

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA BARRETO

**ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS:
ANÁLISE DO EFEITO DA PRESENÇA DO CLIENTE NAS DECISÕES DE
ALOCAÇÃO DE RECURSOS**

Belo Horizonte

2015

Juliana Barreto

**ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS:
ANÁLISE DO EFEITO DA PRESENÇA DO CLIENTE NAS DECISÕES DE
ALOCAÇÃO DE RECURSOS**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Mercadologia,
Administração Estratégica e Operações

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins

Belo Horizonte

2015



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora **JULIANA BARRETO**, REGISTRO Nº 575/2015. No dia 09 de dezembro de 2015, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 16 de novembro de 2015, para julgar o trabalho final intitulado "**Estratégias de Operações em Serviços Profissionais: Análise do Efeito da Presença do Cliente nas Decisões de Alocação de Recursos**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia, Administração Estratégica e Operações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2015.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Eliciane Maria da Silva.....
(EAESP/FGV)

ADECIMENTOS

A Deus, pela força, saúde e persistência.

Aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio e incentivo em todas as decisões, mesmo de longe.

Aos meus professores e colegas de profissão, por me ajudarem a encontrar novos caminhos para aprender, especialmente ao Professor Ricardo, pela confiança e orientação.

Aos meus colegas e amigos do mestrado, por compartilharem sua experiência de vida comigo.

À minha irmã de núcleo, Camila, e ao Pedro, por toda paciência, cuidado e carinho.

"People are meaning-finders; they can make sense of the most chaotic events very quickly".

Miles e Huberman (1989)

RESUMO

A proposta deste trabalho é explicitar como as organizações de serviços profissionais fazem a gestão da participação do cliente no sistema de serviço. Dessa forma, o objetivo é identificar as táticas e práticas utilizadas para reduzir os efeitos indesejados na operação trazidos pela variabilidade, intensificada pela coprodução, e para potencializar a experiência do cliente. Para alcançar os resultados, considerando a complexidade do fenômeno estudado, optou-se por realizar um estudo multicase em quatro organizações de serviços profissionais: um escritório de advocacia, um hospital, uma consultoria em gestão e uma empresa de tecnologia da informação. A partir de quatro principais fontes de variabilidade, quatorze principais estratégias relacionadas à gestão de operação foram observadas e sistematizadas, a fim de mitigar problemas de ociosidade e de sobrecarga de recursos. Avanços teóricos relacionados ao aumento do nível de compreensão das particularidades da operação em serviços profissionais e contribuições práticas que embasam e orientam a tomada de decisão operacional e promovem melhor experiência do cliente foram elencados. Embora possam ser identificadas limitações no que tange ao método utilizado e oportunidades de pesquisa considerando o escopo delimitado, este trabalho pode contribuir para o avanço sobre o entendimento entre eficiência e flexibilidade no campo de Gestão de Operações em Serviços.

Palavras-chave: Serviço profissional. Variabilidade. Gerenciamento de Capacidade. Operações em Serviços.

ABSTRACT

The purpose of this work is to explain how the professional services organizations manage customer participation in the service system. Thus, the objective is to identify the tactics and practices used to reduce the unwanted effects in the operation brought by variability, enhanced by the co-production, as well as improve customer experience. To achieve the results, considering the complexity of the studied phenomenon, it was decided to conduct a multi-case study in four professional service organizations: a law office, a hospital, a management consultant company and an information technology company. From four main sources of variability, fourteen key strategies related to operations management were observed and systematized in order to mitigate idleness problems and overloaded resources. Theoretical advances related to the increased level of understanding of the operational specificities in professional services and practical contributions that support and guide the operational decision-making process and promote better customer experience were listed. Although limitations could be identified in relation to the used method and research opportunities considering the defined scope, this work may contribute to the advancement of understanding between efficiency and flexibility in operations service management field.

Keywords: Professional Service. Variability. Capacity Management. Services Operations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - efeitos e implicações gerenciais da coprodução do cliente	28
Quadro 2 - Comparação de estratégias para lidar com a variabilidade	29
Quadro 3 - Características gerais dos casos considerados.....	39
Quadro 4 - Identificação dos entrevistados utilizada na pesquisa	43
Quadro 5 - Encadeamento de evidências.....	52
Quadro 6 - Classificação taxonômica para serviços profissionais	108
Quadro 7 - Força de trabalho nos serviços profissionais.....	111
Quadro 8 - Respostas da organização aos efeitos indesejados da variabilidade	119
Quadro 9 - Estratégias detalhadas categorizadas por caso (1 de 3).....	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de operação	16
Figura 2 - Sistema de classificação de serviços.....	20
Figura 3 - Sistema de classificação de serviços revisado	21
Figura 4 - Sistema de classificação de serviços.....	21
Figura 5 - O processo de gestão do cliente como coprodutor	25
Figura 6 - A solução de problemas como cocriação de valor.....	27
Figura 7 - Fontes de variabilidade no processo de serviço.....	29
Figura 8 - Variabilidade em gestão de operações e gestão de operações em serviço.....	31
Figura 9 - Escolha dos entrevistados	41
Figura 10 - Sistema de codificação utilizado.....	45
Figura 11 - Modelo conceitual da pesquisa	46
Figura 12 - Organograma Delta.....	55
Figura 13 - Organização da equipe (exemplo ilustrativo).....	55
Figura 14 - O processo de desenvolvimento de soluções	57
Figura 15 - Organograma do escritório de advocacia Gama	68
Figura 16 - O processo de entrega de serviço jurídico	70
Figura 17 - Organograma Alfa – nível macro	81
Figura 18 - Atendimento ao cliente no hospital Alfa	82
Figura 19 - Estrutura organizacional da Beta	95
Figura 20 - Condução de projetos de consultoria	96
Figura 21 - Nuvem de palavras a partir dos dados coletados	107
Figura 22 - Processos de entrega de serviço profissional.....	112
Figura 23 - Mapa conceitual para participação do cliente.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil dos entrevistados por cargo.....	42
Gráfico 2 - Perfil dos entrevistados por tempo de empresa.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Problema de Pesquisa e Justificativa	13
1.2	Objetivo geral	15
1.3	Objetivos específicos	15
2	GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS	16
2.1	O processo de serviço.....	16
2.2	Sistemas de classificação	19
2.2.1	Os serviços profissionais	22
2.3	Variabilidade nos sistemas de serviços profissionais.....	24
2.4	Gerenciamento da capacidade produtiva em serviços	32
3	METODOLOGIA	37
3.1	Estudo de casos múltiplos.....	37
3.2	Seleção dos casos	38
3.2.1	Fontes e coleta de dados	41
3.3	Instrumentos e estratégias de pesquisa	43
3.3.1	Protocolo de entrevista	43
3.3.2	Pré-teste	44
3.3.3	Análise dos dados	44
3.4	Modelo conceitual da pesquisa	46
3.4.1	Variabilidade	47
3.4.2	Operação e restrições de capacidade	47
3.5	Confiabilidade e validade	49
3.5.1	Validade interna.....	49
3.5.2	Validade externa	50
3.5.3	Validade de construto	50
3.5.4	Confiabilidade	50

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
4.1	Análise individual dos casos.....	54
4.1.1	Caso Delta	54
4.1.2	Caso Gama.....	68
4.1.3	Caso Alfa	80
4.1.4	Caso Beta.....	94
4.2	Análise comparativa dos casos.....	107
4.2.1	Taxonomia em serviços profissionais.....	107
4.2.2	A variabilidade a coprodução do cliente	111
4.2.3	Estratégias da operação em resposta à variabilidade.....	117
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICE A - Carta de apresentação e termo e sigilo	137
	APÊNDICE B - Protocolo do estudo.....	139

1 INTRODUÇÃO

O crescimento e o predomínio do setor de serviços na economia configuram uma marca cada vez mais frequente em diversos países. No caso do Brasil, estima-se que cerca de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) gerado entre 2014 e 2015 está relacionado ao setor de serviços (IBGE, 2015), além de ser este o responsável pela criação de grande parte dos empregos formais. Alterações no estilo de vida da população, crescimento da concorrência, desenvolvimento de nova e melhorada infraestrutura e formação de um novo público consumidor são alguns exemplos que impulsionaram o fortalecimento do setor de serviços (BABAI; JOUINI, 2013; HEINEKE; DAVIS, 2007).

Na mesma direção, uma crescente dependência de ativos intangíveis, principalmente de informações, acompanhada pela disseminação da tecnologia, influenciou relações mais fluidas e voláteis entre organizações e indivíduos (HUGGINS, 2011). Mercados anteriormente homogêneos e padronizados foram substituídos por outros altamente competitivos e fragmentados, principalmente a partir do final do século XX (CORREA; CAON, 2006). Considerando a criação de múltiplos canais de troca e de comunicação, os clientes passaram a gerar demandas mais heterogêneas, incertas e com alto grau de exigência (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; ROTH; MENOR, 2003).

Nesse ambiente de complexas relações, no qual se moldou um novo tipo de cliente, os gestores dos sistemas de serviço enfrentam continuamente o desafio de equilibrar a entrega de serviços com diferenciais apontados pelos clientes e a baixos custos de operação (BABAI; JOUINI, 2013). A presença do cliente de ponta a ponta, característica de grande parte dessas operações, resulta em um alto nível de complexidade para a gestão não observado na manufatura, uma vez que a participação do cliente no processo contribui com níveis de variabilidade, muitas vezes, fora do controle da gestão (FREI, 2006; KANNAN, PROENÇA, 2010, MORRIS; JOHNSTON, 1987).

Nesse sentido, é necessário que, dada a inerente participação do cliente no processo de serviço, práticas sejam adotadas para mitigar efeitos indesejados na operação, tais como ociosidade e sobrecarga no uso de recursos. Dessa forma, a discussão de gerenciamento da capacidade produtiva, com o objetivo de garantir a alocação dos recursos da melhor maneira possível para atender à demanda (JOHNSTON; CLARK, 2002), torna-se relevante e

necessária. Segundo SASSER (1976), a natureza intangível do processo de serviço dificulta a definição dos níveis de capacidade, originando mensurações subjetivas e qualitativas.

Os efeitos para a operação a partir dos níveis de variabilidade e a definição de estratégias são fatores especialmente críticos em serviços de alto contato com o cliente, como ocorre nos serviços profissionais. Estes, considerados como ambientes únicos para o campo de Gestão de Operações (GOODALE *et al.*, 2008) são caracterizados por altos níveis de intensidade de mão de obra, customização e coprodução. Assim, a escolha da capacidade adequada torna-se ainda mais complexa, devido à intensificação das características inerentes aos sistemas de serviços (LEWIS; BROWN, 2012; VON NORDENFLYCHT, 2010; ROTH; MENOR, 2003).

1.1 Problema de Pesquisa e Justificativa

Embora não haja dúvida sobre a importância do setor de serviços para a economia (CHASE; APTE, 2007; MACHUCA *et al.*, 2006), a abordagem científica dos problemas próprios do setor não avançou na mesma intensidade. Conforme Machuca *et al.* (2006) e Roth e Menor (2003), as pesquisas em operações de serviços ocupam um espaço ainda pouco representativo dentro no campo da Gestão de Operações. Roth e Menor (2003) acrescentam que o desenho do gerenciamento de operações em serviços deve ser exaustivo a partir da Gestão de Operações, com o intuito de desenvolver áreas de consenso entre as disciplinas e legitimar o gerenciamento de operações em serviços como uma subdisciplina. Mas apenas após a década de 1970, como Sprague (2007) afirma, foi que se observou o surgimento de cursos e livros didáticos voltados para esse novo escopo.

Considerando uma visão evolutiva, Chase e Apte (2007) identificam os principais pontos de discussão no âmbito da Gestão de Operações em serviços desde 1900 até 2000. Segundo os autores, os primeiros esforços estavam vinculados a tentativas de aplicações da Administração Científica, mas encontraram focos de resistência, pela dificuldade de medição, quantificação e controle dos sistemas de serviço. De outro lado, assim como afirma Sprague (2007), os autores apontam que a partir dos anos de 1970 grandes progressos foram alcançados em direção à caracterização dos serviços, com base no reconhecimento de características particulares. Todavia, lacunas de discussão permaneceram. A discussão de conceitos centrais aos serviços, a definição de estratégias, o desenho, planejamento e controle das operações de serviço e a definição de sistemas de entrega, leiaute de facilidades e gestão de capacidade são alguns exemplos identificados na literatura (CHASE; APTE, 2007).

Com relação às categorias de serviços, observou-se maturidade nas discussões estabelecidas. O foco inicial, vinculado a serviços de lazer e ensino, e relacionado à redução do tempo disponível, por exemplo, serviços de creches e de entrega, acompanhou as mudanças nos hábitos de vida dos indivíduos. Na mesma direção, o fortalecimento crescente das discussões em serviços baseados em informação e na coprodução entre o prestador e o cliente, como é o caso dos serviços profissionais, reflete o direcionamento das relações para um ambiente de alta intensidade de comunicação e de conhecimento entre os diversos atores envolvidos (CHASE; APTE, 2007; VON NORDENFLYCHT, 2010; MILES *et al.*, 2008). Nesse sentido, a discussão sobre variabilidade e operação dos serviços profissionais acompanha as tendências identificadas pelos autores para o amadurecimento do campo de estudo.

Estudos semelhantes ao proposto podem ser encontrados na literatura: Yang (2011) investigou, por meio de um estudo empírico, a eficiência de reduzir variabilidade em diferentes prestadores de serviço de diferentes indústrias; Yang, Chang e Lin (2015) identificaram que a variabilidade do cliente é mais prevalente que a dos empregados; Sklolsvik e Breunig (2015) estudaram a perspectiva do cliente na avaliação dos serviços profissionais; considerando as estruturas de governança em serviços profissionais, Gukak e Rasheed (2014) concluíram que estruturas de parcerias são fundamentais para a coordenação do conhecimento tácito necessário para a operação de serviços profissionais, porém restringem o potencial de crescimento assim como a falta de recursos disponíveis.

Estudos recentes também endereçam a discussão sobre variabilidade, operação de serviços, serviços profissionais e temas correlatos: Pinho *et al.* (2014) estudaram a cocriação de valor em redes complexas de prestação de serviço com múltiplos atores envolvidos; Ponsignon *et al.* (2015) investigaram a cocriação de valor no setor de serviços financeiros; Verleye (2015) identificou determinantes da experiência do cliente na cocriação dos serviços; McColl-Kenedy *et al.* (2015) identificaram como os clientes cocriam os serviços; Sampson e Money (2015) investigaram a coprodução em serviços internacionais; Giannakis *et al.* (2014) estudaram a modularização de serviços profissionais aplicada a firmas de advocacias; Lewis e Brown (2012) realizaram um estudo exploratório acerca da gestão de operações em serviços profissionais.

Estudos com o foco em coprodução de valor partem da perspectiva do cliente e dos efeitos na qualidade do serviço, em sua grande maioria. De outro lado, estudos com foco na operação de serviços profissionais não aprofundam nas estratégias utilizadas pela operação, considerando

a participação do cliente no processo. Por fim, há pesquisas que identificam os efeitos positivos da participação e cocriação de valor na operação do serviço, sejam eles associados à minimização de custos de novos produtos, à redução do risco de falha e ao aumento da velocidade para chegada ao mercado (VERLEYE, 2015). Todavia, existem oportunidades de pesquisa que consideram os efeitos adversos e indesejados para a operação oriundos da participação do cliente.

Este estudo propõe o aprofundamento das discussões dos efeitos adversos da participação do cliente no campo de Gestão de Operações em Serviços, com a seguinte questão de pesquisa: Como as organizações de serviço profissional lidam com a variabilidade trazida pela participação do cliente, na perspectiva operacional, considerando o gerenciamento da capacidade para alocação de recursos?

A partir do estudo proposto, almeja-se contribuir para a prática da gestão de operações em serviços profissionais, de forma específica, e da gestão de serviços, de forma geral, a partir do embasamento sistemático de estratégias relacionadas à mitigação de efeitos na alocação de recursos oriundos de incertezas do comportamento da demanda. Dessa forma, será possível contribuir para que os gestores possam alcançar melhores resultados na operação, mantendo a experiência satisfatória para o cliente.

1.2 Objetivo geral

Explicar o efeito e as táticas adotadas para gerir a variabilidade trazida pela presença do cliente na operação de serviços profissionais.

1.3 Objetivos específicos

- a) Avaliar a aderência do modelo taxonômico de serviços profissionais presente na literatura a partir dos casos considerados no estudo;
- b) Explicitar o processo de formação e o efeito da variabilidade a partir do envolvimento do cliente na operação do serviço profissional;
- c) Identificar as táticas e práticas utilizadas na operação, considerando os resultados obtidos e a problemática da alocação de recursos disponíveis na capacidade.

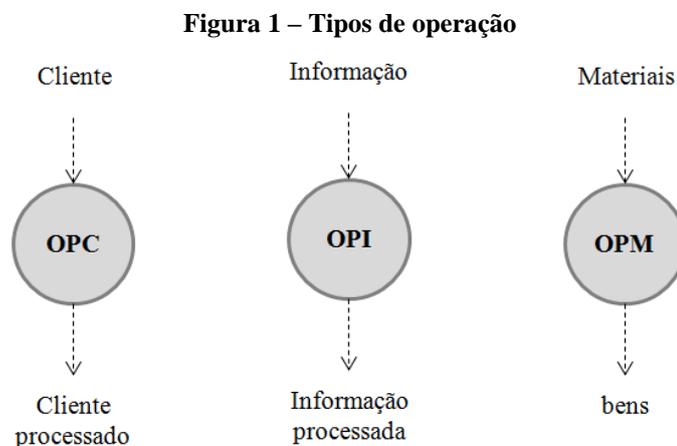
2 GESTÃO DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

Slack, Chambers, Johnston (2002) e Corrêa e Corrêa (2005) apresentam definições similares ao conceito de gestão de operações. De acordo com os autores, a gestão de operações contempla o gerenciamento de processos, produtivos ou não, assim como dos recursos escassos envolvidos, com o intuito de produzir bens e serviços de acordo com as necessidades dos clientes a partir de dimensões custo, tempo e qualidade. A gestão de operações está condicionada ao gerenciamento de múltiplos processos. Seu foco está na geração de valor para o cliente, partindo da gestão de entradas, de etapas de transformação e de saídas.

Mantendo a discussão sob o escopo de processos, a gestão de operações em serviços discute tópicos que tradicionalmente são do escopo da gestão de operações, por exemplo: o gerenciamento de capacidade, melhoria de processos e definição de indicadores. Porém, considera um contexto específico, caracterizado pela presença do cliente como participante ativo do sistema, além de conceitos como encontro de serviço, processo de entrega de serviço e experiência do cliente (ROTH; MENOR, 2003).

2.1 O processo de serviço

De acordo com Morris e Johnston (1987), a discussão entre o que define um processo de serviço e o que define um processo de manufatura diz respeito ao que está sendo transformado. Segundo os autores, três tipos de operações podem ser caracterizados conforme o tipo de entrada (FIG. 1): operações de processamento de clientes (OPC); operações de processamento de informações (OPI); e operações de processamento de materiais (OPM).



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Morris e Jonhston (1987)

Considerando o foco da gestão de operações em serviços, o processo de serviço pode ser caracterizado, segundo os autores, pelo processamento de clientes, primordialmente, mas também pelo processamento de informações, de forma secundária. Além disso, Morris e Johnston (1987) ainda apontam, corroborando com Roth e Menor (2003), que cada tipo de operação lida com os mesmos elementos – isto é, os problemas de planejamento e controle da operação, o planejamento de capacidade e o gerenciamento de estoques e filas. Todavia, cada operação deve conduzir tais elementos pela abordagem mais aderente ao processamento de clientes, informações ou materiais. Nesse sentido, considerando o escopo de serviço, as características e os elementos que o diferenciam devem ser elencados e reconhecidos, a fim de que as práticas de gestão adequadas sejam explicitadas.

Embora Metters (2010) aponte a não necessidade de se atingir uma definição única para serviços, várias tentativas podem ser encontradas na literatura. De forma geral, serviços podem ser definidos como sendo uma troca econômica entre partes, baseada no tempo, que traz resultados desejados, tais como o acesso a bens e a habilidades profissionais (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). De outro lado, por meio da denominada "Teoria Unificada de Serviços", Sampson e Froehle (2006) centralizam o cliente como o principal fornecedor de informações para o processo de produção de um serviço. Nesse sentido, a presença de *inputs* dos clientes – isto é, ele próprio, bens tangíveis ou informações trazidas por ele – é uma condição necessária e suficiente para definir um processo como sendo um processo de serviço. Já Lovelock e Gummesson (2004) consideram que os serviços envolvem uma forma de arrendamento ou de acesso. Isto é, os clientes, ao adquirirem o serviço, obtêm benefícios e o direito de usar um objeto físico, de contratar mão de obra ou de acessar instalações.

