONEY; CANNON, 1997; BERRY, 2001; MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993; BREI, 2001; SIRDESHMUKH <i>et al</i> , 2002; DAS; TENG, 2004).	O advogado deve transmitir o seu conhecimento demonstrando convicção de que aquilo que o cliente deseja será alcançado, na chamada segurança e certeza.	A competência deve ser visível aos olhos dos clientes por meio da segurança e firmeza transmitida pelo advogado.	A demora processual é visualizada pelo cliente como um fator externo e incontornável pelo prestador de serviços, entretanto, parece interferir de forma negativa na relação de confiança entre cliente e profissional, mormente quando atrelada a ausência de certeza transmitida pelo advogado.			
	Orientação para solução de problemas (SANTOS, 2001; SIRDESHMUKH <i>et al</i> , 2002)	A falta de conhecimento e aprofundamento da matéria, demonstrou a não percepção do problema como oportunidade para ressaltar o compromisso com o serviço de maneira correta e eficiente.	A ausência de orientação para solução foi evidenciada pela necessidade de resolver o descontentamento do cliente de maneira correta e eficiente.				

BENEVOÊNCIA	Ações extras em favor do cliente e além das obrigações da empresa. É o “fazer” enquanto escolha do profissional (MORGAN; HUNT, 1994; BREI, 2001; SIRDESHMUKH <i>et al</i> , 2002; COLQUITT <i>et al</i> , 2007)	O advogado deve ter disponibilidade para atender os clientes, além de explicar questões processuais.	Despender um atendimento atencioso, pautado numa relação de cordialidade, mostrou-se um diferencial capaz de subsidiar o comportamento benevolente.	
	Orientação positiva, sem motivações pessoais, lucro ou recompensas e em detrimento de uma vantagem. Repele ações injustas. Interesses do cliente na frente dos interesses da empresa e mesmo diante da ausência de lucratividade (MAYER <i>et al</i> , 1995; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000; BREI, 2001; SANTOS; 2001; SIRDESHMUKH <i>et al</i> , 2002)	O cliente deseja perceber que não é apenas um número, mas uma parte importante da relação cliente-advogado.	Explicar para o cliente o andamento do processo, se envolver com a causa.	
	Laços interpessoais, como não-oportunismo, respeito, honestidade, compromisso, credibilidade, cooperação e bem-estar da outra parte (DONEY; CANNON, 1997; JAP, 2001; SANTOS, 2001; SIRDESHMUKH <i>et al</i> , 2002)	O advogado deve ser honesto e transparente.	A honestidade, atenção, amizade e sinceridade reforçam o compromisso com o cliente.	
	Comportamentos visíveis (DONEY; CANNON, 1997; SIRDESHMUKH <i>et al</i> , 2002; KOMIAK <i>et al</i> , 2005; CACERES; PAPAROIDAMIS, 2007)	O cliente deseja criar um vínculo com o profissional, ter uma relação de amizade com ele.	A forma como o profissional atende o cliente são percebidas de forma positiva.	A demora processual é visualizada pelo cliente como um fator externo e incontrolável pelo prestador de serviços, entretanto, parece interferir de forma negativa na relação de confiança entre cliente e profissional, mormente quando atrelada a ausência de retorno tempestivo ou, ainda, ausência de informação sobre os detalhes do processo.
	Orientação para solução de problemas (Santos, 2001; Brei, 2001; Sirdeshmukh <i>et al</i> , 2002)	A flexibilidade do profissional em admitir um erro e aceitar o agir atuante do cliente é uma orientação na busca da melhor solução.	A ausência de orientação para solução restou demonstrada pela necessidade de despender maior velocidade nas informações, orientando o cliente.	

FONTE: Elaborado pela autora, 2008.

5 CONCLUSÕES

No intuito de fazer surgir maior vantagem competitiva sobre os concorrentes, as organizações como um todo perceberam a necessidade de conhecer e reter o cliente, aumentando os lucros, conduzindo a custos menores e influenciando no processo boca-a-boca positivo (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

Desse modo, entender os fatores que impactam o relacionamento estável e duradouro com os clientes é extremamente relevante para as organizações e, na área jurídica, a situação não é diferente, tendo em vista que, também neste mercado, a percepção do cliente mudou, instaurando-se uma situação de competição acirrada (BERTOZZI, 2005), tornando-se necessário não apenas conquistar, mas também conhecer e estabelecer com o cliente uma relação de longo prazo.