Outra definição mais ampla de serviço pode ser encontrada em Roth e Menor (2003): conjunto de serviços centrais e de serviços periféricos. Os serviços centrais são constituídos por cinco elementos: instalações de apoio, que contemplam os recursos físicos e estruturais que precisam existir para que o serviço seja entregue, como equipamentos e mobiliário; bens facilitadores, isto é, materiais e suprimentos utilizados ou consumidos durante a entrega do serviço; informações que suportam a execução; serviços explícitos que representam os benefícios diretamente sentidos com a experiência, por exemplo, transporte e entretenimento; serviços implícitos caracterizados pelos benefícios emocionais e aspectos tácitos, como conforto e encanto. Os serviços periféricos são suplementares aos serviços centrais, de forma

que fornecem benefícios adicionais aos clientes. Segundo os autores, são uma oportunidade para a diferenciação e o ganho de vantagem competitiva.

Considerando as definições apresentadas, é possível evidenciar que são os elementos intangíveis que dominam a criação de valor em serviços (LOVELOCK, 2011). O cliente é envolvido no processo do início ao fim. Sua percepção e seu julgamento, além de sua execução enquanto participante, resultam em níveis de complexidade e incerteza não presentes em processos da manufatura. Tanto a presença do cliente quanto a forma como o processo de serviço ocorre permitem estruturar quatro características gerais para este tipo de operação: intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade (LOVELOCK, 2004; SAMPSON; FROEHLE, 2006; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

A intangibilidade diz respeito aos elementos que não podem ser percebidos pelos sentidos. Sua avaliação e sua percepção estão envolvidas com critérios subjetivos e individuais. A simultaneidade está relacionada ao fato de que, na maioria das vezes, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Por consequência, a perecibilidade está vinculada à natureza sensível da capacidade produtiva de um prestador de serviço com relação ao tempo. Isto é, sendo o serviço produzido e consumido ao mesmo tempo, não é possível criar estoques de produtos de serviços. A capacidade subutilizada é perdida, de um lado, enquanto picos de demanda não podem ser tratados caso não haja capacidade instalada. Por fim, a heterogeneidade diz respeito à constante variação de resultado e de processamento, vinculada à não padronização dos *inputs* do processo. Sendo as entradas do processo os próprios clientes, não é possível garantir que indivíduos diferentes produzam o mesmo serviço a partir de um mesmo prestador, já que estes são distintos e reagem de forma única ao processo, considerando suas habilidades, história passada e esforços específicos (LOVELOCK, 2004; SAMPSON; FROEHLE, 2006; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

Embora existam contradições entre alguns conceitos e, até mesmo, contraexemplos para distinguir bens e serviços a partir de tais características, como a presença de elementos intangíveis também em processos de manufatura ou serviços cuja parte da produção pode ser antecipada ao consumo, estas permanecem sendo utilizadas e são consideradas suficientes no âmbito da discussão entre a diferenciação entre os processos de serviço e os processos de produção de bens.

2.2 Sistemas de classificação

A diversidade do setor de serviços torna difícil definir e aplicar generalizações gerenciais. Todavia, com o intuito de evidenciar elementos compartilhados, diversos autores desenvolveram esquemas classificatórios (LOVELOCK, 1983).

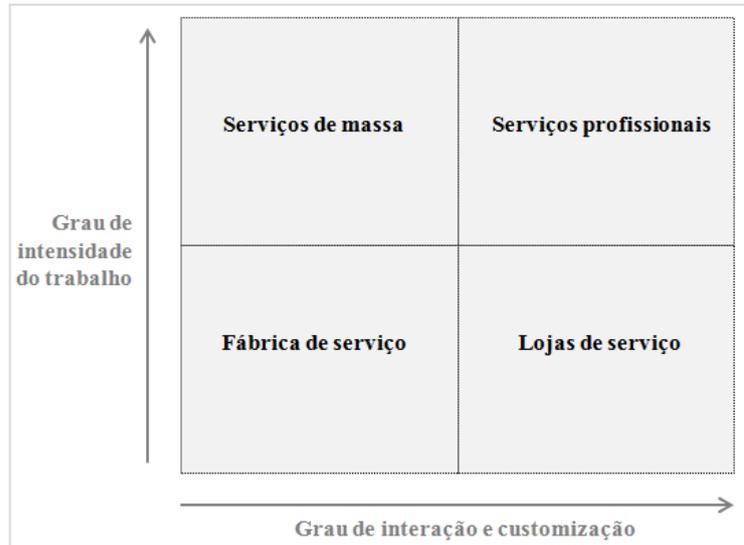
Seguindo a distinção entre intangibilidade física, que não pode ser experimentada por outros sentidos, e intangibilidade mental, que não pode ser facilmente visualizada ou compreendida, Lovelock (1983, 2011) desenvolveu quatro categorias a partir do confronto entre o objeto do serviço (pessoas, posses ou informações) e o caráter do serviço a partir da intangibilidade. Nesse sentido, o autor identificou: serviços direcionados ao processamento de pessoas; *ii*. serviços direcionados ao processamento de posses; serviços destinados ao processamento de estímulos mentais, vinculados à mente das pessoas; serviços direcionados a ativos intangíveis ou informações.

Schmenner (1986) também propôs um esquema classificatório estruturado com base no formato de matriz a partir de duas dimensões: a intensidade do trabalho, vinculada à porção do custo do trabalho que está incorrido no valor da infraestrutura disponível; e o grau de interação e customização, relacionado ao nível de participação do cliente no processo de serviço. De acordo com o autor, os serviços de baixa intensidade do trabalho exigem decisões de investimento em capital e frequentes avanços tecnológicos, uma vez que há grande capacidade de equipamentos e de infraestrutura instalada. Já os serviços de alta intensidade de trabalho, vinculados ao desempenho individual dos profissionais, exigem maiores investimentos em contratação, treinamento e planejamento da força de trabalho. De outro lado, os serviços de baixa customização e interação necessitam de eficiente gestão de padrões, boas práticas de marketing e espaço físico adequado. Já os serviços de alta customização e contato com o cliente exigem altos níveis de eficácia diante da variabilidade trazida pelos clientes, assim como o desenvolvimento de fidelização dos empregados (SCHMENNER, 1986).

Conforme ilustra a Figura 2, quatro categorias de serviços são identificadas por Schmenner (1986): Fábricas de serviço, categorizada por baixos níveis de intensidade de trabalho e de interação e customização, como observado em hotéis; Serviços de massa, também com baixos níveis de interação e customização do cliente, mas com altos níveis de intensidade de trabalho, como no varejo; Lojas de serviço, como hospitais, que apresentam altos níveis de interação e customização, mas com maior intensidade em capital; Serviços profissionais, exemplificados por escritórios de arquitetura e advocacia e consultorias, de uma forma geral,

que se caracterizam tanto por altos níveis de intensidade de trabalho quanto por altos níveis de interação e customização.

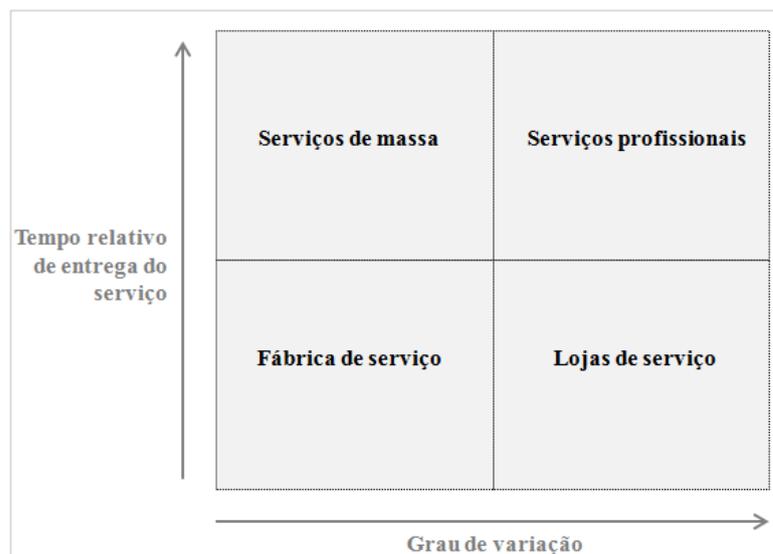
Figura 2 - Sistema de classificação de serviços



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Schmenner (1986)

Vale ressaltar que Schmenner (2004), a partir de uma revisão de seu trabalho, reconsiderou as dimensões do seu modelo classificatório, passando a adotar uma perspectiva de ganho de produtividade. Alterando o grau de intensidade do trabalho para tempo relativo do processo de serviço e o grau de interação e customização para grau de variação (FIGURA 3), o autor fez a seguinte constatação: o processo de serviço torna-se mais produtivo à medida que tanto o tempo de processamento, considerando o fluxo de materiais e informações, quando os níveis de variação, tornam-se menores. Assim, a redução da presença dos clientes no processo, diminuindo os níveis de variação, está relacionada ao desejo de ganho de produtividade e de crescimento. Segundo o autor, um negócio pode ser altamente rentável em qualquer ponto da matriz, mas o caminho para a produtividade está na direção para as fábricas de serviço, na qual os tempos de processamento e a variação são menores.

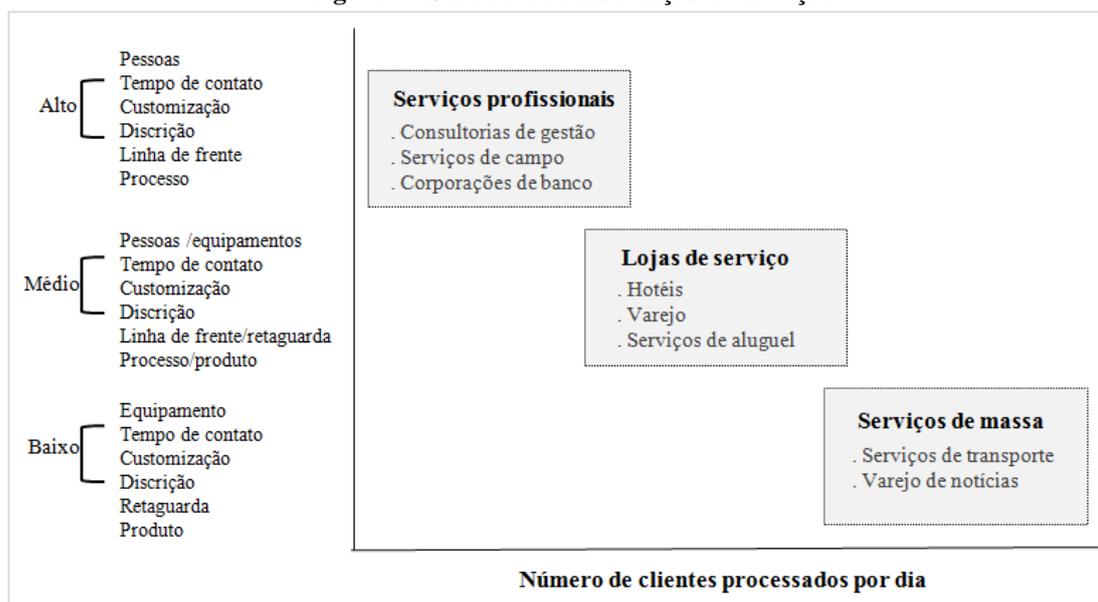
Figura 3 - Sistema de classificação de serviços revisado



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Schmenner (2004)

Já Silvestro *et al.* (1992), considerando o foco em pessoas ou em equipamentos, a extensão do tempo de contato com o cliente, a customização e o foco em produto ou processo, caracterizaram três categorias de serviços: Serviços profissionais, com relativamente poucas transações, altamente customizadas, orientadas por processo, com tempo de contato longo, geração de valor na linha de frente; Lojas de serviço, que representam uma categorização intermediária entre os dois extremos; Serviços de massa, com altos volumes de transações de clientes, baixo tempo de contato e baixa customização. O modelo final estruturado pelos autores é apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Sistema de classificação de serviços



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Silvestro *et al.* (1992)

Os modelos classificatórios apresentados por Lovelock (1983, 2011), Schmenner (1986, 2004) e Silvestro *et al.* (1992), embora possuam análises e categorizações específicas, apresentam muitas constatações semelhantes, principalmente no que diz respeito às macrocategorias de serviço identificadas. Uma análise mais detalhada será feita para os serviços profissionais, evidenciando a relação entre os altos níveis de variabilidade com o papel ativo do cliente como coprodutor.

2.2.1 Os serviços profissionais

Os serviços profissionais revelam-se interessantes pontos de estudo, por enfrentarem um contexto e demandas distintos dos demais tipos de serviço. Caracterizados de forma equivalente aos serviços intensivos em conhecimento¹ (VON NORDENFLYCHT, 2010), eles se tornam centrais na economia baseada em conhecimento. Nesta categoria, vários exemplos de tipos de empresas são identificados pelo autor, tais como, seguradoras, empresas de contabilidade e de desenvolvimento de *software*, escritórios de advocacia e consultorias em gestão ou em engenharia, entre outros também identificados por Gummensson (1978). Para Von Nordenflycht (2010), o termo *serviço profissional* envolve uma ampla diversidade de serviços, devido à amplitude do significado do termo *profissional*. Todavia, o autor propõe uma definição estendida, caracterizando como qualquer organização que possua uma força de trabalho com alto grau de *expertise* (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Seguindo linha semelhante, Miles *et al.* (1995) definem os serviços intensivos em conhecimento como sendo aqueles que almejam a criação, acumulação e disseminação de conhecimento. Segundo os autores, este tipo de serviço, que pode ser categorizado entre serviço profissional tradicional e serviço profissional baseado no desenvolvimento de tecnologia, é considerado inerentemente inovador e apoia-se no conhecimento profissional. Johnston e Clark (2002), de outro lado, definem serviços profissionais a partir dos altos níveis de variabilidade e customização presentes, além do foco na capacitação dos profissionais, uma vez que o sucesso do negócio está intimamente vinculado às competências, autonomia e criatividade de seus membros.

Conforme Silvestro *et al.* (1999), a relação cliente-organização para um serviço profissional é intensa e contínua durante toda entrega, uma vez que o cliente participa ativamente, definindo

¹ O termo *serviço intensivo em conhecimento* é disseminado na literatura e parte da tradução do acrônimo KIBS, isto é, *Knowledge Intensive Business Service*.

especificações e executando partes do projeto. Este é o tipo de operação no qual se observam maiores níveis de customização e interação com o cliente (LEWIS; BROWN, 2012). Porém, gerir uma necessidade constante de inovação combinada com tais características organizacionais e, ao mesmo tempo, manter uma operação eficiente pode ser apontado como um dos principais desafios para essa categoria de serviço (JOHNSTON, CLARK, 2002; CORREA; CAON, 2006).

Para Gummesson (1978), os serviços profissionais são prestados por profissionais qualificados que possuem o foco na solução de problemas que sejam reconhecidos por uma especialidade técnica, como arquitetos, médicos e consultores. Seguindo pensamento semelhante, Den Hertog (2000) afirma que os serviços profissionais, pelo fato de serem intensivos em conhecimento, baseiam-se no domínio de uma disciplina específica para entregar valor. Segundo o autor, há grande relevância entre as trocas de conhecimento tácito e explícito entre clientes e profissionais. Observam-se o enriquecimento e a criação de conhecimento a partir da confrontação da experiência do cliente com a base de conhecimento do prestador de serviço.

Para caracterizar distintamente os serviços profissionais de demais tipologias de serviço, Von Nordenflycht (2010) identificou três principais elementos: alta intensidade de conhecimento; baixa intensidade de capital; e força de trabalho profissionalizada. A intensidade em conhecimento indica que o resultado da produção da empresa se baseia, em grande parte, em um corpo complexo de conhecimento. Esta característica implica dois principais desafios gerenciais: o alto poder de barganha dos profissionais, que, por serem os principais detentores do conhecimento, exigem maior autonomia e descentralização da tomada de decisão; e a difícil mensuração da qualidade do serviço entregue, pela intangibilidade e complexidade de análise do resultado por parte do cliente. Os baixos níveis de intensidade de capital, de outro lado, indicam que a produção da empresa não envolve um grande número de ativos físicos, como instalações e equipamentos, aumentando ainda o foco no profissional e exigindo menores investimentos. Por fim, a força de trabalho profissionalizada evidencia o domínio de uma profissão no negócio. Membros da mesma profissão possuem o monopólio de uso de um corpo de conhecimento específico, a partir do compartilhamento de códigos éticos de ideologia (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Considerando tais características, o autor identifica quatro tipos de serviços profissionais: os clássicos, os campus profissionais, os novos serviços profissionais e os serviços vinculados ao desenvolvimento tecnológico. Firms de Direito e de Contabilidade possuem todas as

características, com os níveis mais intensos de força de trabalho profissionalizada, sendo reconhecidas por serviços profissionais clássicos. Já os campus profissionais são caracterizados por uma infraestrutura física especializada, como os hospitais, possuindo níveis maiores de intensidade de capital. Com uma força de trabalho menos profissionalizada, principalmente vinculada ao compartilhamento ideológico, incluindo consultorias de gestão e agências de publicidade, citam-se os novos serviços profissionais, os quais desviam o foco do profissionalismo para a intensidade em conhecimento de uma forma mais ampla. Por fim, o desenvolvimento tecnológico baseia-se na intensidade de conhecimento, embora baixa profissionalização.

Assim, os serviços profissionais são reconhecidos por vários elementos específicos na literatura. Todavia, uma discussão mais aprofundada sobre o papel do cliente, sua coprodução e o grau de incerteza e de variabilidade trazidos por sua participação é necessária.

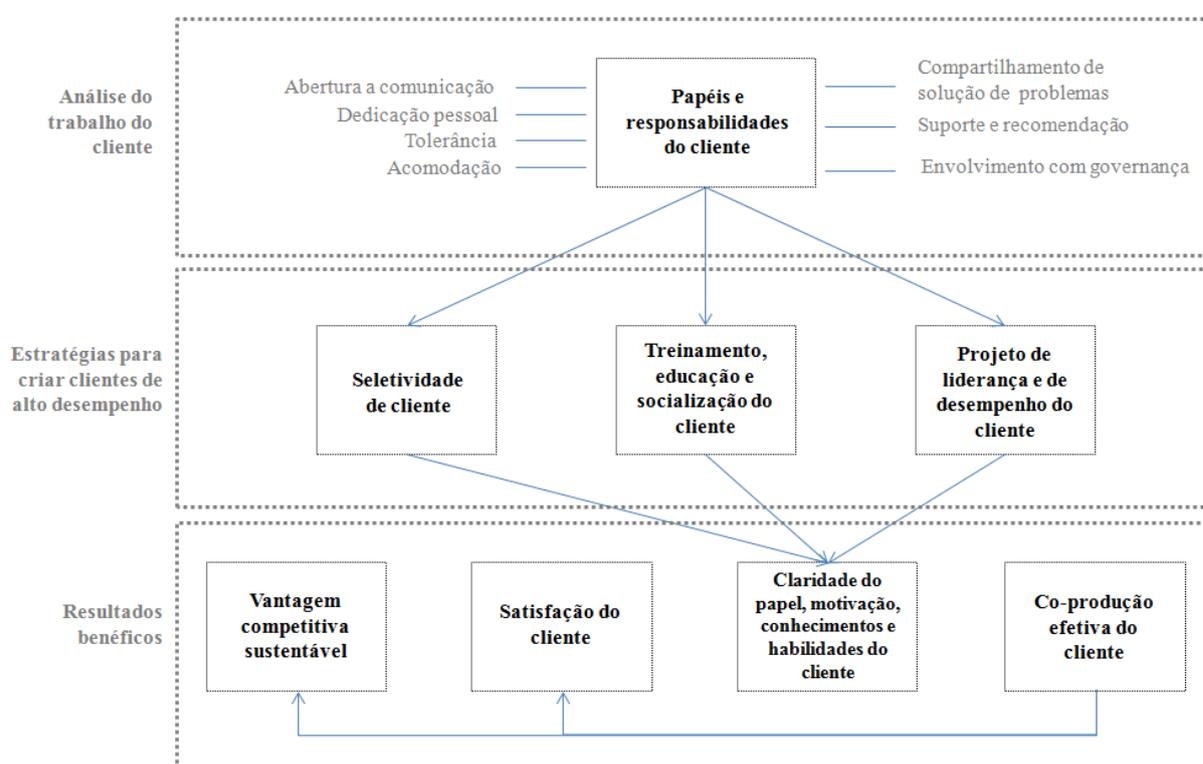
2.3 Variabilidade nos sistemas de serviços profissionais

Diferentes fontes de variabilidade podem existir em um sistema, sejam oriundas de equipamentos, sejam oriundas do próprio sistema, da força de trabalho. O foco da discussão deste trabalho é na variabilidade oriunda das interações do cliente com o processo. Presente de múltiplas formas, um dos principais objetivos da gestão de operações tem sido o de promover a redução e o controle da variabilidade e, se possível, eliminá-la para obtenção de saltos de eficiência. Todavia, no caso da produção de serviços, é necessário compreender que, inerentemente, existirá variabilidade em níveis mais altos do que os observados nas produções de bens manufaturados, devido à presença do cliente. Assim, é necessário compreender a natureza tanto da variabilidade, considerando sua possibilidade de controle ou não, quanto a natureza do impacto no sistema de serviço (KANNAN; PROENÇA, 2010). Essa situação torna-se ainda mais crítica no contexto de serviços profissionais.