Assim, focalizado no desenvolvimento de um relacionamento estável e duradouro com o cliente, o estudo da confiança foi um construto considerado importante neste trabalho e, em especial, seus antecedentes competência operacional e benevolência.

Ainda nessa linha, o presente trabalho buscou descobrir o que motiva a formação da competência operacional e da benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios, enquanto construtos que influenciam a confiança do cliente, registrando a atualidade de um tema que ainda experimenta modificações, com foco atual na manutenção de clientes.

A resposta a estes objetivos orientou essa pesquisa ser marcada pela flexibilidade dos métodos, realizando-se, para tanto, uma pesquisa de natureza qualitativa, onde foram entrevistados homens e mulheres que tivessem tido algum envolvimento direto com os serviços objeto da análise da pesquisa, além do próprio prestador dos serviços. Entrevistados, portanto, que tivessem algo a dizer.

No trabalho, também foram analisadas as construções teóricas existentes, onde se verificou que a manutenção de um relacionamento de longo prazo com o cliente é construída a partir de valores, como confiança, competência, amizade, ética, compromisso, integridade, benevolência, credibilidade, simpatia, honestidade.

Consideradas as construções teóricas existentes, procurou-se, a partir dos discursos do sujeito coletivo, entender como se forma a competência operacional e a benevolência, fundamentais para uma relação de confiança entre cliente e advogado e, por conseguinte, para a manutenção de um relacionamento prolongado no tempo e no espaço.

Nesse passo, verificou-se, como resultados, que a escolha de um advogado é pautada a partir da indicação que o cliente tem do profissional, seja a indicação de um colega, amigo ou familiar. É o processo de recomendação e comunicação interpessoal boca-a-boca positivo, influenciando na construção de um relacionamento com o cliente, o que corroborou os estudos de Rust, Zeithaml e Lemon (2001).

A percepção dos advogados, contudo, divergiu, em parte, da opinião dos clientes entrevistados nesta pesquisa, pois, segundo os advogados, há casos em que a escolha do profissional não é oriunda de uma indicação, mas da localização do escritório, da sua sinalização visual, de anúncios em rádio e jornal, além da tradicionalidade do nome

do profissional na cidade em que exerce suas atividades, ao contrário da opinião dos clientes, no sentido de que não procurariam um advogado que não conhecem e não lhes fosse indicado por um colega, amigo ou familiar que já tivesse se relacionado profissionalmente com ele.

Tal incongruência entre os discursos dos clientes e dos advogados pode estar fundamentada na ausência de generalização da pesquisa em tela que, apesar de contemplar percepções mais aprofundadas, trouxe as vivências dos sujeitos entrevistados, os quais, embora tivessem algo a dizer, podem não ter experienciado todas as possibilidades. Portanto, uma futura pesquisa de natureza quantitativa, abarcando as possibilidades levantadas nas entrevistas aqui realizadas, poderá trazer a opinião de clientes em consonância com os discursos dos advogados.

Por conseguinte, indicado o profissional, os resultados da pesquisa demonstraram que é analisada, então, a área de atuação do advogado, ou seja, se a matéria em que o cliente busca o assessoramento compreende a especialidade do profissional, ingressando-se, portanto, na questão do conhecimento técnico prévio que o prestador dos serviços tem acerca da matéria objeto do litígio jurídico.

De outra parte, verificou-se que este conhecimento técnico prévio que o advogado possui sobre a matéria posta em discussão não basta para fundamentar a sua competência operacional aos olhos do cliente, sendo necessário, ainda, que o prestador dos serviços jurídicos demonstre o seu conhecimento por meio do seu comportamento. Somente neste momento é que o cliente terá condições de avaliar o profissional como competente.

Essa competência técnica do prestador de serviços, diga-se, ainda, foi identificada no discurso dos sujeitos da pesquisa como a *segurança* e a *certeza* de que aquilo que é almejado pelo cliente será alcançado, justificando a própria relação de confiança entre clientes e advogado.

Por isso é que o prestador de serviços precisa demonstrar sua competência por meio do seu comportamento, atendendo às solicitações dos clientes com presteza e da melhor forma, conduzindo, ao final, nas melhores soluções, conforme já havia sido assinalado por Brei (2001), sob pena de não ser avaliado pelo cliente como competente, mesmo que tenha conhecimento prévio sobre a matéria.

Por esta razão, ademais, é que o agir do profissional por ocasião da prestação dos serviços é considerado pela teoria como a métrica utilizada pelo cliente para avaliar a competência operacional e para que, eventualmente, tenha confiança na organização (BREI, 2001). Confiança esta de fundamental relevância na construção de relacionamentos fortes com os clientes (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Assim, os discursos dos clientes e dos advogados guardam relação no que se refere a necessidade de uma operacionalização dos serviços de forma competente e observável pelos clientes. Ditos discursos mostram-se coerentes com a teoria estudada, a exemplo de Brei (2001), podendo, no contexto em estudo, ser visualizada esta situação a partir do esforço do profissional em termos de qualificação, cursos de extensão e pós-graduação, os quais seriam desperdiçados se o profissional no momento do atendimento ao cliente se mostrasse inseguro e não demonstrasse domínio da matéria trazida ao seu questionamento.

Já o relacionamento interpessoal entre as partes, vislumbrado a partir da disponibilidade do advogado em atender o cliente a todo o tempo, explicando questões processuais, não raras vezes dominadas apenas por profissionais da área, mostrou-se como um motivador do comportamento benevolente, ou seja, ação extra que vai além das cláusulas tradicionalmente previstas no contrato de prestação de serviços advocatícios de representação em juízo estabelecido entre cliente e advogado.

Do mesmo modo, existem evidências de que a honestidade e a transparência no relacionamento entre advogado e cliente aumentam o compromisso e a credibilidade, fazendo crescer a própria confiança existente entre as partes, o que veio ao encontro do estudo realizado por Jap (2001). Os laços interpessoais entre cliente e advogado, conclui-se, são, efetivamente, influenciadores fortes da confiança, enquanto que a ausência de tais laços interpessoais torna crítica a confiança entre as partes, questão observada previamente na teoria (SIRDESHMUKH *et al*, 2002).

Mais, os resultados obtidos na pesquisa reafirmaram a importância do momento da troca relacional entre advogado e cliente, fornecendo àquele a oportunidade de comprovar seu compromisso com o cliente, independentemente do contrato estabelecido, bem como demonstrar seu envolvimento com a causa, além de despender um atendimento atencioso, pautado em uma relação de cordialidade, de modo que o cliente não se sinta apenas um número, mas uma parte importante na relação cliente-advogado.

O agir benevolente do advogado, portanto, mostrou-se como uma garantia do não-oportunismo de tal forma que o cliente acredita fielmente que o profissional se importa com ele e que está do seu lado, sendo suas ações benéficas aos interesses do cliente, vindo, igualmente, ao encontro da teoria estudada (JAP, 2001).

Além disso, cabe salientar que a benevolência, tal qual a competência operacional, deve ser observada pelo cliente por meio do comportamento do profissional. Esse agir benevolente, assim, deve ser visível aos olhos do cliente, sob pena de não ser devidamente valorizado. O cliente precisa perceber, por exemplo, que o profissional está comprometido com a causa e disposto a atendê-lo a qualquer tempo.

Tangente à orientação para a resolução de problemas enquanto dimensão da competência operacional esta foi demonstrada através da ausência de conhecimento e aprofundamento da matéria por parte do profissional, onde ficou pendente a percepção do problema como oportunidade para demonstrar o compromisso com o serviço (SIRDESHMUKH *et al*, 2002), de maneira correta e eficiente (SANTOS, 2001).

No que se refere a orientação para a resolução de problemas permeando a dimensão da benevolência, esta ficou evidente durante o relacionamento entre cliente e advogado, onde o profissional, ao assumir um determinado erro, aceitou, com flexibilidade, a atuação participativa do cliente durante uma audiência, na busca da melhor solução (SANTOS, 2001).

Ainda, a ausência de orientação para solução de problemas foi verificada permeando a competência, através da necessidade de resolver um descontentamento de maneira correta e eficiente, bem como permeando a benevolência, por meio da necessidade de despender maior velocidade nas informações, orientando o cliente (SANTOS, 2001).