De acordo com Maister (1982), o alto grau de customização e de interação face a face com o cliente traz desafios gerenciais relevantes para a operação do serviço profissional. Tanto a customização quanto o contato com o cliente exigem que os profissionais sejam altamente capacitados e habilidosos. De outro lado, sendo baseado no desenvolvimento de soluções, este tipo de serviço possui como principal função realizar o diagnóstico e a análise de uma problemática. Todavia, a solução só é alcançada a partir do envolvimento do cliente, pois este é o detentor de grande parte do conhecimento específico (GUMMENSSON, 1978).

Para Muller e Zenker (2001), os ciclos de interações entre os clientes e os provedores de serviços intensivos em conhecimento estimulam a geração e difusão de conhecimento, não devido ao processo de transmissão em si, mas sim como resultado de uma reconstrução de processos a partir de uma ação conjunta entre ambas as partes. Essa visão também é observada em Bettencourt *et al.* (2002), para quem este tipo de serviço se depara com a necessidade de, muitas vezes, capacitar seus clientes para que estes possam auxiliar e desempenhar o seu papel de coprodutor do serviço. Isso porque a contribuição do cliente impacta diretamente o sucesso do serviço e a qualidade e satisfação percebida com a solução desenvolvida. Nesse sentido, Bettencourt *et al.* (2002) desenvolveram um modelo de gestão considerando as implicações da coprodução do cliente (FIGURA 5).

Figura 5 - O processo de gestão do cliente como coprodutor



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Bettencourt *et al.* (2002)

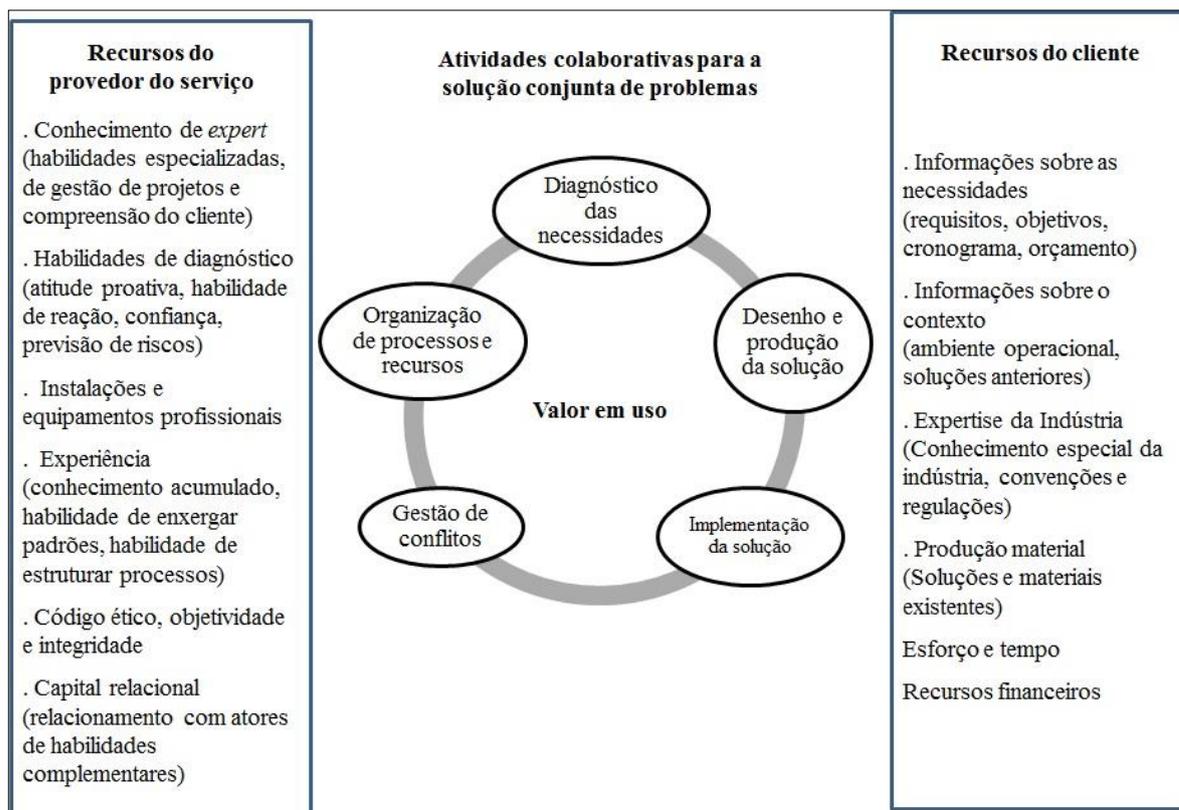
Segundo os autores, entre as atribuições do cliente em um processo de serviço profissional no qual este assume o papel de coprodução citam-se: abertura à comunicação, dedicação pessoal, compartilhamento de informações para a solução dos problemas, suporte ao prestador de serviço, tolerância, acomodação de desejos, *expertises*, e envolvimento com instrumentos de governança. Nesse sentido, considerando o prestador de serviço, três estratégias podem ser adotadas para apoiar e potencializar o desempenho do cliente: seleção de clientes adequados para a função a ser desempenhada; treinamento e capacitação; desenvolvimento de projetos de liderança. O desenvolvimento dessas três estratégias, para Bettencourt *et al.* (2002), permite

que o cliente entenda melhor seu papel e tenha motivação e habilidades para executá-lo da forma adequada. Assim, com o cliente executando suas funções com alto desempenho, é possível que uma coprodução efetiva origine níveis de satisfação para ele e vantagem competitiva para a organização.

Um estudo semelhante é observado em Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012), os quais, explorando o processo diádico e colaborativo nos serviços intensivos em conhecimento, identificaram as atividades chave da relação de cocriação de valor: diagnóstico das necessidades; desenho e produção da solução; organização dos processos e recursos; gerenciamento de conflitos; e implementação da solução. Para a execução dessas atividades, o prestador de serviços assume os papéis de organizador do processo, de amplificador do valor e de suporte para a experiência do cliente. Já o cliente assume as funções conjuntas de diagnóstico, desenho, produção, implementação e desenvolvimento. A Figura 6 ilustra o modelo completo desenvolvido pelos autores, elencando os recursos tanto dos provedores quanto dos clientes que precisam ser expostos e compartilhados para atingir melhores níveis de colaboração.

Com uma abordagem mais conceitual, Vargo e Lusch (2004) e McColl-Kennedy *et al.* (2012) definem cocriação de valor como sendo o resultado benéfico alcançado pela execução de atividades a partir da integração de recursos advindos do cliente com o prestador. Porém, como Sampson e Money (2015) alertam, existe uma distinção tênue entre os conceitos apresentados na literatura para cocriação e coprodução. Considerando a cocriação de valor a partir da realização de um benefício para o cliente a partir do consumo de seus recursos, a coprodução possui um sentido mais restrito, vinculado à participação do cliente durante a entrega central do serviço, de forma que os recursos fornecidos sejam essenciais para o processo (VARGO; LUSCH, 2006; SAMPSON; MONEY, 2015). Nesse sentido, embora Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012) tenham utilizado o termo *cocriação de valor*, o escopo é equivalente à coprodução, proposta Sampson e Money (2015).

Figura 6 - A solução de problemas como cocriação de valor



Fonte: Adaptada de Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012)

Nesse contexto, o que se observa, todavia, é que são os elementos trazidos pelo cliente ao sistema de serviço que, muitas vezes, representam as principais causas de distúrbios na operação (SAMPSON; FROEHLE, 2006; FREI, 2006). Partindo da Teoria Unificada de Serviços, Sampson e Money (2015) identificaram três principais implicações gerenciais trazidas a partir do efeito da coprodução do cliente no processo de serviços profissionais, considerando tanto os desafios de gerir a capacidade produtiva, para a impossibilidade de gerar estoques, quanto os efeitos da variabilidade trazidos pelo cliente. Além destes, como sistematizado no Quadro 1, a variabilidade trazida pelo cliente também influencia tanto a qualidade do serviço quanto a lealdade dos clientes (YANG, 2011) e pode contribuir para a redução da produtividade (SCHMENNER, 2004).

Considerando que nos processos de manufatura são transformados, grande parte do tempo, materiais em bens, existe uma certeza sobre o que é necessário produzir e existe um conhecimento razoável sobre qual será o resultado de cada etapa. O grande desafio é garantir que o produto final cumpra o que foi estipulado nas especificações e no pedido do cliente (MORRIS; JOHNSTON, 1987). Porém, de acordo com os autores, essa garantia só é obtida a partir do controle da variabilidade. Esse controle no ambiente da manufatura é materializado

em medidas de controle de qualidade dos materiais e das matérias-primas utilizados, além dos processos de manutenção de equipamentos.

Quadro 1 - efeitos e implicações gerenciais da coprodução do cliente

Questão gerencial	Efeito da coprodução	Implicação gerencial
Produzir estoque nos períodos de baixa demanda para lidar com a demanda flutuante.	O uso da capacidade depende dos recursos e da demanda oriundos do cliente.	A capacidade atual não pode ser estocada e utilizada para atender demanda futura.
Competir de acordo com as características diferenciais dos produtos ofertados.	Clientes trazem diferentes tipos de recursos de entrada, originando diferentes resultados de serviços.	Existe uma dificuldade em descrever as características dos serviços porque cada instância é distinta.
Precificação de produtos com base no custo, no mercado e nos objetivos de valor.	Cada cliente exige recursos específicos e possui necessidades únicas para a entrega do serviço.	O custo e o valor do serviço variam de um cliente para outro, confundindo a precificação.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Sampson e Money (2015)

Esse mesmo tipo de ação não pode ser observado considerando os processos de serviço. A gestão da variabilidade é um dos maiores desafios dos sistemas de serviços, sendo um dos principais que mais contribuem para o aumento de incerteza na operação (SAMPSON; FROEHLE, 2006; KANNAN; PROENÇA, 2010). O nível de variabilidade tanto dos recursos que transformam quanto dos recursos que são transformados é relativamente maior, uma vez que estes são indivíduos, e não materiais. O desempenho, tanto do prestador quanto do cliente, durante a execução do processo não pode ser totalmente especificado (MORRIS; JOHNSTON, 1987). Além disso, estando o cliente envolvido, os resultados são expostos enquanto ainda ocorre o processamento e o impacto da reação é sentido imediatamente. Outro problema adicional identificado vincula-se à resposta emocional dos envolvidos com relação ao processo e às interações entre eles.

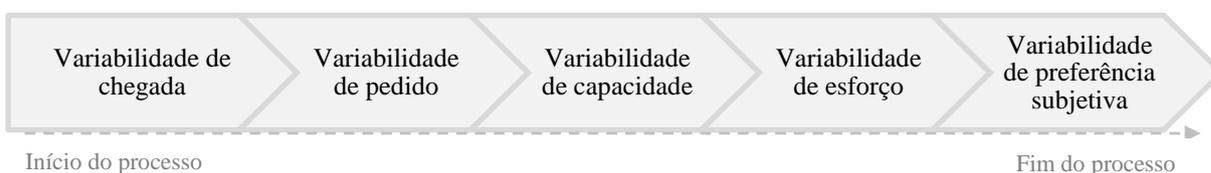
Morris e Johnston (1987) identificaram três possíveis estratégias para lidar com a variabilidade, expostas no Quadro 2. De forma geral, a primeira estratégia tem por objetivo customizar a operação para alcançar as expectativas percebidas. A segunda estratégia parte da padronização do fornecimento do serviço, sendo que os clientes precisam aceitar o que o sistema prover e ir a outro, caso estejam insatisfeitos. Por fim, a terceira estratégia, comum em serviços profissionais como consultorias de gestão, de acordo com os autores, busca fornecer representações tangíveis do serviço no formato de bens facilitadores para representar os elementos intangíveis.

Quadro 2 - Comparação de estratégias para lidar com a variabilidade

Categoria	Customização do processo	Padronização do processo	Substituição por tangíveis
Necessidades do cliente	Diagnóstico das necessidades dos clientes durante o processo.	Sistema de prestação do serviço específico, baseado em demanda percebida.	-
Processos	Alta flexibilidade nos processos.	Processos com rotinas.	Processos com rotinas.
Resposta ao cliente	Resposta rápida a solicitações individuais de clientes.	Treinamento do cliente para aceitar o que é ofertado.	-
Cientes	Ausência de pré-seleção de clientes.	Necessidade de pré-seleção dos clientes: garantir expectativas e prestação padronizada.	Ausência de pré-seleção de clientes.
Dificuldades	A maior dificuldade é averiguar necessidades.	A maior dificuldade é humanizar o processo.	Maior dificuldade para relacionar demanda desconhecida com o produto.
Eficiência	Eficiência do processo relativamente baixa.	Grande oportunidade para eficiência no processo.	Grande oportunidade para eficiência no processo.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Morris e Johnston (1987)

De forma semelhante, Frei (2006) também discute a variabilidade nos serviços. De acordo com a autora, no contexto da manufatura observa-se que a variabilidade é reduzida a valores mínimos a partir do controle criterioso da produção. Já no ambiente de serviços esse cenário não se repete devido à impossibilidade de se retirar a ação e a presença do cliente do processo. Para a autora, cinco tipos de variabilidade (FIGURA 7) podem ser identificados a partir do envolvimento do cliente na operação do serviço, seguindo a visão processual.

Figura 7 - Fontes de variabilidade no processo de serviço

Fonte: adaptado de Frei (2006)

A variabilidade na chegada está relacionada ao fato de que os clientes, usualmente, não procuram pelo serviço de forma padronizada e conhecida, surgindo picos de demanda e filas em alguns períodos e momentos de baixa procura em outros. Além de não chegarem ao mesmo tempo, os clientes tendem a individualizar cada pedido conforme suas necessidades, ocasionando a variabilidade no pedido. De outro lado, principalmente para serviços nos quais

o cliente é um participante ativo, o desempenho no processo varia conforme as habilidades, limitações e interesses de cada cliente, originando tanto a variabilidade tanto na capacidade de prestação de serviço quanto no esforço dedicado. Por fim, a variabilidade da preferência subjetiva ocorre devido à interpretação individual de cada cliente sobre os resultados entregues durante o processo, de forma que níveis de qualidade e de satisfação distintos são percebidos e gerados, respectivamente (FREI, 2006; MORRIS, FREI, 2013, MAULL; GERALDI; JOHNSTON, 2012).

Nesse sentido, o ato de identificar e compreender os diversos elementos trazidos pela participação do cliente está, muitas vezes, relacionado com a solução de problemas de operações em serviços. Um clássico *trade-off* enfrentado pelas empresas de serviço diz respeito ao tratamento da variabilidade. Isto é, é necessário identificar em qual momento é mais interessante acomodar e em qual momento se deve reduzir a variabilidade. Frei (2006) discute duas principais estratégias, denominadas de "estratégia de acomodação" e "estratégia de redução". Esta discussão mantém a linha das estratégias de customização e de padronização do processo, como apresentado por Morris e Johnston (1987).

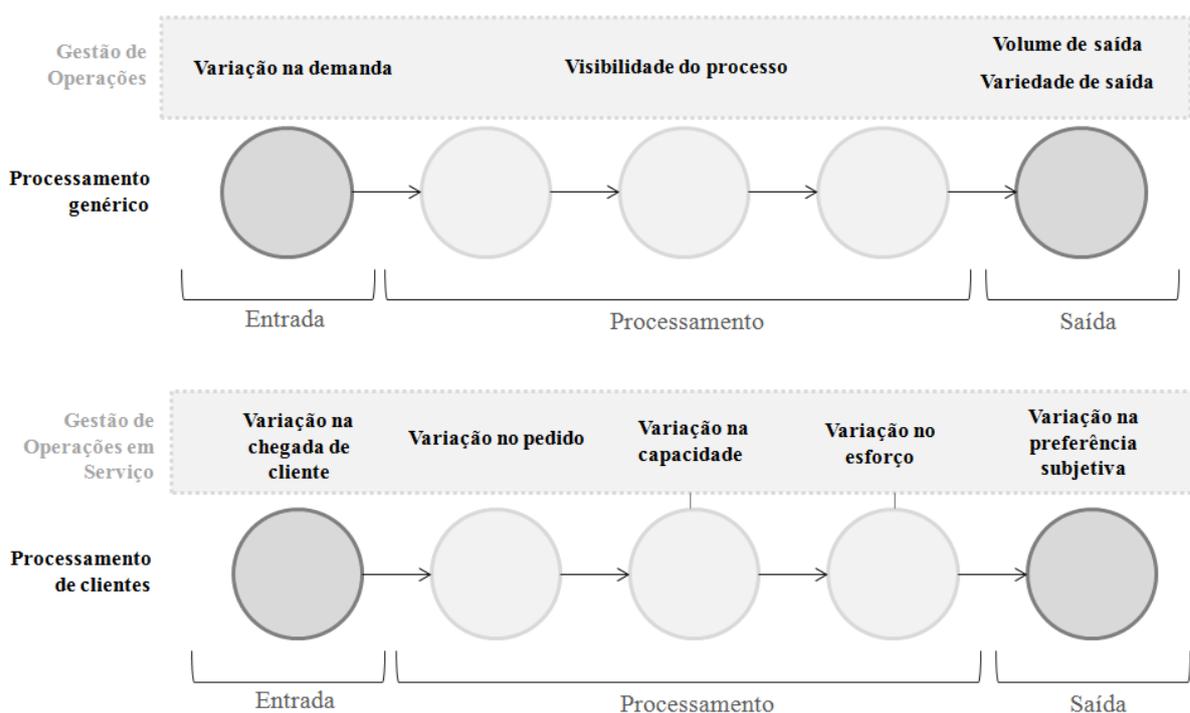
Para Frei (2006), em sua forma clássica, a estratégia de redução está relacionada a serviços de baixo custo e de baixa qualidade de experiência, uma vez que o principal objetivo está vinculado à redução das opções e da flexibilidade, dentre as quais o cliente pode se interessar. Nesse sentido, com um conjunto de poucas opções, a complexidade operacional se reduz, assim como a variabilidade, permitindo a oferta de preços mais baixos. Já a estratégia de acomodação considera a participação dos funcionários no sentido de compensar as variações trazidas pelos clientes. Considerando uma oferta diferenciada, com profissionais treinados, neste caso os clientes precisam estar dispostos a pagar valores mais altos pelo serviço prestado. Entre os limites de redução que tendem a favorecer a eficiência e os serviços de baixo custo, de um lado, e a customização para serviços que acomodam a variação com profissionais experientes, de outro, a autora identifica níveis intermediários envolvendo a oferta de um serviço com qualidade a preços justos.

Encerrando a discussão sobre a variabilidade no processo de serviços, uma análise entre o escopo da gestão de operações e o da gestão de operações em serviço ainda é válida. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), o objetivo de qualquer organização, seja ela industrial, de serviços, pública ou privada, é almejar o uso eficiente de recursos de forma a garantir que os clientes estejam satisfeitos com a qualidade, o custo e a disponibilidade. Para

ter essa gestão eficiente, é preciso reconhecer o posicionamento dos processos, com base em quatro fatores: volume processado de itens; variedade no mix de produção; variação na demanda; e grau de visibilidade das operações para o cliente.