A demora na resolução dos conflitos jurídicos, apesar de ser um fator incontrolável pelo profissional, conforme relatado pelos próprios clientes, causa uma influência negativa na relação de confiança entre cliente e advogado, prejudicando, ainda,

a avaliação da competência do profissional e da benevolência, mormente quando atrelada a ausência de certeza e firmeza transmitida pelo profissional e eventuais problemas de relacionamento entre as partes, como por exemplo, a ausência de retorno tempestivo por parte do prestador de serviços ou a falta de informação sobre os detalhes do processo.

Dos resultados obtidos verifica-se que a formação tanto da competência operacional como da benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios estão pautadas em questões de qualidade técnica e, também, no relacionamento amigo, prestativo, transparente e honesto existente entre cliente e advogado, ambos demonstrados pelo profissional por meio do seu comportamento e observáveis pelo cliente.

Pelo exposto, os motivos que justificam a formação da competência operacional, nesta pesquisa, se referem ao conhecimento técnico do advogado transmitido ao cliente por meio do seu comportamento seguro e firme, no chamado momento da verdade. Este fator, identificado como motivador da competência operacional, por conseguinte, demonstrou impactar positivamente a própria relação de confiança entre as partes.

Por outro lado, a ausência de segurança e firmeza transmitida pelo profissional tende a desperdiçar todo o esforço técnico empreendido pelo advogado, na medida em que não valorizado pelo cliente, sendo, portanto, um fator negativo à competência operacional e à própria relação de confiança.

Como mais um fator que influencia negativamente a competência operacional, impactando na relação de confiança, tem-se a demora na solução do problema levado a juízo. Esta demora, apesar de ser compreendida pelo cliente como fator externo ao

controle do profissional, reflete negativamente na competência do advogado e, na seqüência, na relação de confiança, principalmente se somada à falta de segurança transmitida pelo profissional ao cliente.

Já os motivos que justificam a formação da benevolência, enquanto antecedente da confiança do cliente, segundo os entrevistados nesta pesquisa, são as ações do profissional que, embora não contratadas, regulam o comportamento deste. É, então, o atendimento, a atenção, a disponibilidade do advogado, a sua transparência e a sua honestidade que, sem visar um lucro direto ou específico, motivam a benevolência e aumentam a confiança existente.

Como fator negativo da benevolência, que influencia de forma igualmente negativa a confiança do cliente, surge a questão da falta de relacionamento interpessoal do advogado, ou seja, a falta de atenção, de esclarecimento e de envolvimento do profissional para com o cliente e o problema deste, além da ausência de transparência e honestidade do prestador de serviços.

Do mesmo modo que a competência operacional, a benevolência é influenciada negativamente pela demora do judiciário, mais ainda quando vinculada à falta de esclarecimento, de honestidade e de disponibilidade do profissional em atender o cliente.

Nesse passo, como principal implicação acadêmica fica o registro de uma pesquisa que procurou estruturar valores lançados na literatura, explicando como se forma a competência operacional e a benevolência em trocas relacionais de serviços advocatícios.

Outra implicação acadêmica foi a elucidação de motivadores tanto positivos como negativos para a competência e para a benevolência no contexto supramencionado.

Na seqüência, impõe anotar algumas implicações gerenciais que podem servir como referência ao desenvolvimento de estratégias orientadas a fatores capazes de conduzir a uma relação estável e duradoura com os clientes, como investir esforços para transmitir aos clientes maior segurança e certeza sobre os conhecimentos técnicos, no intuito de que os clientes possam avaliar o profissional como competente.

Intensificar esforços para dispensar ao cliente maior acessibilidade e esclarecimento sobre os detalhes do andamento do processo é mais uma implicação gerencial que merece ser destacada. Além disso, dispensar maior atenção e cordialidade, num envolvimento mais próximo e mais amigo.

Ainda, investir no diálogo, na honestidade e na transparência da relação são questões que, igualmente, merecem ser trabalhadas pelos profissionais, no intuito de fortalecer os laços com os clientes.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a própria metodologia escolhida para o estudo que impede que os resultados aqui encontrados sejam generalizados. Mesmo a composição dos sujeitos da pesquisa, escolhidos entre aqueles que tivessem algo a dizer, pode ter deixado de contemplar percepções importantes, porquanto refere-se à uma seleção realizada por julgamento da pesquisadora. Desse modo, apesar dos resultados encontrados se mostrarem coerentes com os estudos teóricos existentes, impõe serem analisados com cautela.