Considerando esses quatro fatores, relações diretas podem ser estabelecidas com os processos de serviço e com os elementos de variabilidade identificados por Frei (2006). Serviços de massa, fábricas de serviço, lojas de serviço e serviços profissionais se enquadram em níveis distintos para cada fator identificado à medida que a customização e a interação com o cliente aumentam. A variabilidade na entrada e na saída do processo é representada, de certa forma, pelos critérios de variação na demanda, variedade na saída e volume de saída. Todavia, embora Slack, Chambers e Johnston (2002) considerem as operações que possuam alto contato com o cliente, a partir do fator de visibilidade do processo, o esforço desempenhado e a capacidade de execução investida pelo cliente no processo não são explícitas, tais como é pelo conceito de variabilidade no âmbito das operações de serviço. A Figura 8 ilustra essa discussão e posiciona os elementos no processo.

Figura 8 - Variabilidade em gestão de operações e gestão de operações em serviço



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Slack, Chambers e Johnston (2002) e Frei (2006)

2.4 Gerenciamento da capacidade produtiva em serviços

A escolha da combinação mais adequada de níveis de capacidade deve se basear no estudo que considera os objetivos da empresa, a estrutura de custo e o comportamento dos segmentos de clientes atendidos, caracterizando cada contexto organizacional, tanto no escopo de serviços quanto no âmbito da manufatura (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004). O que se observa é que decisões erradas vinculadas à capacidade podem desencadear problemas não só na eficiência dos processos como também de qualidade e satisfação dos clientes (SASSER, 1976). Figueiredo e Escobar (2004) exemplificam que o excesso de capacidade em organizações de serviço, especificamente, pode ter influências negativas na rentabilidade e na percepção dos clientes. De outro lado, a incapacidade de atender à demanda pode acarretar perdas potenciais de negócios futuros.

Figueiredo e Escobar (2004) conceituam capacidade produtiva como o potencial produtivo do sistema em um período de tempo, limitado pelo uso dos recursos disponíveis. Para Lovelock, Wirtz e Henzo (2011), de forma semelhante, capacidade produtiva pode ser conceituada a partir dos recursos disponíveis que uma empresa possui para produzir bens e serviços, tais como instalações físicas, equipamentos, mão de obra e infraestrutura. De outro lado, de acordo com Johnston e Clark (2002), as características das operações de serviço, como complexidade e variabilidade, dificultam a determinação do nível de capacidade produtiva adequada diante das variações de demanda.

Dessa forma, é necessário implantar práticas e ferramentas que busquem maximizar a utilização da capacidade disponível, considerando a profunda relação entre capacidade e demanda no contexto de serviços (CORREA; CAON, 2006). Assim, duas grandes estratégias para o gerenciamento da capacidade podem ser identificadas: alterar a capacidade, os processos e a oferta de serviços de acordo com as flutuações da demanda; influenciar o comportamento dos clientes para corresponder ao nível de capacidade existente (SASSER, 1976; FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; LOVELOCK, 1984; OLHAGER; JOHANSSON, 2012).

Para suportar a variabilidade da demanda a partir de mudanças em níveis de capacidade, considerando a primeira abordagem, é possível adotar níveis flexíveis de recursos que levem em conta o aumento da força de trabalho, para momento de sobrecarga ou incentivo à férias, ou de ociosidade do sistema de serviço. Outras opções estão vinculadas à subcontratação de capacidade de terceiros, à promoção de treinamentos para desenvolver indivíduos

multifuncionais, ao compartilhamento instalações e equipamentos, e à distribuição dos horários de atendimento (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SASSER, 1976). Outro ponto identificado pelos autores considera a promoção do envolvimento do cliente no processo, principalmente pela introdução do autosserviço.

A revisão e ou padronização dos processos também influenciam a oferta, uma vez que permitem a otimização e a redução do tempo de serviço nos momentos de picos de demanda, por meio de redesenho, introdução de tecnologia ou eliminação de gargalos. Com relação ao gerenciamento de filas, Jones e Peppiatt (1996) afirmam que, com o tempo sendo considerado cada vez mais valioso pelos clientes, a aplicação dos princípios estruturados por Maister (1985) em sua teoria da Psicologia da Fila, permite alterar a percepção dos tempos de espera e o nível de satisfação relacionado. Conforme Lovelock, Wirtz e Henzo (2011) apresentam, ao projetar filas, é preciso que os gestores ou analistas envolvidos considerem os diversos tipos de sistemas de filas existentes e suas vantagens, para que possam ser aplicados conforme o contexto do negócio. Implantar estágios sequenciais, filas paralelas ou filas únicas pode trazer resultados dependendo do tipo de serviço prestado. Figueiredo e Escobar (2004) revelam, porém, que acompanhar as influências da demanda apresenta uma série de limitações, uma vez que não é economicamente viável patrocinar alterações constantes em instalações, equipamentos e em profissionais.

De outro lado, para influenciar a demanda, segunda abordagem identificada, é preciso entender a fundo o cliente e suas necessidades. Nesse sentido, é fundamental compreender os padrões e os comportamentos da demanda (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; SASSER, 1976). Feito isso, é possível detectar, de acordo com os autores, diferentes práticas para atuar sobre a demanda, tais como: oferecer incentivos de preço de acordo com o perfil dos clientes; desenvolver novos serviços ou serviços complementares para períodos de baixa demanda; realizar propagandas e promoções; educar clientes com relação ao trabalho a ser desenvolvido; utilizar sistemas de reservas, distribuir a oferta de serviços geograficamente, quando pertinente, e ofertar serviços para um grupo de clientes ao mesmo tempo, ganhando escalabilidade. De forma geral, investir na comunicação com os clientes, no sentido de informá-los sobre a capacidade existente, é um ponto relevante para influenciar suas preferências.

Por meio da gestão de rendimentos é possível praticar preços diferenciados para cada perfil de demanda, de forma a otimizar a utilização da capacidade produtiva perecível, visando

alcançar o máximo faturamento. Neste modelo, utilizam-se estratégias combinadas de alteração da oferta ou influência na demanda. Esta prática é comumente utilizada por companhias aéreas. A identificação e tratamento dos recursos gargalo e a melhoria de processo também são estratégias que auxiliam o gerenciamento da capacidade. Nesse sentido, é possível criar fluxos alternativos para melhor alocar a capacidade disponível (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004).

Wirtz, Lee e Sheang (1999), a partir de um estudo em diferentes organizações de serviço, identificaram estratégias utilizadas para o tratamento da capacidade ociosa especificamente. Os autores identificaram que, para superar a insuficiência de demanda, é possível, entre outras ações: desenvolver clientes considerando a promoção da lealdade e o desenvolvimento de novos canais de atendimento e de distribuição; fazer a estruturação de pacotes de serviços de forma a trazer maior valor para o cliente; e utilizar tempos ociosos para promover o comprometimento, a motivação da força de trabalho e o compartilhamento de capacidade ociosa para reduzir custos; e diversificar a oferta.

Gerenciamento de capacidade aplicado a serviços profissionais

Na operação de um serviço profissional, observam-se níveis extremos de variabilidade, heterogeneidade e customização, derivados da participação ativa e total do cliente no processo. Por terem como entrega uma solução inovadora de um problema identificado, as competências, habilidades e criatividade dos profissionais são determinantes. Todavia, a gestão de um contínuo ambiente de complexidade e incerteza diante de uma estrutura que seja operacionalmente eficiente traz constantes desafios, sendo que alguns refletem no gerenciamento da capacidade produtiva. Questões de dimensionamento adequado da força de trabalho, tempo de execução das atividades e a programação com profissionais diferenciados em termos de competência e experiência, tendo de desenvolver métodos e controle tornam-se altamente complexas (FIGUEIREDO; ESCOBAR; 2004; FITSIMMONS, FITSIMMONS, 2005; SILVESTRO, 1999; JOHNSTON, CLARK, 2002; CORREA; CAON, 2006; SCHEMENNER, 1984, 2006; GUMMENSSON, 1978; VON NORDENFLYCHT, 2010; ROTH; MENOR, 2006).

Em um esforço para responder às necessidades heterogêneas e complexas dos clientes, as organizações de serviços profissionais oferecem uma grande variedade de serviços. Conforme Giannakis *et al.* (2014), um dos principais desafios enfrentados pelos gestores de serviços

profissionais está relacionado com à habilidade de responder rapidamente às demandas dos clientes ao mesmo tempo, ofertando uma experiência única e personalizada. Todavia, a oferta de serviços customizados a todo o momento, muitas vezes, onera e inviabiliza a operação do prestador.

Uma análise sobre o *trade-off* entre presença do cliente e eficiência pode ser vista no trabalho de Van der Laan, Broekhuis e Van Offenbeek (2014). Os autores apresentam, a partir de um estudo multicase em empresas de serviços profissionais, a aplicação de modularização na oferta do serviço por meio da padronização de determinado conjunto de componentes ao mesmo tempo em que outros componentes, podem ser ajustados à oferta, para atender às necessidades de diferentes clientes. Esta estratégia também é observada em Giannakis *et al.* (2014), que encontraram tipos de projetos de modularização totalmente especificados conforme o desejo e a necessidade do cliente e projetos sem orientação específica, com maior nível de padronização. Para Van der Laan, Broekhuis e Van Offenbeek (2014), por meio da modularização é possível encontrar um equilíbrio entre eficiência e variabilidade para um ambiente extremamente volátil, intangível e participativo encontrado nos serviços profissionais.

Schmenner (1986, 2004) discute sobre a relação entre variabilidade e crescimento produtivo a partir de seu modelo classificatório. Segundo o autor, algumas empresas específicas que se estabeleceram fortemente no mercado obtiveram um crescimento expressivo em vendas a partir da reestruturação de estratégias de operações, principalmente envolvendo o tratamento de variabilidade. Isso ocorreu devido à eficiência das organizações em processarem no menor tempo possível materiais e informações durante o processo de serviço. Nesse sentido, maior crescimento em empresas está relacionado à maior velocidade de processamento e à redução de variabilidade disponível, caracterizada pela a customização e participação do cliente.

Os serviços que possuem maior nível de variabilidade, isto é, os serviços profissionais, só conseguem ser produtivos e crescer à medida que o nível de variabilidade se reduz e certas características operacionais e de negócio passam a ser semelhantes à fábrica de serviços (SCHMENNER, 2004). Além disso, segundo o autor, a redução dos níveis de variabilidade e dos tempos de processamento está relacionada ao aumento da intensidade em capital, ao desenvolvimento tecnológico, ao planejamento e gestão da demanda, à capacitação dos profissionais e ao desenvolvimento de métodos. Todavia, nem todos esses elementos são facilmente tratados no contexto dos serviços intensivos em conhecimento, uma vez que eles possuem, *a priori*, a coprodução dos clientes.

De forma corroborativa, Frederiksen (2010), que desenvolveu um estudo com as empresas de serviços profissionais que mais crescem no Reino Unido, aponta que essas organizações tendem a ser mais especializadas, principalmente com relação à adoção de um segmento específico de atuação, à oferta restrita e à escolha de parceiros adequados. Esse resultado reflete o tratamento de variabilidade pela redução do escopo de atuação das empresas selecionadas. Em adição, Huggins (2011) identifica alguns condutores para o crescimento dos serviços intensivos em conhecimento, tais como a adoção de práticas de *outsourcing*, almejando a redução de custos e o ganho de competitividade, e a inovação.

3 METODOLOGIA

A maioria das pesquisas conduzidas no campo de gestão de operações baseia-se em métodos primordialmente quantitativos. Todavia, tendo este campo uma complexidade de eventos única, a compreensão qualitativa torna-se importante para a construção de teoria e o amadurecimento dos resultados via métodos quantitativos, já que permite captar a dinamicidade das configurações específicas encontradas (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). A pesquisa em gerenciamento de operações em serviços, especificamente, tende a utilizar diferentes metodologias quando comparada aos métodos tipicamente encontrados em gestão de operações. Isso porque as problemáticas encontradas no contexto de serviços tendem a ser mais complexas, desestruturadas e multidimensionais (ROTH; MENOR, 2003).

3.1 Estudo de casos múltiplos

Para a realização da pesquisa proposta visando ao alcance dos objetivos formulados, propõe-se aplicar um estudo de casos múltiplos (YIN, 2005) a quatro empresas de serviços profissionais.

Um estudo de caso pode ser definido como sendo uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno específico, complexo e pouco delimitado, contextualizado no mundo real (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989; BARRATT; CHOI; LI, 2011; FLYNN *et al.*, 1990). Devido ao fato de o campo de gestão de operações possuir uma contínua evolução de ferramentas e conceitos, o estudo de caso torna-se uma opção metodológica indicada para compreender o contexto e a execução das práticas adotadas (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989; BARRATT; CHOI; LI, 2011; FLYNN *et al.*, 1990; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Distintamente dos estudos de casos únicos, os estudos de casos múltiplos tendem a ser considerados mais convincentes e robustos, uma vez que consideram múltiplas unidades de análise e permitem entender em profundidade cada caso individualmente, ao mesmo tempo, comparar similaridades e diferenças locais de uma mesma problemática (YIN, 2005; FLYNN *et al.*, 1990).

Para a aplicação do método de estudo de caso, um conjunto de etapas foi seguido, conforme identificado na literatura (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989; FLYNN *et al.*, 1990; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). A importância da operacionalização do método em

etapas operacionais diz respeito ao aumento da confiabilidade e da robustez dos resultados encontrados.

Entre as fases identificadas, citam-se:

- a) Delineamento da pergunta de pesquisa e da fundamentação teórica — compreende à definição do problema de pesquisa, das proposições relacionadas e da estrutura conceitual-teórica em que a pesquisa se baseia;
- b) Planejamento dos casos — contempla a seleção das unidades de análise e dos métodos de coleta, armazenamento e análise dos dados, e a elaboração dos instrumentos e do protocolo de pesquisa utilizados.
- c) Coleta e análise dos dados — compreende a sobreposição entre a coleta dos dados e sua análise, de modo que essa coleta possa ser acelerada e flexível quanto aos dados, de acordo com as necessidades percebidas em campo. A análise pode ser individual, caso a caso, como comparativa entre os aspectos comuns e distintos dos casos considerados.
- d) Elaboração do relatório de pesquisa — compreende a consolidação dos resultados alcançados e as implicações identificadas em formato estruturado de relatório de pesquisa, além de sua publicação nos veículos acadêmicos indicados.

3.2 Seleção dos casos

Para a elaboração da pesquisa, foram selecionados quatro casos, com base na tipologia identifica por Von Nordenflycht (2010), descrita em quatro categorias: Desenvolvedores de tecnologia, na qual foi selecionada uma organização de tecnologia da informação que atua no ramo de mobilidade; Novos serviços profissionais, na qual foi selecionada uma consultoria em gestão; Campus profissionais, na qual foi selecionado um hospital; e Serviços profissionais clássicos, na qual foi selecionado um escritório de advocacia. A escolha a partir da classificação obtida por Von Nordenflycht (2010) permitiu aprofundar e refinar as características já identificadas pelo autor para cada categoria de serviço profissional, além de identificar práticas comuns aos diversos serviços profissionais, considerando os tópicos discutidos no estudo.

Dado que o processo de escolha dos casos é fundamental para estabelecer uma linha lógica para guiar a coleta e a análise dos dados (CRESWELL, 2008), utilizou-se a amostragem teórica (EISENHARDT, 1989), pela qual os casos foram selecionados de acordo com sua relevância empírica para o problema de pesquisa e para os pressupostos teóricos delineados.

Além disso, foram considerados como direcionadores para a seleção dos casos: tempo mínimo de cinco anos desde a fundação da empresa, com o intuito de garantir um grau mínimo de maturidade operacional, como indicam Winzimmer *et al.* (1998); multiplicidade na oferta de serviços, considerando a relevância e complexidade dos problemas operacionais discutidos no trabalho; e operação em Belo Horizonte.

As principais características das quatro organizações consideradas podem ser observadas no Quadro 3, seguindo-se o detalhamento maior do negócio de cada caso. O nome foi alterado para denominações fictícias, a fim de manter a confidencialidade.

Quadro 3 - Características gerais dos casos considerados

Característica	Caso 1 - Delta	Caso 2 - Gama	Caso 3 - Alfa	Caso 4 - Beta
Segmento	Telecomunicações	Advocacia	Saúde	Gestão
Profissionais	Desenvolvedores, analistas de negócio e analistas de produto	Advogados	Médicos, enfermeiras e demais profissionais da saúde	Consultores
Principais serviços	Soluções em comunicação, mobilidade e conteúdo	Assessoria jurídica e processos administrativos e judicial	Pronto-socorro, exames e diagnósticos, e cirurgia	Consultoria em gestão, tecnologia e educação executiva
Principais clientes	Pessoa jurídica	Pessoas físicas e pessoas jurídicas	Pessoa física	Pessoa física
Atuação	Internacional	Nacional	Local	Nacional
Número de profissionais	Mais de 100	De 30 a 50	Mais de 100	Mais de 100
Idade	>10	>50	>20	>5

Fonte: Elaborado pela autora

- Delta — organização que atua no setor de telecomunicações, ofertando serviços adicionais aos serviços básicos existentes para a telefonia móvel relacionados à promoção de mobilidade a indivíduos e empresas. Em seu *portfolio*, três categorias de soluções podem ser identificadas: soluções em comunicação, considerando a oferta de serviços para comunicação corporativa e soluções inovadoras de comunicação entre indivíduos por meio de SMS; soluções em conteúdo, considerando o acesso a conteúdos de interatividade, multimídia e informativos vinculados a serviços de dados, voz e vídeo entre operadora de telefonia, empresas e indivíduos; e soluções em comércio eletrônico, a partir de formatos alternativos vinculados à utilização de telefonia móvel. Com mais de

quinze anos de mercado, possui atuação nacional e também na América Latina, com escritórios situados em Minas Gerais, São Paulo e Chile.

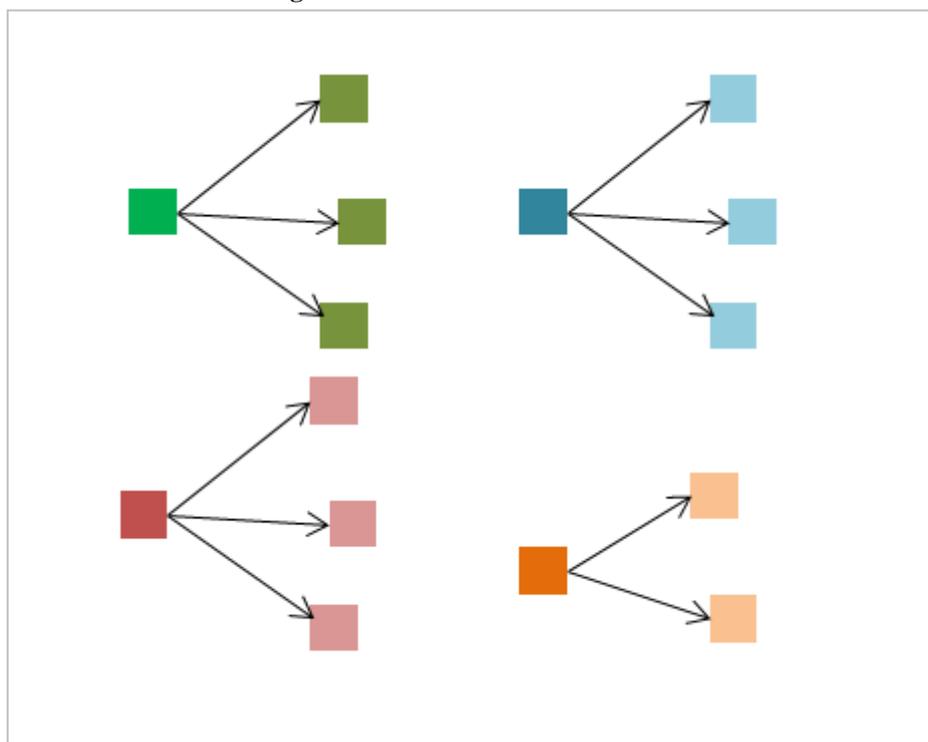
- Gama — escritório de advocacia com sede em Belo Horizonte. Com mais de cinquenta anos de mercado, possui um *portfolio* amplo de serviços jurídicos, tanto para o atendimento contencioso quanto para o atendimento consultivo. Atuando no contencioso, no que diz respeito a processos judiciais e administrativos, os profissionais acompanham os trâmites e participam de audiências, representações, sustentações orais e perícias. Nos serviços de assessoria jurídica, caracterizados como serviços para a prevenção de litígios, executam-se celebrações de contratos, registros, licenças e aconselhamentos. Em termos de campos de conhecimento, atua nas mais variadas disciplinas do Direito, tais como civil, criminal, ambiental, trabalhista, tributário e penal. Com mais de trinta profissionais, é considerado um escritório de porte médio a grande em Minas Gerais, uma vez que mais de 95% das sociedades registradas no estado — com 3.257 registros, em 2014 — possuem um número menor de profissionais vinculados (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL/MG, 2014).
- Alfa — hospital que, há mais de trinta anos no mercado, possui uma diversidade de serviços na área de saúde para a população. Entre os principais segmentos de serviços citam-se: exames e diagnósticos, atendimento em pronto-socorro e cirurgias. São realizados exames diagnósticos nas mais distintas especialidades, tais como exames laboratoriais, raios-X e ultrassonografia. Os pacientes podem agendar exames em caráter de urgência ou oriundos do atendimento no pronto-socorro. Este, em operação 24 horas por dia, tem capacidade para atender mais de cem pacientes simultaneamente, em uma estrutura ampla e de fácil acesso. Entre as especialidades citam-se: cardiologia, cirurgia geral, cirurgia plástica, clínica médica, neurologia, ortopedia e traumatologia e pediatria. Realiza cirurgias tanto pré-agendadas quanto de urgência.
- Beta — consultoria em gestão que oferta serviços capazes de possibilitar a concepção e implantação de solução de problemas de alto impacto no contexto de cada cliente-empresa. Com atuação nacional por meio de escritórios espalhados pelo País, executa projetos de consultoria focados em solução de problemas complexos de gestão, soluções em educação executiva, considerando treinamentos *in company*, treinamentos abertos ao público e ensino a distância.