Finalmente, se propõe que estes resultados possam ser aprofundados em estudos posteriores, em uma análise quantitativa, por exemplo, podendo, então, contribuir mais fortemente para os avanços na área. Visando eventual generalização, um estudo de natureza quantitativa deveria, ademais, controlar o perfil dos entrevistados, como idade, condições econômicas e culturais. Ainda, uma eventual aplicação quantitativa em diversas regiões do país, permitiria uma abrangência geográfica, produzindo generalizações empíricas.

A própria inclusão de outras categorias de serviços, envolvendo tanto a prestação de serviços por empresas privadas como públicas, contribuiria para uma visão geral do contexto de serviços, sendo um ponto a ser explorado em pesquisas futuras.

Trabalhar outros construtos como valor, satisfação, comprometimento e custo de mudança, é, igualmente, uma sugestão para pesquisas a serem realizadas, pois outras abordagens ainda podem surgir, contribuindo para o enriquecimento acerca do tema.

Também poderiam ser utilizadas em estudos futuros as proposições lançadas a partir dos resultados obtidos, quais sejam:

- a competência e a benevolência do prestador de serviços, observáveis pelo cliente no momento da troca relacional, são fundamentais para a contratação, sobrepondo-se, inclusive, a uma indicação e, portanto, a propaganda boca-a-boca positiva acerca do profissional;

- A sinalização visual de um escritório de advocacia ou o seu anúncio em rádio ou jornal podem determinar a escolha deste pelo cliente;

- A demora do judiciário é um fator sempre negativo à confiança do cliente, alternativamente,

- A demora do judiciário é um fator negativo à confiança do cliente, apenas quando somada a algum problema na relação cliente-advogado como, por exemplo, a falta de competência ou de benevolência do profissional, percebidas pela outra parte, ainda,

- A demora do judiciário é um fator negativo à confiança do cliente e, em maior grau, quando somada a algum problema na relação cliente-advogado como, por exemplo, a falta de competência ou de benevolência do profissional, percebidas pelo cliente;

- A ausência de orientação para solução de problemas por parte do prestador de serviços permeia a competência e a benevolência percebidas pelo cliente.

Por fim, cabe ressaltar que estas são apenas algumas possibilidades de pesquisas, de forma que outras poderão sobrevir, no intuito de que novos resultados, visando o aprimoramento das estratégias de relacionamento de longo prazo com os clientes, venham a ser explorados.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Roberto A. R. de. **A Crise da Advocacia no Brasil: Diagnóstico e Perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1999.
- ANJOS NETO, Mário R. dos; MOURA, Alexandre I. de. Construção e Teste de um Modelo Teórico de Marketing de Relacionamento para o Setor de Educação. **Anais da EnANPAD**, 2004.
- ARAÚJO, Marcus A. V.; PRIMO, Marcos A. M.; ARAÚJO, Francisco J. C. Analisando a Relação entre Percepção de Justiça e Satisfação após uma Falha de Serviço: Estudo de Caso em um *Call Center* de Telecomunicações. **Anais da EnANPAD**, 2007.
- AYDIN, Serkan; ÖZER, Gökhan. The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 7/8, p. 910-925, 2005.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a Essência do Serviço: os Novos Geradores de Sucesso Sustentável nos Negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- _____. Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing Through Quality**. New York: The Free Press, 1991.
- BERTOZZI, Rodrigo D. **Marketing Jurídico**. A Nova Guerra dos Advogados. Curitiba: Juruá, 2005.
- BITNER, Mary Jo. Building Service Relationships: its all about Promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 246-251, 1995.
- BITNER, Mary Jo; ZEITHAML, Valerie A. **Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BREI, Vinícius A. Antecedentes e Conseqüências da Confiança do Consumidor Final em Trocas Relacionais com Empresas de Serviço: Um Estudo com o Usuário de Internet *Banking* no Brasil. Porto Alegre, 2001. 173p. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

CACERES, Ruben C.; PAPAROIDAMIS, Nicholas. G. Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-To-Business Loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 836-856, 2007.