3.2.1 Fontes e coleta de dados

Foram conduzidas quinze entrevistas semiestruturadas como principal fonte de dados. Como Flynn *et al.* (1990) apontam, a condução de entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro permite que os resultados observados possam ser comparáveis. Além das entrevistas, as empresas foram visitadas e outras documentações foram coletadas, como organogramas, processos de trabalho mapeados, informações institucionais e descritivos do negócio e dos serviços. As entrevistas foram realizadas presencialmente, com exceção de uma realizada por vídeo chamada pela internet e outra por telefone. O tempo médio de duração foi de sessenta minutos por entrevista.

A escolha dos indivíduos a serem entrevistados foi feita com base no fenômeno investigado. Isto é, estes deveriam ter domínio da gestão de operações de sua organização, assim como estar envolvidos, direto ou indiretamente, com o cliente, além de assumirem cargos distintos, considerando o interesse em coletar diferentes perspectivas a título de confronto dos dados. A escolha dos entrevistados, então, considerando os critérios discutidos, partiu da estratégia identificada como "bola de neve", como apontam Biernacki e Waldorf (1981) e Noy (2008), na qual os indivíduos participantes foram indicados a partir do contato inicial em cada organização (FIGURA 10).

Figura 9 - Escolha dos entrevistados

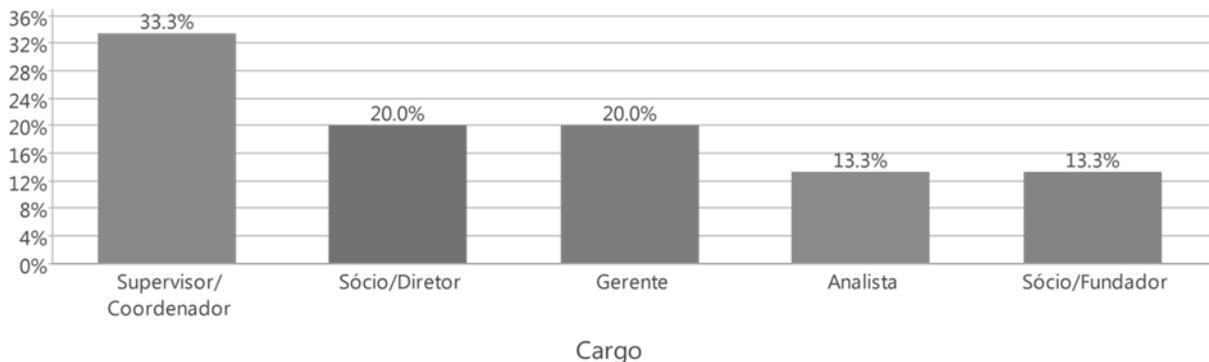


Fonte: Elaborada pela autora

Em cada caso foram realizadas quatro entrevistadas, com exceção ao caso Beta, apenas três. Isso porque, considerando que as três entrevistas realizadas foram completas e densas de dados e que os tipos de cargos pertinentes à gestão de operações já haviam sido contemplados, isto é, um sócio-fundador, um sócio diretor e um gestor regional, optou-se por não realizar outra entrevista, considerando que os dados observados já se repetiam (EISENHART, 1989).

Com relação ao perfil dos entrevistados (GRÁFICOS 1 e GRÁFICO 2), apenas 13,3% dos entrevistados não eram gestores formais, mas já haviam desempenhado papel de liderança e estavam em contato com a gestão da organização.

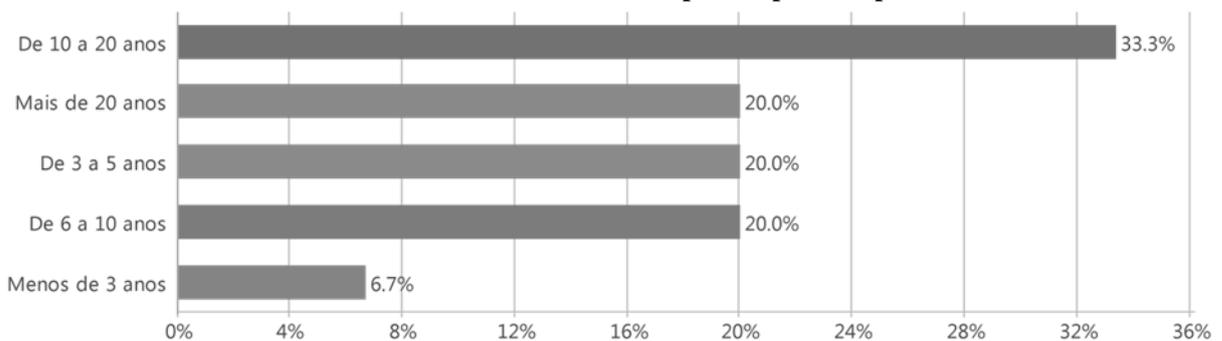
Gráfico 1 - Perfil dos entrevistados por cargo



Fonte: Elaborado pela autora, em MAXQDA

De forma complementar, mais de 70% dos entrevistados tinham mais de seis anos de empresa e apenas um profissional possuía menos de três anos. Nesse sentido, entendeu-se que a compreensão do negócio pelos indivíduos foi satisfatória e positiva para a realização do estudo proposto.

Gráfico 2 - Perfil dos entrevistados por tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora, em MAXQDA

Assim como em relação ao nome das organizações foi omitido, não foram expostos, por questões éticas, os nomes dos entrevistados, assim como características específicas que

pudessem ser utilizadas para a identificação tanto do entrevistado quanto da organização. Apenas os pesquisadores envolvidos no estudo tinham ciência do contato estabelecido com as organizações. Assim, foram criados nomes de identificação para referência para cada indivíduo entrevistado, como sinalizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Identificação dos entrevistados utilizada na pesquisa

Delta – Tecnologia	Entrevistado#1
	Entrevistado#2
	Entrevistado#3
	Entrevistado#4
Gama – Advocacia	Entrevistado#4
	Entrevistado#6
	Entrevistado#7
	Entrevistado#8
Alfa – Hospital	Entrevistado#9
	Entrevistado#10
	Entrevistado#11
	Entrevistado#12
Beta – Consultoria	Entrevistado#13
	Entrevistado#14
	Entrevistado#15

Fonte: Elaborado pela autora

A carta de apresentação do trabalho, contendo o termo de sigilo, disponível no ANEXO I, foi assinada por todos os participantes da pesquisa. A cada contato com os indivíduos, via correio eletrônico e contato presencial, a proposta do estudo foi explicada em linguagem simples e foi sinalizado que a participação poderia ser interrompida em caso de qualquer desconforto.

3.3 Instrumentos e estratégias de pesquisa

3.3.1 Protocolo de entrevista

Para a condução das entrevistas semiestruturadas, foi elaborado o protocolo da entrevista. Considerando estratégias específicas para a preparação e coleta de dados, Yin (2005) salienta a importância do desenvolvimento de um protocolo para o estudo, principalmente em estudos de casos múltiplos, para aumentar confiabilidade e facilitar a condução. Nele, foram estruturadas perguntas amplas, que permitiam relacionar, de forma estruturada, os construtos da pesquisa. Durante a execução das entrevistas, a ordem das perguntas foi flexível atendendo ao conforto do entrevistado. Perguntas pontuais extras foram acrescentadas quando foi identificada a necessidade de maior detalhamento em um tópico específico.

A versão do protocolo de pesquisa está disponível no Apêndice II. Em linhas gerais, o protocolo possui quatro principais seções: Informações demográficas da organização, considerando sua atuação, principais linhas de serviço e seu histórico; Recursos disponíveis, a fim de compreender as características dos profissionais e demais recursos utilizados durante a entrega do serviço; Clientes e variabilidade resultante, para a compreensão sobre quem são os clientes e como estes participam e influenciam da entrega do serviço; e Gerenciamento da operação e dos resultados alcançados, a fim de identificar estratégias para a alocação dos recursos e as tratativas de picos e sobrecargas de demanda, considerando o impacto em capacidade, e captar percepções sobre o tema crescimento.

Para cada segmento de questões foram introduzidos pontos de checagem, para conduzir o raciocínio da pesquisadora durante a entrevista. Esse material além ter sido a base para a condução, foi utilizado para a coleta das percepções e *insights* de análise durante a pesquisa de campo, como indicado por Miles e Huberman (1994).

3.3.2 Pré-teste

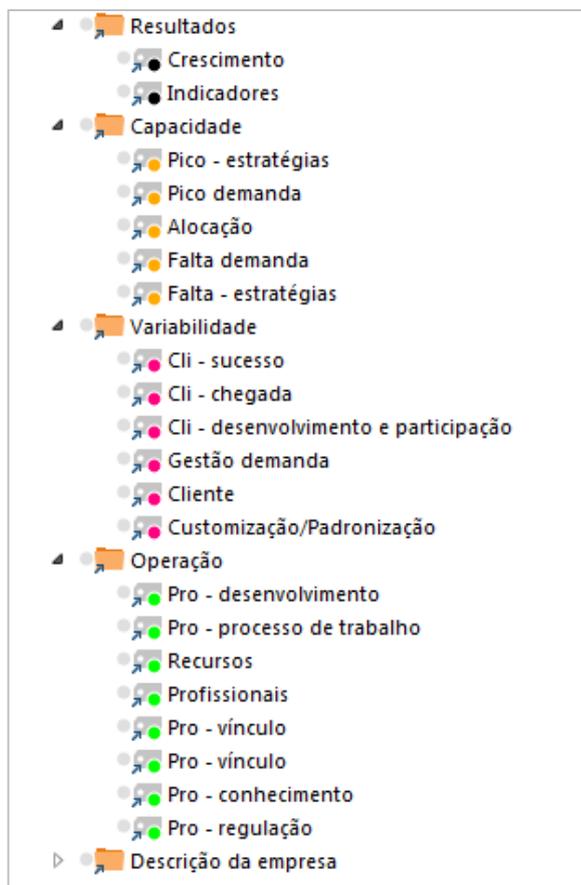
Para a validação do protocolo de pesquisa, foi realizado um pré-teste com profissionais envolvidos na gestão de operações dos segmentos identificados, no qual foi simulada a entrevista, no primeiro momento, e discutido o instrumento utilizado, no segundo momento. O intuito era verificar se os termos utilizados eram compreensíveis aos entrevistados e aderentes aos objetivos da pesquisa. Como resultado, uma melhor ordem das perguntas foi identificada e termos foram ajustados.

3.3.3 Análise dos dados

O elemento condutor da análise dos dados foi a utilização de um sistema de codificação de segmentos textuais das entrevistas transcritas. Por código entende-se, de acordo com Miles e Huberman (1994), uma abreviação ou símbolo aplicado a um segmento de palavras que define uma classificação, com base em critérios estabelecidos, usualmente vinculados às perguntas de pesquisa, hipóteses ou conceitos chave considerados no estudo. Trata-se de elementos recuperáveis e organizáveis que permitem ao pesquisador detectar de forma rápida questões específicas. O sistema de codificação adotado mitiga ao risco identificado por Eisenhardt (1989) com relação às falhas ou dificuldades de análise oriundas do alto volume de dados desestruturados disponíveis em pesquisas qualitativas.

Para o armazenamento, a gestão e a codificação dos dados, foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos MAXQDA², o qual permitiu, de forma intuitiva, organizar e categorizar os dados, exportar segmentos codificados e oferecer ampla gama de ferramentas de visualização dos dados que orientaram a análise e as conclusões do estudo. A escolha do *software* foi feita considerando: a avaliação em portais eletrônicos especializados, a disponibilidade de funcionalidades para análise e a facilidade de uso e aprendizado. A Figura 10 ilustra a lista de códigos criados, a partir do modelo conceitual utilizado na pesquisa.

Figura 10 - Sistema de codificação utilizado



Fonte: MAXQDA

As seguintes etapas foram consideradas durante a análise dos dados: Codificação dos dados; Extração do banco de segmentos codificados; e Geração de mapas conceituais e ferramentas visuais, que permitiram testar e agrupar diferentes trechos e códigos, a fim de obter resultados. É válido ressaltar que foi utilizada outra ferramenta, também disponível no MAXQDA, para priorizar segmentos textuais por peso, de acordo com o grau de importância e relevância do trecho para o estudo. Dessa forma, os mapas conceituais puderam ser gerados

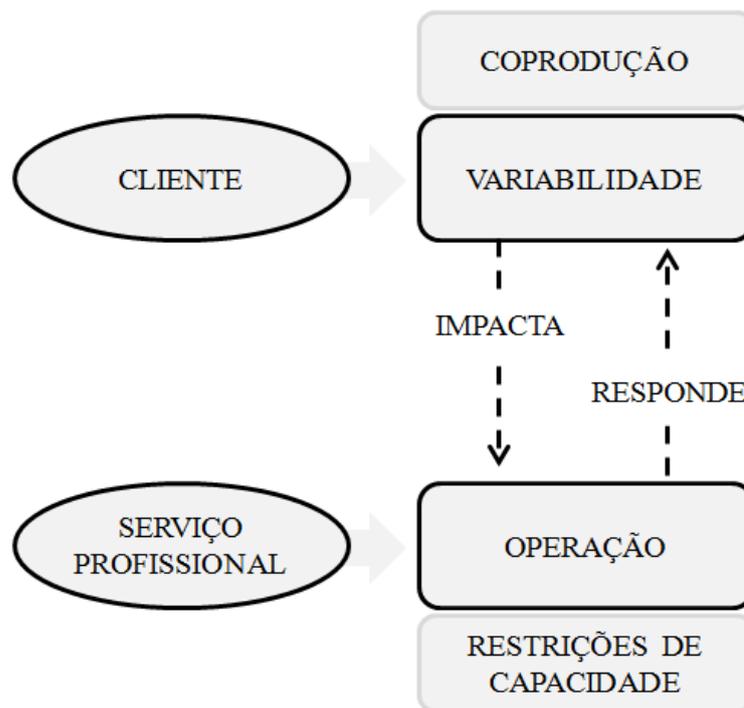
² Disponível em: <http://www.maxqda.com/>; acesso em 20 de setembro de 2015.

a partir dos trechos considerados mais pertinentes ao assunto tratado. Dos 21 códigos criados, mais de 900 segmentos textuais foram vinculados. A análise individual e a comparativa entre os casos foram conduzidas a partir da separação dos trechos conforme o grupo de código de interesse. Isto é, pelo *software*, foi possível analisar os trechos vinculados ao código "chegada de cliente", por exemplo, em todas ou em um grupo de entrevistas específico.

3.4 Modelo conceitual da pesquisa

De acordo com Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002), o modelo conceitual torna-se um meio fundamental para a promoção da crítica do pesquisador, uma vez que permite avaliar, de forma estruturada, os elementos que estão sendo considerados para que a pergunta de pesquisa seja respondida satisfatoriamente. O modelo conceitual foi estruturado conforme a Figura 11.

Figura 11 - Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

A coprodução do cliente na entrega dos serviços profissionais impacta a operação do prestador de serviço. Os gestores da operação que lidam com recursos escassos e, conseqüente, com restrições de capacidade precisam gerir efeitos adicionais provocados pelas diferentes fontes de variabilidade inseridas ao processo pelo cliente. Assim, foram adotadas

estratégias para minimizar os efeitos negativos na operação e potencializar a experiência do cliente. As decisões operacionais são tomadas sob o ponto de vista tanto do cliente, considerando a redução ou acomodação da variabilidade, quando sob o ponto de vista da operação propriamente dita, a partir da escolha das estratégias relacionadas ao gerenciamento de capacidade e alocação dos recursos.

As principais definições utilizadas na condução da pesquisa e na análise dos dados dos construtos utilizados na pesquisa são descritas a seguir.

3.4.1 Variabilidade

O termo *variabilidade*, tal como utilizado neste estudo diz respeito aos níveis de incerteza e de variação nos *inputs* utilizados no processo de serviço derivados da intensa e ativa participação do cliente (MORRIS; JOHNSTON, 1987; FREI, 2006; AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Considerando as características gerais de serviços, a variabilidade pode ser relacionada com a heterogeneidade da operação de serviços (LOVELOCK; GUMMENSSON, 2004). Embora existam outras fontes de variabilidade nos sistemas de serviço, como Kannan e Proença (2010) apontam, está sendo considerada para escopo do trabalho apenas a variabilidade trazida pela participação do cliente.

A partir das fontes de variabilidade e de envolvimento do cliente encontrados na literatura (FREI, 2006; AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012), utilizou-se a seguinte nomenclatura para as fontes de variabilidade de clientes:

- Variabilidade na chegada, conforme proposta por Frei (2006).
- Variabilidade no diagnóstico de necessidades, a partir da definição de "variabilidade no pedido", proposta por Frei (2006), porém com nomenclatura mais aderente ao serviço profissional, considerando Aarikka-stenroos e Jaakkola (2012).
- Variabilidade na produção e implementação da solução, contemplando as fontes de habilidades e de esforço identificadas por Frei (2006) nas etapas de desenho, produção e implementação da solução identificada por Aarikka-stenroos e Jaakkola (2012).
- Variabilidade na análise de valor do serviço entregue, conforme proposta por Frei (2006).

3.4.2 Operação e restrições de capacidade

O conceito de capacidade de um sistema é definido para os propósitos deste estudo como sendo o potencial produtivo em um período de tempo limitado pelo uso de recursos

disponíveis, sejam eles mão de obra, infraestrutura ou equipamentos (FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004; SASSER, 1976; OLHAGER; JOHANSSON, 2012). Dessa forma, solucionar o problema de alocação de recursos escassos torna-se parte intrínseca do gerenciamento da capacidade de um sistema. No caso dos serviços profissionais, grande parte da atenção para as decisões pertinentes à alocação de recursos é direcionada à força de trabalho profissional, devido à alta intensidade em conhecimento e à baixa em capital desses tipos de sistemas.

Considerando as estratégias identificadas para o gerenciamento de capacidade na literatura (SASSER, 1976; FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2004), as seguintes serão contempladas na análise dos casos, sob o ponto de vista tanto do estímulo de demanda quanto da gestão da oferta:

- Participação do cliente: a designação do cliente para assumir certas etapas pode reduzir a necessidade de força de trabalho disponível na entrega do serviço.
- Alteração dos níveis de recursos disponíveis: incentivo a férias, contratações temporárias ou permanentes de novos profissionais podem contribuir para momentos de ociosidade ou sobrecarga e impactam a rentabilidade do negócio e o atendimento ao cliente.
- Revisão de processos: análise de gargalos, introdução de tecnologia ou padronização e redesenho de processos podem contribuir para a otimização o uso dos recursos.
- Promoção de recursos multifuncionais: uma força de trabalho capacitada em várias funções e atividades torna-se mais versátil e flexível para alocação.
- Educação dos clientes e promoção dos serviços: os esforços de comunicação podem ser úteis para influenciar o comportamento da demanda e conscientizar os clientes, por exemplo, realização de propagandas em períodos de ociosidade.
- Desenvolvimento de novos serviços ou complementares: é possível que novos serviços sejam desenvolvidos assim como serviços complementares à oferta atual com intuito de incentivar a demanda em momentos de baixa procura.
- Incentivos de preços: o emprego de diferentes esquemas de preços em períodos de baixa demanda pode atrair clientes.
- Gestão filas e/ou pré-processamento de informações: gerir filas de clientes para serem atendidos e antecipar o processamento de informações podem contribuir para melhor direcionar a alocação dos recursos no curto prazo.