CFOAB – Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. [on line] Disponível na internet. URL: <http://www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp>. Acesso em: 12/05/2008.

COLOGNESE, Elizete T. S. A Inclusão do Familiar em Situação de Urgência e Emergência Sustentada no Discurso do Sujeito Coletivo. Florianópolis, 2006. 105p. Dissertação (**Mestrado**) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

COLQUITT, Jason A.; SCOTT, Brent A.; LePINE, Jeffery A. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 909-927, 2007.

CRESTANA, Maria F. O Comprometimento de Pessoas Integradas a um Sistema de Bibliotecas Universitárias. São Paulo, 2006. 194p. Tese (**Doutorado**) – Universidade de São Paulo, 2006.

CZINKOTA, M. **Marketing: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. **Journal of Business and Psychology**, v. 61, n. 1, p. 85-116, Fall 2004.

DE TONI, Deonir. O Relacionamento entre a Vinícola Miolo e seus Fornecedores de Uva: Um Estudo Comparativo. **Anais do EnANPAD**, 2003.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRITSCH, Rosângela. Travessias na Luz e na Sombra: As Trajetórias Profissionais de Administradores de Recursos Humanos – os seus Percursos de Formação, de Trabalho e de Profissionalização no âmbito da Gestão de Pessoas. São Leopoldo, 2006. 447p. Tese (**Doutorado**) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2006.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GARCIA, Elisete E. B. Um Estudo sobre Juventude e Espaço-Tempo Escolar. São Leopoldo, 2005. 194p. Dissertação (**Mestrado**) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005.

GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos A. Estratégias de Relacionamentos em Bancos: Um Estudo Empírico. **Anais do EnANPAD**, 2002.

GONÇALVES FILHO, Cid; GUERRA, Renata S.; MOURA, Alexandre. Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativa em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo do Modelo ACSI através de Equações Estruturais, **Anais do EnANPAD**, 2003.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – A Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HERNANDEZ, José M. da C.; SANTOS, Cláudia C. dos. Proposta para Um Modelo de Mensuração de Confiança entre Canais de Marketing. **Anais do EnANPAD**, 2007.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JAP, Sandy D. The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 95-108, 2001.

KARAWEJCZYK, Tamára C. A Articulação entre Mudanças e Aprendizagem Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior: Uma Contribuição para o Entendimento deste Fenômeno Organizacional. Porto Alegre, 2005. 334p. **Tese (Doutorado)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

KOMIAK, Sherrie; WANG, Weiquan; BENBASAT, Izak. Trust Building in Virtual Salespersons Versus in Human Salespersons: Similarities and Differences. **e-Services Journal**, v. 3, n. 3, p. 49-63, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana M. C. **O Discurso do Sujeito Coletivo: Um Novo Enfoque em Pesquisa Qualitativa (Desdobramentos)**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

LIRA, Elda L. Contribuição do Profissional Bibliotecário na Formação Discente de Graduação na Universidade. Florianópolis, 2007. 122p. Dissertação (**Mestrado**) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOURENÇO, Cléria D. da S.; PEREIRA, José R. Relações de Troca sob a Ótica do Marketing de Relacionamento e da Teoria da Dádiva. **Anais do EnANPAD**, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MOORMAN, Christine; DESHPANDÉ, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 81-101, 1993.

MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDÉ, Rohit. Relationships between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust within and between Organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314-328, 1992.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços**: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Mary J. L. de. Assistência Farmacêutica: A Percepção dos Gestores e Profissionais da Saúde em São Luís (MS). Porto Alegre, 2004. 128p. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

PEREIRA, Rita de C. de F.; LUCE, Fernando B. Identificando Lacunas e Perspectivas para a Pesquisa em Marketing de Relacionamento no Brasil. **Anais do EnANPAD**, 2006.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER JR, W. Earl. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

RODRIGUES, Joab M. S. Gestão da Satisfação e da Fidelidade de Consumidores: Um Estudos dos Fatores que Afetam a Satisfação e a Fidelidade no Mercado de Turismo. **Anais do EnANPAD**, 2004.