- Redistribuição de horários de atendimento: ofertar o serviço em horários não convencionais, de forma a atender clientes ainda não contemplados e a reduzir filas ou congestionamento de clientes.
- Criação de sistemas de reserva: vender antecipadamente a capacidade do serviço, movendo a demanda e já tendo informações para planejamento da operação.
- Subcontratação de capacidade: alugar a capacidade ociosa de terceiros ou simplesmente subcontratar os serviços de outras firmas.
- Compartilhamento de instalações físicas: parte da capacidade física de um sistema de serviço pode ser desativada durante período de baixa demanda e, assim, ser compartilhada com outros interessados.
- Distribuição da demanda geograficamente: o fornecimento dos serviços pode estar mais perto do cliente em situações nas quais a demanda varia geograficamente no tempo.
- Oferta de serviços para lotes de clientes: execução do serviço para um grupo de clientes, almejando ganhos de escala.
- Gestão de rendimentos: prática de preços diferenciados, dependendo do estoque remanescente de capacidade, considerando a proximidade do momento da realização do serviço.

3.5 Confiabilidade e validade

De acordo com Yin (2005), os estudos qualitativos são, muitas vezes, identificados como menos desejáveis, devido à falta de rigor da pesquisa, a falta do cumprimento sistemático das etapas estabelecidas e à pouca base oferecida para generalização científica. De acordo com o autor, quatro métricas podem ser identificadas para avaliar a qualidade do estudo de caso: validade interna, validade externa, validade de construto e confiabilidade. As estratégias utilizadas para o cumprimento dessas questões neste estudo são elencadas a seguir.

3.5.1 Validade interna

Para Yin (2005), é necessário verificar a validade interna para os estudos que almejam estabelecer relações causais entre certas condições e construtos. Como estratégia utilizada para a promoção da validade interna, citam-se: a codificação dos dados, a qual permitiu identificar trechos relacionados; o confronto em perspectivas rivais, trazido por múltiplos respondentes e múltiplas fontes de evidência, e a triangulação dos dados. Todos os procedimentos padrões utilizados para a coleta, transcrição e codificação dos dados

contribuem para a validade interna e asseguram maior segurança na identificação de vínculos entre os construtos.

3.5.2 Validade externa

Para validade externa, o autor propõe que é necessário estabelecer domínio no qual as descobertas podem ser generalizáveis para além do estudo construído. Conforme Eisenhardt (1989) e Yin (2005), não é correto comparar a generalização estatística, oriunda de um estudo quantitativo a partir de um levantamento sistemático de dados, com a generalização analítica, possível para os estudos qualitativos. Na generalização analítica, segundo os autores, o pesquisador almeja generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria base mais abrangente. A própria decisão de realizar estudo multicase já atende em parte a validade externa, uma vez que pressupõe a lógica de replicação, em que a mesma pesquisa foi conduzida em quatro casos distintos. Pelo sistema de codificação utilizado na análise dos dados, também é possível estabilizar a validade externa, já que diferentes pontos de vistas, agrupamentos e categorias foram utilizados para diferentes unidades de análise.

3.5.3 Validade de construto

A validade do construto, de acordo com o autor, está vinculada ao estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos considerados no estudo. Para solucionar tal questão, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências que permitiram a criação de linhas de investigação múltiplas, porém convergentes. Além disso, foi elaborado o encadeamento de evidências, ilustrado pelo QUADRO 5, que traça, de forma estruturada, o fluxo de informações desde o início da pesquisa até os resultados hipotéticos alcançados, além de vincular as perguntas estruturadas no protocolo da entrevista.

3.5.4 Confiabilidade

A confiabilidade diz respeito à demonstração de que os mesmos resultados podem ser obtidos caso o estudo fosse conduzido novamente, minimizando os vieses. Neste ponto, foi criado um modelo de controle dos entrevistados e das entrevistas, no qual foram armazenados o nome do entrevistado, seu cargo, suas informações de contato e as principais informações coletadas. Além disso, contribuindo para a confiabilidade, foi utilizado o protocolo do estudo como elemento condutor e central para a pesquisa.

Todas as entrevistas realizadas foram transcritas e armazenadas, assim como os áudios gerados, em formato eletrônico, sob a responsabilidade dos pesquisadores envolvidos no estudo, e o acesso apenas no computador pessoal da pesquisadora. Após o fim da pesquisa, planeja-se manter os dados por três anos e, então, destruí-los. Além disso, foram coletados materiais impressos, que também serão descartados da maneira adequada no período identificado.

Quadro 5 - Encadeamento de evidências

Pergunta de Pesquisa	Conclusões possíveis	Evidências possíveis para suportar as conclusões	Perguntas específicas do estudo	Questões do protocolo
Como as organizações de serviço profissional lidam com a variabilidade trazida pela participação do cliente sob a perspectiva operacional, considerando o gerenciamento da capacidade e a alocação dos recursos?	<p>A variabilidade pode ser encontrada nos serviços profissionais considerando as fontes identificadas como: i. Na chegada; ii. No diagnóstico das necessidades; iii. Na produção e implementação da solução; iv. Na análise de valor do serviço entregue.</p> <p>A existência de variabilidade dificulta e torna mais complexo o processo de gestão de capacidade e alocação de recursos nas organizações de serviço profissional.</p> <p>As organizações adotam estratégias para gerenciar tanto a variabilidade quanto a capacidade no sentido de reduzir efeitos negativos e promover melhores resultados operacionais.</p>	<p>. Entrevistas semiestruturadas</p> <p>. Arquivo institucional</p> <p>. Visitas no local</p> <p>. Observações</p>	Quais são os recursos que fazem parte das operações de serviço profissional e como são alocados?	<p>1. Me fale sobre a sua empresa.</p> <p>2. Como uma nova solicitação de serviço é tratada até o serviço ser entregue?</p> <p>a. Quais são os recursos utilizados na operação?</p> <p>b. Qual a importância e a dependência dos profissionais?</p> <p>3. O que determina a designação/alocação de profissionais na execução dos serviços?</p> <p>a. Qual a importância e a dependência dos profissionais para a operação?</p> <p>b. Existem dificuldades para alocar os profissionais?</p>
			Como a variabilidade está presente na operação do serviço profissional e de que forma ela afeta?	<p>4. Qual o ciclo de vida do cliente na entrega do serviço?</p> <p>a. A demanda possui um comportamento conhecido? Os momentos de chegada dos clientes variam?</p> <p>b. Como o cliente participa do desenvolvimento do serviço?</p> <p>c. As necessidades dos clientes variam?</p> <p>d. Como a participação do cliente influencia durante o desenvolvimento do serviço?</p> <p>e. Como os clientes avaliam o serviço prestado? Essa análise varia?</p> <p>f. Qual a importância da participação do cliente para entrega do serviço?</p>
			Quais são as estratégias adotadas em resposta aos efeitos indesejados trazidos pela variabilidade tais como ociosidade e sobrecarga de recursos?	<p>5. De que forma a empresa atua quando existem picos de demanda?</p> <p>a. Qual o efeito da adoção desses mecanismos no processo de alocação dos recursos?</p> <p>6. De que forma a empresa atua quando há falta de demanda?</p> <p>a. Qual o efeito da adoção desses mecanismos no processo de alocação dos recursos?</p>
			De que forma as práticas de gestão adotadas são relevantes para o sucesso do negócio?	<p>7. Resultados: quais são os principais indicadores operacionais?</p> <p>a. Como o cliente influencia?</p> <p>b. Existem dificuldades para crescer? Por que não crescer?</p> <p>c. Quais são os direcionadores, além do crescimento?</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Yin (2005)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da relação lógica obtida no modelo conceitual da pesquisa, elaborou-se um conjunto de proposições, que será discutido a partir do confronto da revisão teórica estabelecida com os resultados alcançados na pesquisa de campo.

Dada a estrutura taxonômica para serviços profissionais, proposta por Von Nordenflycht (2010), quatro casos foram selecionados para o estudo, de forma que cada um representasse uma categoria estabelecida. Como proposição, almeja-se aferir se a estrutura taxonômica proposta pelo autor pôde ser observada nos casos considerados, como é descrito em P1.

P1. A intensidade em conhecimento, a baixa intensidade de capital e a força de trabalho profissionalizada podem ser observadas e distinguem quatro tipos de serviços profissionais: serviços profissionais clássicos, campus profissional, novos serviços profissionais e desenvolvedores de tecnologia.

Os serviços profissionais são caracterizados pela coprodução do cliente, heterogeneidade e complexidade de soluções, além da criatividade e inovação na entrega do serviço, devido à maior autonomia do profissional (JOHNSTON, CLARK, 2002; GUMMENSSON, 1978; VON NORDENFLYCHT, 2010; SILVESTRO *et al.*, 1992; AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). A variabilidade trazida pela coprodução do cliente torna-se uma condição inerente a esta categoria de serviço. Almeja-se verificar, portanto, em P2, sua presença e sua natureza, considerando os efeitos na operação das organizações em estudo (SCHEMENNER, 2004; FREI, 2006; MORRIS; FREI, 2013; MORRIS; JOHNSTON, 1987).

P2. A variabilidade pode ser encontrada nos serviços profissionais: i. na chegada de clientes; ii. no diagnóstico das necessidades; iii. na produção e implementação da solução; e iv. na análise de valor do serviço entregue e impacta a operação do sistema de serviço.

Por fim, em resposta, as organizações adotam estratégias vinculadas à alocação de recursos, à capacidade disponível e à presença do cliente no sistema, com o intuito de reduzir os efeitos negativos na operação e de potencializar a experiência do cliente (SASSER, 1976; FIGUEREDO; ESCOBAR, 2004; FREI, 2006; KANNAN; PROENÇA, 2010; LEWIS; BROWN, 2012). Nesse sentido, almeja-se compreender quais ações são adotadas e qual é o impacto da variabilidade no alcance de resultados.

P3. As organizações de serviços profissionais adotam estratégias na operação para gerenciar os efeitos trazidos pela variabilidade e promover melhores resultados para a operação.

A apresentação dos resultados é dividida em duas principais seções: a) relacionada à análise individual dos casos, considerando a apresentação do objeto de estudo e suas características particulares para os construtos considerados; e b) tem por objetivo confrontar e discutir os dados coletados a partir da revisão da literatura, por meio da análise comparativa, a fim de cumprir os objetivos elencados no estudo.

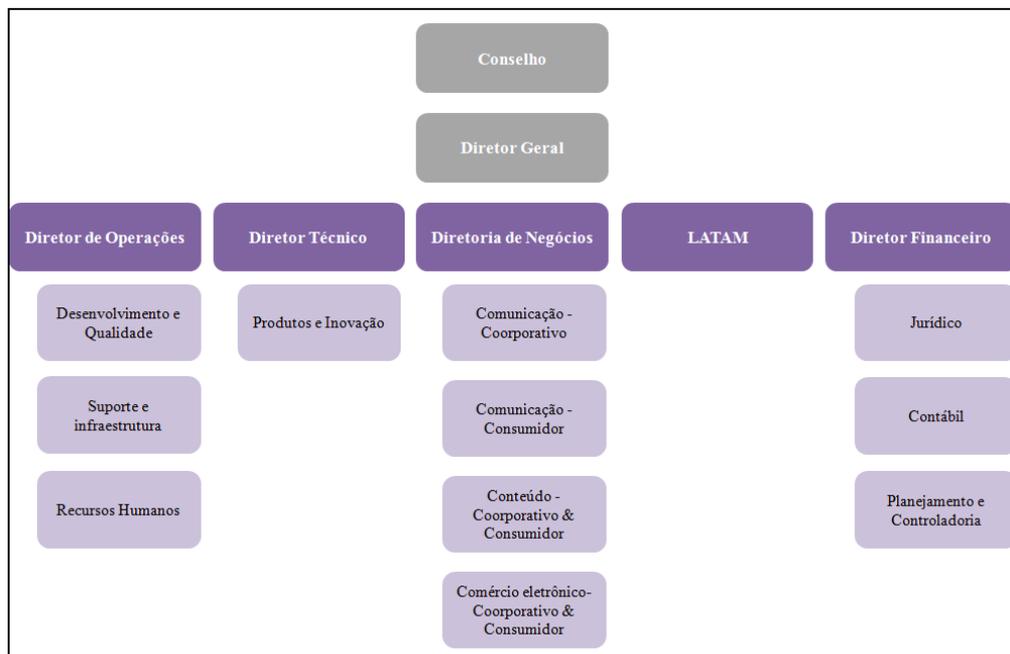
4.1 Análise individual dos casos

4.1.1 Caso Delta

A empresa de tecnologia da informação Delta possui, além de um Conselho e de uma Diretoria Geral, cinco principais diretorias em sua estrutura organizacional, conforme ilustrado na Figura 12. A Diretoria de Operações engloba as áreas destinadas ao desenvolvimento e análise da qualidade dos *softwares*, além de serviços de suporte técnico, infraestrutura e gestão de recursos humanos. A Diretoria Técnica, por meio da área de Produtos e Inovação, atua no monitoramento do ciclo de vida das soluções, com foco na experiência e interatividade do usuário com a solução, assim como na contínua procura por tendências e oportunidades de inovação. Já a Diretorias de Negócios e a Diretoria Latino-américa atuam na promoção dos negócios nacionais e internacionais, considerando as linhas de negócio: comunicação móvel, compartilhamento de conteúdo e comércio eletrônico. E, por fim, a Diretoria Financeira atua no suporte ao funcionamento do negócio.

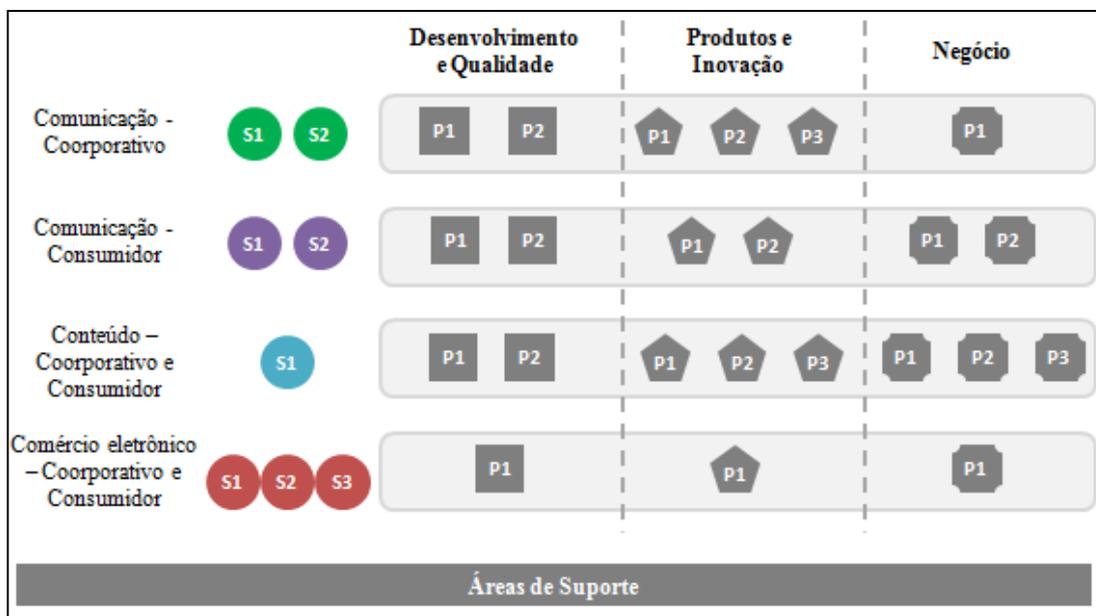
Com o intuito de promover maior aderência das ações à estratégia, uma estrutura híbrida para gestão, em formato matricial, foi implantada no início de 2015, conforme ilustra Figura 13. Os profissionais P, embora continuem pertencendo às áreas funcionais finalísticas, isto é, desenvolvimento e qualidade, produtos e inovação, e negócios, foram designados às equipes dedicadas a cada uma das quadro linhas de negócio, focando em um específico grupo de soluções S.

Figura 12 - Organograma Delta



Fonte: Elaborada pela autora, com base no material coletado

Figura 13 - Organização da equipe (exemplo ilustrativo)



Fonte: elaborado pela autora

O conjunto constituído por profissionais fixos, de competências e áreas distintas, é responsável pela condução e execução dos projetos de desenvolvimento de *software* para cada linha de negócio. Entre os principais ganhos que motivaram tal arquitetura, cita-se o aumento da autonomia das linhas de negócio, uma vez que a priorização dos projetos e dos recursos disponíveis será conduzida separadamente, ao mesmo tempo em que se garantirá um

investimento mínimo em todas as vertentes de atuação da organização, como declara Entrevistado#3, sócio-fundador da Delta:

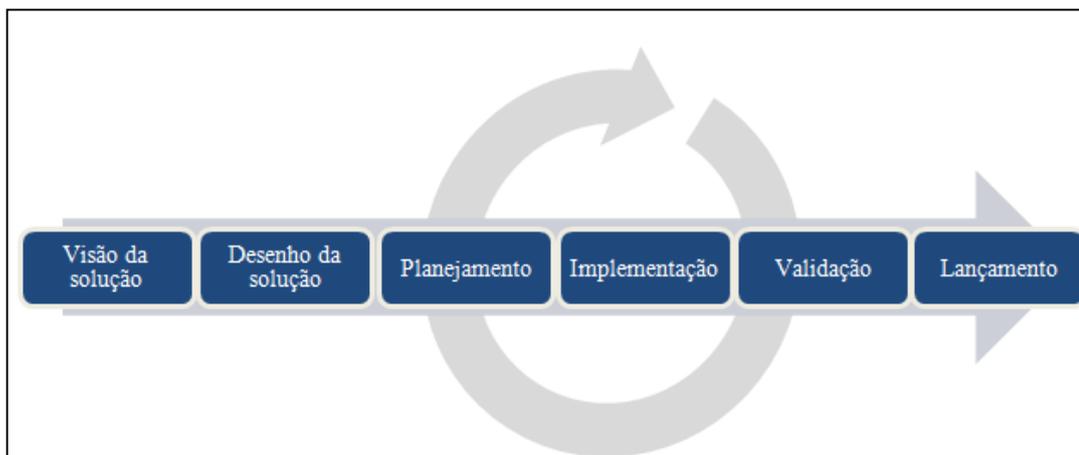
Queremos alocar uma capacidade mínima de produção pra cada uma dessas linhas de soluções, para que elas tenham uma evolução constante, e não evoluções picadas. (...) Como se fosse uma empresa independente, eles têm limitação de recursos, têm lista de projetos... Eles vão ter que decidir o que é mais importante ali dentro. E, para balancear a estratégia, (...) cada equipe não tem o mesmo tamanho nem o mesmo perfil.

O processo de entrega do serviço

As soluções são desenvolvidas por meio de projetos, divididos em três principais categorias: i. para melhoria de soluções já implantadas; ii. de inovação, a partir de uma proposta interna para uma solução ainda não existente no mercado; e iii. projetos para soluções customizadas para uma empresa ou operadora específica. O desenvolvimento das soluções é conduzido a partir da metodologia ágil de desenvolvimento de *software*, em ciclos iterativos, de períodos definidos, com agregação de valor incremental, em que equipes de trabalho possuem papéis definidos e devem cumprir ritos específicos internos e perante o cliente.

Em termos de estrutura de equipe, estão envolvidos: o time de desenvolvimento, com analistas de desenvolvimento e de qualidade, responsável pelo desenvolvimento, implementação, testes e validação técnica da solução; o líder do time, responsável pela condução do planejamento das atividades e resolução de impedimentos; analista de produtos e inovação, responsável pelo conjunto de funcionalidades da solução que será desenvolvido ao longo do projeto; e analista de negócio, responsável pelo intermédio entre o cliente e o time de desenvolvimento. Em termos de planejamento, as atividades são definidas e executadas para um período de uma semana, que representa uma iteração, na qual se deve entregar valor incremental à solução. Para controle e monitoramento, preveem-se reuniões diárias e semanais entre o time, o líder, o analista de negócio e de produtos e inovação, nas quais são discutidas atividades futuras, impedimentos e próximos passos.

A Figura 14 ilustra as seis principais etapas do desenvolvimento de *software* utilizado na Delta, detalhadas posteriormente.

Figura 14 - O processo de desenvolvimento de soluções

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas e no material coletado

Na construção da visão da solução, após a consolidação da demanda identificada, o projeto é estruturado considerando, inicialmente, a definição do escopo e do profissional responsável. O arquiteto de sistema estima o esforço de implementação do projeto, obtendo previsão de custo e duração. Simultaneamente, são identificadas, pelos profissionais de produto e inovação, quais serão as funcionalidades desenvolvidas a partir do equilíbrio entre ganho ao cliente e esforço da equipe.

No desenho e no planejamento da solução, são iniciadas a alocação do time e a distribuição das atividades. É possível que parte da solução seja operacionalizada externamente por um parceiro. Nesse ponto, todos os recursos necessários à realização do projeto são disponibilizados, como: área de colaboração e correios eletrônicos, ambientes de homologação e produção, estações de trabalho e computadores com os *softwares* pertinentes instalados. As funcionalidades definidas são desdobradas em grupos de elementos independentes, denominados "histórias de usuário", que descrevem um objetivo claro na perspectiva do cliente, sendo, então, priorizadas e agrupadas.

O analista de produto discute os critérios de aceite propostos, assim como as histórias, junto com o time de desenvolvimento para que este tenha informações suficientes para estruturar os caminhos para a construção das funcionalidades definidas, mesmo estas sendo continuamente revisadas por intervenção do cliente. Para iniciar as atividades, o time mensura o esforço, coletivamente, para a implementação de cada história, a partir da atribuição de um peso: "Quando fazemos nosso planejamento, atribuímos pesos para as histórias. Esses pesos são baseados na complexidade e no trabalho que teremos para executar determinada atividade. (...) Tentamos usar a média desses pesos entregues por iteração, para tentar planejar quanto

vamos conseguir entregar nas próximas. É mais empírico mesmo, mais experimental" (Entrevistado#1).

Durante cada ciclo de implementação, o time desdobra as histórias priorizadas, com base nas necessidades do cliente, em tarefas para implementação. Cada integrante escolhe uma para si e a executa. Caso o time supere sua velocidade e antecipe a conclusão das tarefas estabelecidas, a próxima história priorizada é executada: "O time que define o prazo. Então acreditamos que nessa definição coletiva os problemas acabam sendo corrigidos de uma pessoa querer dar um prazo para baixo ou para cima" (Entrevistado#3). Nas reuniões diárias, são trabalhados os problemas e os entraves e direcionadas as próximas ações, em conjunto com toda equipe do projeto.

Para a validação, o time entrega as tarefas executadas com uma demonstração prática da solução na qual são discutidos, junto com o líder, aprendizados, estratégias e ações para as próximas iterações, minimizando os atrasos e aumentando a velocidade. Qualquer falha ou sugestão de melhoria encontrada são cadastradas para que o time possa corrigi-las e implementá-las. Por fim, o último ciclo é o lançamento da solução, em que o projeto é encerrado. Realizam-se avaliações 360°, treinamentos para a equipe de suporte e a entrega formal ao cliente.

Profissionais

Sendo uma organização de tecnologia da informação, com foco no segmento de telecomunicações, vários tipos de profissionais e especialidades são observados. Para os profissionais das áreas de desenvolvimento e qualidade e de suporte e infraestrutura, a formação está centrada em cursos de graduação vinculados à tecnologia, por exemplo, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia de Computação e Engenharia de Sistemas. Para os profissionais de produto e inovação e os analistas de negócio, os cursos de graduação são mais diversificados, existindo designers gráficos, administradores e publicitários.

Em termos de nível de escolaridade, os profissionais são graduados, sendo que alguns possuem especialização, MBA ou mestrado em áreas afins às de tecnologia. Um corpo de profissionais ainda não graduados compõe o restante da equipe, atuando em regime de estágio. Os demais profissionais são contratados em regime CLT. Em um ambiente de trabalho informal, os profissionais, com exceção do corpo de sócios diretores e fundadores,

são geridos em termos de frequência por ponto eletrônico. Com o ponto é oferecida a opção de horários flexíveis, a partir de um banco de horas.

Os profissionais podem assumir cargos de estagiário, analista ou de gestão, segmentados por níveis de senioridade (júnior, pleno e sênior), de acordo com sua experiência, tempo de empresa e desempenho. Dado o interesse dos profissionais, foi estruturado um modelo de carreira no qual estes podem escolher seguir tanto para a carreira técnica quanto para a carreira gerencial. Isto é, após os níveis iniciais de conhecimento e maturidade, os profissionais optam, junto com a empresa, pela especialidade técnica ou pela gestão, de acordo com o perfil.

Entre as práticas adotadas para a capacitação dos profissionais pela empresa citam-se: treinamento introdutório sobre empresa e principais rotinas de trabalho; orçamento específico designado a incentivar especializações, treinamento e capacitações sugeridos pelos profissionais; e treinamentos específicos internos quando identificada a necessidade de formação coletiva. Todavia, o desenvolvimento por meio da prática e do compartilhamento com colegas é reconhecido como essencial e promovido:

(...) o melhor treinamento é o dia a dia. Um profissional senta ao lado do outro profissional e vai ensinando. Por isso que no treinamento introdutório a primeira semana é dedicado, mas na segunda já começa a dividir com o outro e na terceira eles já trabalham juntos, justamente para isso: para ele já começar a focar no que ele vai desenvolver nos próximos meses (Entrevistado#4).

A própria estrutura das equipes é pensada considerando o impacto no desenvolvimento dos profissionais envolvidos:

(Em) toda equipe, normalmente, tentamos fazer esse balanço, Normalmente, tem profissional mais sênior, que é o líder técnico do time, que é quem vai fazer as definições que são mais críticas, e tem o pessoal pleno e sênior, que acompanha os juniores e plenos. O júnior, com intuito de ajudar no projeto, mas de aprender também que, em um próximo projeto parecido ele possa ser quem irá tocar; e o pleno mais para dar suporte ao sênior como capacidade de entrega mesmo (Entrevistado#3).

A dificuldade de se encontrar profissionais prontos ao contexto do negócio é evidenciada pelo privilégio dado às contratações de profissionais juniores que serão formados com base na cultura e das soluções da empresa.

O alto incentivo às práticas de capacitação formal e ao aprendizado compartilhado está vinculado à alta relevância do conhecimento para a entrega do serviço: "Conhecimento é fundamental. Se você não tem conhecimento, você não consegue trabalhar" (Entrevistado#4). Este é importante, promovido e disseminado para que o sucesso do serviço seja alcançado, além de ser essencial para o contexto técnico encontrado, conforme comenta Entrevistado#3:

Quando falamos de conhecimento técnico, valorizamos muito o conhecimento teórico, nem tanto o prático. Trabalhamos com assuntos que são difíceis de achar um profissional pronto no mercado. Então, preferimos uma base teórica muito boa que vem aqui para dentro, leve três meses para poder aprender a prática que um muito bom que amanhã precisamos que ele aprenda outra tecnologia e ele vai levar muito tempo porque ele não tem uma base teórica boa.

Devido à complexidade envolvida na construção das soluções, também trazida por um ambiente com alto grau de inovação, com um número alto de variáveis e de incertezas vinculadas ao desenvolvimento de *software*, estudos individuais e a busca constante por outras fontes de conhecimento se fazem necessárias, como livros, manuais de linguagem de desenvolvimento e internet:

(...) porque eu nunca vi todos os tipos de problemas na vida (...). Não tem como você chegar e falar: 'qualquer coisa pergunta para nosso arquiteto aqui que ele já sabe de tudo', isso não existe. Nós sempre temos a internet como nossa aliada, eu acho que isso faz muito diferença na hora de resolvermos um problema ou simplesmente de achar uma forma simples de fazer algo (Entrevistado#1).

A importância dos profissionais para a organização se reflete na atenção para reter talentos e promover a disseminação do conhecimento:

"O que nós não gostamos é de conhecimento isolado. Se essa pessoa algum dia não puder vir ou, no pior dos casos, precisar sair, o conhecimento se perde ali, então sempre precisamos do conhecimento disseminado. (...) Queremos (...) que todos os times sejam bons. Nós sempre pregamos muito isso, que uma pessoa ali dentro, se ela sabe mais do que a outra, ela tem que ensinar para essa ser tão boa quanto ela" (Entrevistado#1).

Sendo os profissionais a fonte e o canal de conhecimento para a execução das soluções, a substituição dos profissionais, seja por realocação seja por desligamento, representa um ponto crítico na gestão do conhecimento. A perda de um profissional representa a perda do conhecimento sobre um desenvolvimento específico, sobre o contexto do cliente, além de afetar o ritmo de trabalho de todo o time. Nesse sentido, para reduzir possíveis impactos, inclusive negativos para o cliente, é feito um planejamento, no qual há sobreposição entre profissionais, de forma que um possa transferir o conhecimento para outro, o máximo que seja possível, e este possa caminhar sozinho, com o apoio da equipe.

Todavia, o contexto também direciona a formação de profissionais especialistas, principalmente os analistas de negócio: "O profissional tem que saber a fundo sobre os produtos específicos, saber bastante deles" (Entrevistado#4). Há, então, a preocupação de que os demais profissionais técnicos tenham conhecimento amplo sobre as soluções desenvolvidas, facilitando a movimentação: "(...) a reunião é feita todos juntos. Por que isso? Quando um time está falando e o outro ouvindo (...) é uma oportunidade para mescla do

conhecimento e se lá na frente eu precisar substituir ou trocar os profissionais, (...) o conhecimento será absorvido de forma mais rápida" (Entrevistado #4).

Além do conhecimento propriamente dito, a autonomia é uma característica essencial para execução do serviço. Esta, associada ao maior poder de decisão, está relacionada com a promoção de uma estrutura de liderança mais horizontalizada, na qual os profissionais determinam peso, ordem e prazo das tarefas além do próprio horário de trabalho: "(...) normalmente nos surpreendemos positivamente. A entrega é melhor, é mais rápida (...) quando damos esse tipo de autonomia. Quando um prazo vem definido, temos mais dificuldade em engajar o pessoal na entrega. Quando eles definem, (...) a experiência normalmente é boa, e eles sentem donos do prazo" (Entrevistado#3). Em contrapartida à maior entrega de valor, fazem-se necessários proatividade, comprometimento e motivação:

- "(...) eu acabei de desenvolver uma atividade, eu vou para próxima sem ninguém me pedir. Eu vi que está faltando algo, eu vou correr atrás para completar, ao invés de falar 'não fiz porque está faltando algo'" (Entrevistado#2).
- "Estamos tentando sair de uma estrutura hierárquica pra uma estrutura mais horizontal. Então, buscamos pessoas com mais perfil de liderança, mas não necessariamente de gestão; é o profissional que 'vai puxar a coisa' pra ele, (...) de espírito empreendedor, corre atrás pra resolver. É, também, comportamento mais relacionado ao trabalho em equipe, relacionamento, capacidade de negociação. (...) é muito importante, porque queremos dar poder de decisão para as pessoas" (Entrevistado#3).
- "A inovação que eu vejo é o que eles pregam: termos a cabeça mais aberta, ver mais lá na frente, enxergar mais problemas para poder melhorar o que temos hoje" (Entrevistado#2).

O ciclo de vida do cliente

O modelo de negócio adotado pela Delta é o modelo *business to business to consumer*³ (B2B2C), cujo objetivo final é atingir o público consumidor por meio dos dispositivos móveis, a organização possui dois principais grupos de clientes: as operadoras de telefonia celular e outras empresas, dos mais diversos segmentos, tais como energia, seguros,

³ B2B2C pode ser traduzido como: "de empresa para empresa para consumidor".

instituições financeiras e empresas de internet. Usualmente, as soluções da Delta são comercializadas ou disponibilizadas gratuitamente com a marca de uma empresa cliente.

Dois tipos de interface podem ser identificados entre o cliente e os profissionais da Delta durante todo o processo de entrega do serviço. Primeiramente, em um diálogo mais de negócio, durante a entrega do serviço, os contatos são, principalmente, os analistas de produto e inovação, que traduzem as necessidades dos clientes em funcionalidades para o time de desenvolvimento, e os analistas de negócio, que relacionam diretamente com as empresas, recebendo queixas, reclamações e negociando prazos e escopo, quando necessário. Para assuntos técnicos, como integração de sistemas, servidores e infraestrutura, o time de desenvolvimento se relaciona diretamente com os profissionais técnicos presentes no cliente. Essa separação torna-se necessária pela diferença de *expertise* e linguagem desses dois públicos:

O único (gerente de negócios) que tem formação em Tecnologia sou eu, ninguém mais. Sou formado em Administração e em Ciência da Computação. (...) Qualquer coisa que o cliente me perguntar, eu consigo conversar com ele, técnica ou de negócio (...). Se eu não souber, logicamente, digo que vou procurar apoio, mas eu consigo argumentar com o cliente (Entrevistado #4).

O início da participação do cliente no processo ocorre durante a validação da visão da solução e o planejamento do projeto. Sendo os clientes primordialmente empresas, o foco para a promoção de clientes está muito vinculado ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais, embora existam iniciativas para estruturar estratégias sistemáticas de marketing. Além disso, o desenvolvimento de soluções inovadoras é identificado como oportunidade para alcance de novos mercados: “Hoje estamos tentando estruturar para sermos mais proativos e levarmos soluções para o mercado, e não ficar só reativo esperando demanda chegar” (Entrevistado#3).

De forma geral, a intensidade da participação do cliente pode variar de acordo com o tipo de projeto que está sendo executado. Para os projetos de inovação, advindos de iniciativas internas, o cliente apenas é acionado a título de validação ou durante a própria comercialização. De outro lado, quando a demanda chega pelo cliente, este participa ativamente:

(...) em alguns casos, eles (clientes) chegam a definir conosco as funcionalidades que a solução tem que ter. (...) Eles realmente entram muito na parte da visão, no desenho do projeto. Eles acompanham mais de longe a parte de desenvolvimento do projeto, acompanham a entrega, mas entram muito forte na validação, depois na hora de entrar no ar (Entrevistado#3).

Nesse tipo de demanda, a maior intensidade de participação do cliente ocorre nos projetos de novas soluções desenvolvidas customizadas para as empresas-cliente. Nesta, a interação é constante e intensa:

(...) o cliente participou semanalmente de tudo que estava sendo feito: das especificações, da forma como seria desenvolvida. Ou seja, antes de começar a desenvolver, ele pegava, aprovava. Ele tinha uma equipe técnica e equipe de negócio. Para desenvolvermos uma atividade, todos que estavam participavam do processo. Apresentávamos todo o processo, todas as telas, todos os campos para essa equipe, e eles apontariam nesse processo o que está bom e o que está errado. Antes de desenvolver, tudo era testado (Entrevistado#4).

A periodicidade e o formato da entrega do projeto variam segundo a localidade e o interesse do cliente, podendo ser reuniões presenciais em reuniões periódicas ou reuniões por *e-mails* e telefone, quando o cliente reside em outro estado. Com alguns clientes, a periodicidade do acompanhamento chega até ser diária: "(...) com um projeto grande, que gera uma receita muito grande e pode haver risco de atraso, às vezes duas ou três vezes por dia" (Entrevistado#4). Além de validarem, clientes participam do planejamento para as próximas fases: "Nos fóruns de discussão, para passar o status das tarefas que estão sendo feitas, também discutimos quais serão as próximas atividades, em conjunto com o cliente. Nós colocamos na mesa, outras eles contribuía, bem em parceria" (Entrevistado#2).

Entretanto, as entregas de valor incrementais nos ciclos iterativos do projeto, muitas vezes, não operam no mesmo ritmo dos clientes: "Tem cliente, inclusive, que não trabalha com o processo iterativo. Quer trabalhar naquele modelo mais cascata, mas nós trabalhamos com processo iterativo. (...) A cada interação, entregamos uma versão nova. Mesmo quando o cliente às vezes não quer, temos que fazer isso internamente" (Entrevistado#1). Dessa forma, o time precisa se adequar, assumindo um formato para o cliente e mantendo suas definições gerenciais internamente para controle: "Para o cliente tanto faz como estamos fazendo aqui dentro se estamos entregando. Internamente, eu tinha esse papel de agente duplo, vamos dizer assim, para fazer as coisas acontecerem" (Entrevistado#4).

Além da chance de existirem métodos de trabalho distintos, há, com certa frequência, a possibilidade de o cliente sugerir alterações no escopo do projeto proposto:

(...) acontece o cliente pedir para mudar várias vezes. É normal. Isso é um problema, mas também acaba sendo uma vantagem. É uma vantagem porque o cliente consegue dar um feedback rápido sobre o que ele quer, mas é um problema porque temos muito retrabalho. Fazemos algo e depois temos que fazer de outro jeito, depois de outro jeito (Entrevistado#1).

Neste tipo de situação, é fundamental a habilidade dos analistas envolvidos diretamente com o cliente para negociar o escopo ou o prazo das atividades, para não comprometer as entregas,

uma vez que há um canal aberto para o cliente propor sugestões de melhoria e avaliar a entrega. Além da negociação, o time de desenvolvimento também implementa opções mais simples, com menor esforço e custo, relacionadas à proposta de alteração, para validar se o resultado final era de fato o esperado pelo cliente. Embora haja um desconforto com o retrabalho e esforços desempenhados em negociações, a participação do cliente no processo é reconhecida como necessária e importante:

- "Acho importante porque a solução vai ser feita da forma como o cliente falou, da forma como o cliente previu (...). E, mais na visão do time, eu acredito que o time fica mais motivado vendo que o cliente está usando de feedback: 'Ficou muito legal. Ficou muito bom. Muda isso aqui que vai ficar melhor ainda'" (Entrevistado#1).
- "Sim, com certeza. Tanto o cliente quanto o usuário final. Se puder envolver o usuário final durante o desenvolvimento também é sensacional". (Entrevistado#2).
- "É! Acreditamos muito para evitar retrabalho e ter certeza que vai atender à demanda (Entrevistado#3).
- "Participação sempre vai ter. E se o cliente participa, a chance de erro, a chance de alteração lá na frente é mínima. (...) Tem cliente que traz contribuições muito positivas, mas tem cliente que se você coloca ele aqui dentro da empresa acaba com o projeto, não sai nada. Então você tem que saber gerenciar o que é bom e o que é ruim" (Entrevistado#4).

Considerando os critérios de sucesso avaliados pelos clientes, na visão da Delta, para a entrega da solução, a questão principal está indicada no atendimento das necessidades no menor custo:

(...) tem que atender à necessidade dele, mas também tem que ser com um custo acessível. Essa relação é o principal que o cliente olha. Deve ter outros fatores, mas eu acho que esse aí é o mais crucial" (Entrevistado#1) e "ter um bom produto, que atende às necessidades, que seja disponível, que o cliente usa em qualquer lugar, que tenha interface e usabilidade agradável e não gere insatisfação do cliente (Entrevistado#4).

Mas também considerando qualidade e inovação: "(...) sempre que a operadora pode fugir do modelo baseado em preço, ela foge e nos dá preferência por conta da qualidade. Então, o feedback que temos da operadora é qualidade. No segmento corporativo, é inovação" (Entrevistado#4).

Operação: alocação e estratégias para gerir capacidade

O processo de alocação dos profissionais nos projetos varia de acordo com o tipo de profissional. Os analistas de negócio tendem a ser exclusivos a específicos grupos de soluções, assim como os analistas de produto e inovação, para que se consolide o conhecimento técnico, cada vez mais aprofundado, e se potencialize o contato com o cliente. De outro lado, o time de desenvolvimento, do qual fazem parte profissionais da área de desenvolvimento e qualidade, é alocado nos projetos considerando o seu conhecimento técnico nas ferramentas e linguagens utilizadas, pelo nível de senioridade, mas também pelo seu interesse em aprender:

(...) para definir as pessoas, entendíamos a questão do orçamento. Então, nem todo projeto eu poderia colocar as pessoas mais especialistas. E, também, o perfil do projeto, porque, dependendo da tecnologia que vamos usar, do modelo de solução que estamos trabalhando, temos pessoas que são mais adequadas e outras que são menos (Entrevistado#3).