ROSSI, Carlos A. V.; SLOGO, Luiz A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente**: o Modelo que está Reformulando a Estratégia Corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, Cristiane P. dos. Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e Lealdade do Consumidor, no Contexto de Trocas Relacionais de Serviços: Construção e Teste de um Modelo Teórico. Porto Alegre, 2001. 252p. **Tese (Doutorado)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

- SELEM, Lara C. de A. **Estratégia na Advocacia**. Planejamento para Escritórios de Advocacia – Uma Ferramenta para Competir. Curitiba: Juruá, 2005.
- SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Clientes para Toda a Vida**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SILVA, Raimunda E. X.; FREITAS, Ana A. F. Valor do Cliente (*Customer Equity*): Discussão e Aplicação de um Modelo numa Média Empresa. **Anais do EnANPAD**, 2002.
- SINGH, Jagdip; SIRDESHMUKH, Deepak. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 28, Winter, p. 150-167, 2000.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.
- SMITH, J. Brock; BARCLAY, Donald W. The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 3-21, 1997.
- SOARES, Adonis R. Relacionamentos com Clientes no Mercado de Serviços: Um Estudo Exploratório em Sociedades de Advogados. Porto Alegre, 2001. 102p. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.
- SOUSA, Dalton de; OLIVEIRA, Luciel Henrique de; REZENDE, Daniel Carvalho. As Relações entre Confiança, Valor e Lealdade no Contexto da Educação a Distância: Um Estudo de Caso em uma Universidade Federal. **Anais do EnANPAD**, 2006.
- SOUZA, Janaina S. M. A Prática da Auditoria de Enfermagem no Estado de Santa Catarina: A Percepção dos Auditores a partir da Análise do Discurso do Sujeito Coletivo. Joaçaba, 2006. 72p. **Dissertação (Mestrado)** – Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2006.
- TONINI, Nelsi S. O Planejamento em Saúde Mental no Contexto da Reforma Psiquiátrica: Um Estudo dos Municípios da Região Oeste do Paraná. Ribeirão Preto, 2005. 236p. **Tese (Doutorado)** – Universidade de São Paulo, 2005.
- VASQUEZ-PARRAGA, Arturo Z.; ALONSO, Sergio. Antecedents of Customer Loyalty for Strategic Intent. American Marketing Association. **Conference Proceedings**. AMA, v. 11, 2000.

APÉNDICES

APÊNDICE A - Roteiro das Entrevistas em Profundidade realizadas com os Clientes de Serviços Advocatícios

1. Como você faz a escolha de um escritório?
2. Quais qualidades do advogado e/ou escritório influenciam mais fortemente no momento da contratação? Por quê?
3. O que você considera importante para avaliar um advogado como competente?
4. O que influencia positivamente a relação de confiança entre cliente e advogado? Por quê?
5. O que influencia negativamente a relação de confiança entre cliente e advogado? Por quê?
6. Lembre de uma situação de satisfação com um escritório. Descreva-a.
7. Lembre de uma situação de insatisfação com um escritório. Descreva-a.
8. Você se considera fiel a um determinado escritório e/ou advogado? Por quê?
9. O que você considera fundamental na construção de um relacionamento de longo prazo com um advogado e/ou escritório?
10. Você recomendaria os serviços do escritório com o qual você mais contrata para outras pessoas? Por quê?

Sexo?

APÊNDICE B - Roteiro das Entrevistas em Profundidade realizadas com os Advogados

1. Com tantas opções, por que você acredita que os clientes escolhem o escritório?
2. Quais qualidades do advogado e/ou escritório você acredita que influenciam mais fortemente no momento da contratação? Por quê?
3. O que você considera importante para que um advogado seja avaliado como competente?
4. O que influencia positivamente a relação de confiança entre cliente e advogado? Por quê?
5. O que influencia negativamente a relação de confiança entre cliente e advogado? Por quê?
6. Lembre de uma situação de satisfação de um cliente para com o escritório. Descreva-a.
7. Lembre de uma situação de insatisfação de um cliente para com o escritório. Descreva-a.
8. Você considera fiéis os clientes do escritório? Por quê?
9. O que você considera fundamental na construção de um relacionamento de longo prazo com o cliente?
10. Você acredita que os clientes recomendam os serviços do escritório para outras pessoas? Por quê?

Sexo?