O modelo recentemente proposto para a organização dos profissionais por linhas de negócio impactou diretamente a alocação dos profissionais. Ao invés de serem alocados em qualquer tipo de projeto, os profissionais serão alocados apenas nos projetos priorizados em cada segmento:

"Estamos com uma linha de negócio onde o conhecimento ali é compartilhado entre todos, com vários projetos. O projeto acabou, o próprio time já vai ter mais tempo para poder se dedicar nos outros projetos que estão ali. Então, se antes tinha três projetos e tinha seis pessoas, continua dois projetos e as mesmas seis pessoas, mas vai dar uma velocidade maior nos outros dois que sobraram e não vai ter esse tempo ocioso" (Entrevistado#1).

Dessa forma, independente da quantidade de projetos, todos estarão alocados, aumentando a velocidade na entrega quando o número de profissionais for excedente ao planejado. Assim, teoricamente, a ociosidade é substituída pelo aumento da velocidade dos demais projetos.

Embora esse modelo de alocação exclusiva em linhas de negócio tenha facilitado a gestão dos recursos, é necessário um planejamento melhor: "Os profissionais ficam dedicados. (...) Aí entra a pegadinha: se não tivermos um planejamento da equipe, o cara pode ficar à toa. Então, é muito importante fazer um planejamento não só para semana e para o mês, mas como para os próximos três meses" (Entrevistado#4). Nesse contexto, o papel assumido pelo profissional torna-se ainda mais relevante para a operação, uma vez que a comunicação de picos de ociosidade e sobrecarga é de sua responsabilidade:

Cabe a própria pessoa chegar e falar que está com tempo livre e conciliar esse tempo dela (...). A pessoa gerencia seu tempo. (...) Sempre observamos se a pessoa está sabendo aproveitar da forma mais adequada, até porque queremos que a pessoa tenha essa liberdade, mas também tem que se educar pra saber fazer isso. Então

acaba que nós mesmos damos um toque (...) para tentar orientar, para facilitar o trabalho da pessoa e para a pessoa também ajudar o time (Entrevistado#1).

De forma geral, a alocação na Delta é uma decisão gerencial, porém nunca imposta aos profissionais:

Mas isso (alocação) nunca é imposto. O pessoal não chega e fala: 'Precisamos que você vá para equipe tal' Não! Nós falamos: 'Precisamos de uma pessoa na equipe (...), conversamos com o pessoal aqui e sabemos que você é especialista naquilo que o pessoal está trabalhando lá. Eles estão precisando de um especialista pra dar velocidade lá'. Eu não vou pegar também uma pessoa que nunca mexeu com aquilo e jogar lá (Entrevistado#1).

O tamanho dos times varia muito e se constitui de acordo com os termos negociados com o cliente. Durante a execução do projeto, pode existir a realocação de profissionais por questão de ociosidade ou sobrecarga identificada pelo próprio time:

Cabe ao o próprio time. Normalmente, o gerente confia muito no líder para poder chegar e apontar, por exemplo, 'Estamos com atividades demais para fazer. Na velocidade que está não vamos conseguir entregar'; levantar a bandeira vermelha e pedir ajuda. Tentamos realocar pessoas, tirar de uma equipe, trazer especialista no que estamos fazendo (Entrevistado#1).

O cliente também tem o poder de influenciar na alocação dos profissionais, principalmente a partir da definição de prazos. Porém, não chega a determinar os profissionais: "(...) O tempo todo. Não diretamente na alocação, mas na definição, às vezes, do prazo de entrega. Então, o prazo vai determinar colocarmos determinadas pessoas ou mais pessoas. Então, isso acontece muito. Ele não chega e fala: 'Eu quero fulano nesse projeto'. Não, não chega a esse ponto, mas define as restrições" (Entrevistado#3). A relação do cliente, portanto, é distante dos profissionais que implementam e fazem parte do time de desenvolvimento, restringindo-se na grande maioria dos casos, aos profissionais de negócios, em primeiro momento, e aos profissionais de produto e inovação, em segundo momento.

Dada a estruturação de soluções, um acompanhamento sistemático do ciclo de vida das soluções é feito pelos analistas de produto e inovação correspondentes, de forma que se avalia, nesse acompanhamento, o nível de demanda dos usuários finais às soluções já implantadas e entregues aos clientes finais. De outro lado, não é possível ter uma sistemática

De forma geral, a ociosidade não é percebida pelos entrevistados assim como a sobrecarga é. A questão de excesso de demanda foi muito mais presente que a falta de projetos. Mesmo estando alocados oficialmente em projetos, podem-se perceber momentos ociosos na equipe: "Eu já acompanhei times que estavam extremamente apertados desenvolvendo um produto x e pessoas daquele grupo que estava extremamente apertado estavam desenvolvendo outras atividades que não tinha nada a ver com o que era preciso ser feito" (Entrevistado#4). Assim

também a ociosidade entre o término de um projeto e o início de outro, embora seja algo raro: "Antes de começar o outro, nós temos sim esse problema. Estamos trabalhando para melhorar isso. Reestruturamos internamente" (Entrevistado#1). A solução para a ociosidade entre projetos foi solucionada, entre outros, pelo modelo de alocação por linha de negócio.

Em períodos de baixa demanda, observam-se:

- Participação em outros projetos, com o intuito de colaborar e ajudar caso a demanda do projeto de origem não seja suficiente para alocação completa: "(...) duas pessoas não conseguem dar trabalho suficiente para um analista de qualidade, para ele fazer testes, automatizar testes. Então, no tempo ocioso é possível que esse recurso de qualidade seja alocado em outra equipe para poder ajudar" (Entrevistado#1).
- Estruturação de projetos internos, voltados para a inovação, a redução de custos, a otimização e a melhoria das soluções atuais.
- Promoção de soluções feita pela Delta a partir do desenvolvimento de relacionamentos: "O nosso marketing era o B2B. Éramos nós com a empresa, ou seja, a operadora ou empresa corporativa. Nesse caso, esse relacionamento ele é mais pessoal do que uma campanha, uma mídia" (Entrevistado#3). Assim também das próprias empresas clientes com seus usuários por meio dos portais eletrônicos e divulgação massiva.
- Porém, não há prática de férias coletivas ou incentivo a férias em períodos específicos.

Em períodos de alta demanda, de outro lado, observam-se:

- Promoção de treinamentos e capacitação para a formação de profissionais multifuncionais.
- Realocação de profissionais entre projetos: "Às vezes, tem a realocação das pessoas. Por exemplo, o meu time tá sobrecarregado e o seu também está, mas menos. Aí, às vezes, tira alguma pessoa do seu time e coloca no meu time" (Entrevistado#2).
- Terceirização e contratação de parceiros para a expansão da capacidade de desenvolvimento: "(...) por estarmos fazendo muitos projetos, muito cliente pedindo, e não temos braço, estamos tentando contratar, mas não acha profissionais capacitados. Então, acabamos terceirizando" (Entrevistado#1). Com relação à terceirização da implementação, a visão é clara de que o conhecimento precisa estar dentro da empresa. Assim, parceiros não são acionados por possuírem um conhecimento que a

empresa não possui, mas por possuírem profissionais extras capazes que a Delta não possui.

- Uso de tecnologia de terceiros: "Outra forma de resolver isso é, às vezes, usar tecnologias de terceiro, ao invés de eu desenvolver tudo dentro de casa. Então, mesmo sabendo que aquela tecnologia não atende 100% o que o meu cliente tá pedindo, ao invés de desenvolver tudo, eu faço uma customização em cima do que já está pronto no mercado" (Entrevistado#3).
- Trazer especialista do mercado para aumentar a velocidade e a curva de aprendizagem: "Eu trago um profissional experiente de fora que ele vai desenvolver esse projeto junto com a equipe e fazer as transferências de conhecimento pra eles também, funciona bem" (Entrevistado#3).
- Revisão dos processos de trabalho: "Tivemos uma mudança há uns dois anos para adotarmos a metodologia de projetos ágil. Trabalhávamos em um modelo muito tradicional e tínhamos vários problemas de comunicação entre as pessoas, de cumprimento de prazo, (...) não tínhamos muito controle do escopo, muito problema de entrega diferente do que o cliente estava esperando" (Entrevistado#3).

4.1.2 Caso Gama

De maneira simplificada, os profissionais se organizam a partir da seguinte estrutura organizacional (FIGURA 15).

Figura 15 - Organograma do escritório de advocacia Gama



Fonte: Elaborada pela autora

No topo da estrutura, existe o sócio-gestor, que é responsável pela coordenação de todos os departamentos e pela gestão administrativa financeira. Em termos de áreas funcionais, os profissionais são divididos em quatro principais departamentos, considerando a especialização

da disciplina jurídica: Direito Empresarial; Direito Trabalhista; Direito Penal e Direito Tributário. Cada departamento é gerido por um coordenador sócio, responsável pela distribuição das demandas entre os demais advogados. A separação em quatro grandes temas não impede o atendimento em outras disciplinas do Direito, tanto por competência interna quanto pela utilização de escritórios parceiros.

Embora tenha sede em Belo Horizonte, o escritório de advocacia Gama possui atuação em todo território nacional, principalmente devido ao modelo de correspondência jurídica adotado, por meio de uma aliança com outras sociedades de advogados. Essa associação, com mais de vinte e quatro sociedades vinculadas, permite ao escritório Gama ofertar serviços jurídicos integrados com parceiros para seus clientes e para os clientes de outros associados. Neste modelo, o cliente se relaciona com um único escritório, porém o serviço pode estar sendo prestado em conjunto com vários outros, de forma sinérgica.

As sociedades de advogados como a Gama, assim como os profissionais que a elas estão associadas, são reguladas pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), criada em 1930, com seções instaladas em todos os estados do país. A Ordem, por meio do Estatuto da Advocacia e do Código de Ética e Disciplina, além de diferentes categorias de Conselhos, atua não só na reivindicação da classe dos advogados, mas também no aperfeiçoamento da ordem e das instituições jurídicas, na defesa da Constituição (OAB, 2015). Tem por objetivo assistir, disciplinar, representar e defender os profissionais do Direito, punindo a quebra de princípios éticos que regem a instituição e o exercício da advocacia.

O papel assumido pela OAB é reconhecido e justificado no Gama:

- "A OAB, realmente (...) é uma das instituições mais importantes do Brasil. Ela esteve envolvida sempre em todos os atos do Brasil desde o tempo da sua formação, (...) ela esteve e está sempre à frente de tudo" (Entrevistado#5);
- "(...) se isso não for regulamentado, cada um vai resolver da forma como bem entender. Cada um vai atuar da forma como achar que deve ser. E, se não houver uma padronização ou limitação quanto a isso, você cria outros problemas além daqueles que já existiam" (Entrevistado#8).

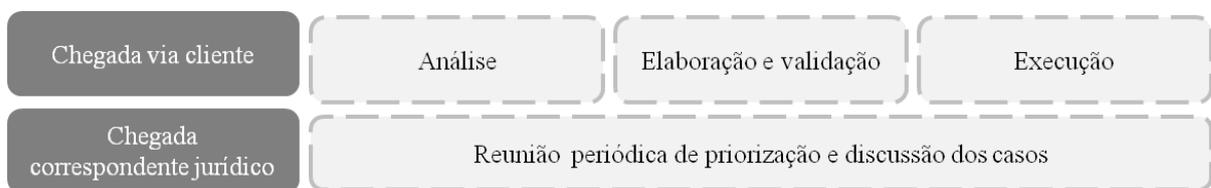
O papel do advogado para com a Justiça e a responsabilidade da Ordem estão originalmente vinculados ao reconhecimento da profissão na própria Constituição Federal: "A Constituição fala: 'o advogado é indispensável para a administração da justiça'. Nenhuma outra profissão

tem isso. O advogado é reconhecido na própria Constituição e na legislação. Nós temos um código de ética, temos toda uma organização" (Entrevistado#7).

O processo de entrega do serviço

O processo de entrega dos serviços jurídicos desempenhado pelo escritório Gama pode ser representado pela Figura 16, em seu formato genérico, uma vez que a multiplicidade de serviços restringe-se a uma sistematização mais detalhada.

Figura 16 - O processo de entrega de serviço jurídico



Fonte: Elaborada pela autora

Após o recebimento da demanda, seja oriunda do cliente pessoalmente ou via correspondência jurídica de um parceiro fora do estado, os casos são analisados e designados ao departamento e ao profissional responsável, assim como são determinados os demais profissionais que também serão envolvidos. Sendo os casos do tipo contencioso, relacionado a processos judiciais ou administrativos, são estipulados os primeiros prazos para a entrega das primeiras versões do trabalho. De outro lado, a execução do serviço jurídico, em seu caráter consultivo ou de assessoria, possui um ciclo mais simples e curto de execução, uma vez que pode estar vinculado à solução de dúvidas pontuais ou à celebração de um documento. Todavia, também pode ser ilustrada pelas macroatividades identificadas de análise, elaboração e entrega do serviço.

Durante a elaboração e validação das peças produzidas e das decisões tomadas para o posicionamento em órgãos ou audiências, em serviços contenciosos, há um ciclo contínuo de colaboração entre os profissionais, muitas vezes, direcionado pela complexidade das causas assumidas por Gama. Nesse sentido, são realizadas discussões em grupo para unificar e aprofundar o entendimento. A partir da elaboração da primeira versão da peça, são feitas revisões e novas discussões com demais profissionais, além de validação final pelo advogado responsável e coordenador:

Sempre tem pelo menos uma revisão de tudo que é feito. Existe uma equipe de trabalho, e dentro dessa equipe de trabalho. Alguém vai fazer a primeira versão (...) e alguém vai arredondar, arrematar e chutar. (...) Ele pode chamar equipe ou conversar com dois, três, quatro, pedindo luzes, porque, às vezes, sozinho você não

consegue achar uma solução, achar uma saída. (...) Precisamos desse nível de segurança desde a definição dos honorários até a saída do cliente daqui satisfeito. Não dá para trabalhar sozinho na advocacia (Entrevistado#8).

Considerando a execução das tarefas, propriamente ditas, observa-se uma divisão de atividades entre os profissionais da equipe, a partir do nível de senioridade: "As funções tanto intelectuais, para se chegar a uma solução, quanto práticas, para você executar essa solução, têm sempre pelo menos uma pessoa para dividir as atribuições, seja aquele que dá o comando, seja aquele que executa o comando" (Entrevistado#4). Todos os trabalhos e decisões são supervisionados pelo sócio-gestor, em maior nível, e pelo coordenador, em menor nível.

Para o amadurecimento das decisões tomadas com relação aos casos em curso no escritório, instaurou-se uma reunião interna, periódica, entre os advogados que assumem funções de liderança para debater e propor soluções para os casos críticos e complexos, além de orientar a atuação dos demais e priorizar as atividades: "Temos uma reunião no escritório toda semana, onde revisamos os principais casos que estão na pauta e damos entrada nesses casos novos que chegam durante a semana. (...) também para poder falar sobre as novas causas, estratégias e assuntos administrativos e para falar sobre os estagiários" (Entrevistado#5). O planejamento para o próximo período de trabalho é feito, porém, sem uma formalização excessiva:

A programação, claro, varia com a demanda, mas temos como missão de sempre saber, no mínimo, os prazos da próxima semana e os julgamentos e audiências dos próximos quinze dias, para nos programar quais documentos vamos ter que obter, quais prazos vamos ter que cumprir, quais audiências vamos ter que comparecer, quais sustentações orais vamos ter que nos preparar (Entrevistado#8).

As causas, portanto, são acompanhadas em um formato mais orgânico de gestão, sem definições exaustivas de etapas ou monitoramento por indicadores.

A execução de serviços por meio da correspondência jurídica – isto é, quando as demandas são oriundas de clientes externos ao estado a partir de escritórios parceiros – assume diferentes naturezas, desde apoios mais simples a atuações mais amplas:

Vou trabalhar simplesmente recebendo o que for para protocolocar, tirar a cópia, te mandar, como também um trabalho mais amplo, fazendo as audiências. Se tiver que fazer um acordo, intermediar um contato, estou à disposição também. Se tiver que despachar com o juiz uma sustentação oral, não precisa você se deslocar para cá e vocês fazerem isso (Entrevistado#8).

Dada a multiplicidade de caminhos e ações a serem tomadas na prestação de serviço jurídico de acordo com as necessidades dos clientes, isto é, tipos de processos que são conduzidos, audiências que serão acompanhadas, sustentações orais que serão feitas e conteúdo das peças produzidas, além do próprio tom de interesse do cliente perante aquela ação, um alto grau de

customização é observado. As decisões e conteúdo produzido são direcionados e exclusivos do contexto específico de cada cliente. Essa condição relacionada ao alto grau de customização dos processos relacionados ao atendimento jurídico em Gama é reconhecida e diferenciada de outros tipos de escritórios de advocacia. Estes, denominados "escritórios de massa", lidam com causas repetitivas e de menor complexidade e esforço, não exigindo profissionais altamente capacitados:

- "Não temos esse tipo de advocacia. O 'ctrl v ctrl c' existe, sim. São as causas de massa. Por exemplo, causas de consumo de um supermercado qualquer, todos reclamando sobre o atendimento. (...) Você sai do campo do Direito propriamente e começa a administrar, sabe... perde um pouco da essência. (...) Não tem o glamour, vamos dizer assim, da advocacia que fazemos. É muito repetitivo" (Entrevistado#5).
- "As pessoas chamam 'advocacia em massa'. O cliente não está preocupado com a tese jurídica. (...) Ele está preocupado com o resultado, com o dinheiro." (Entrevistado#6).
- "Você pegar um trabalho, se dedicar, estudar e desenvolver uma tese. Acho que aí que está a grande diferença de quando você tem uma tese padronizada. (...) Quando você dedica a um assunto só por vez, você vai dedicar com mais cuidado, com mais carinho. (...) padronizou e, de repente, você vê que tem algo que não é realmente o que você precisa. Mas isso depende muito também do perfil do cliente e do custo" (Entrevistado#6).
- "Quando você trabalha com massa você tem que ser mais rápido. Às vezes, o próprio cliente não está tão preocupado com qualidade; isso não gostamos" (Entrevistado#7).

O atendimento de causas repetitivas remete à prestação de serviços com maior nível de padronização. Neste modelo, o próprio perfil de cliente é distinto, uma vez que critérios como rapidez na entrega tornam-se mais determinantes que a qualidade jurídica dos conteúdos produzidos. E é este tipo de modalidade, de repetição e baixa profundidade e qualidade, que não é o perfil assumido pelos serviços em Gama.

Embora haja um cuidado em desempenhar sempre um novo serviço de acordo com cada necessidade do cliente em Gama, a forma de atendê-lo, a qualidade do material produzido e a forma de se portar perante outros profissionais constituem um padrão de conduta não formalizado, porém importante para a manutenção da reputação e do reconhecimento da sociedade de advogados: "A padronização ela é muito importante aqui para o escritório. A forma das petições tem um formato que procuramos seguir. A forma de dar ciência para o

cliente de como anda as ações dele também é uma padronização" (Entrevistado#7). Assim, não há padrão da oferta de serviços, no formato de condução ou resultado do trabalho, porém espera-se uma regularidade dos profissionais, principalmente, no que tange ao relacionamento com o cliente e à qualidade das peças e dos conteúdos produzidos.

Profissionais

Os profissionais da Gama são advogados, todos registrados na OAB. Prescreve o Regulamento Geral e Estatuto da Advocacia e da OAB: "A prática de atos privativos de advocacia por profissionais e sociedades não inscritos na OAB constitui exercício ilegal da profissão" (OAB, 2015, p. 2). Com relação ao perfil, há uma diversidade de características que podem ser encontradas, e estas são promovidas no sentido de integrá-las e melhor prestar o serviço jurídico ao cliente: "A equipe não é homogênea. Cada um tem um perfil: um é mais organizado, outro é mais perfeccionista, outro é mais experiente, outro é mais estudioso. (...) Então, de certa forma, temos que relacionar os principais assuntos para que um possa ajudar o outro" (Entrevistado#8).

Considerando a divisão de senioridade entre os profissionais da Gama, há três principais categorias: o profissional estagiário, que ainda cursa graduação em Direito; o advogado associado; e o advogado sócio. Os advogados sócios recebem cotas patrimoniais sobre os serviços desempenhados. Para cada categoria de profissional há a divisão: júnior, pleno e sênior, por tempo de sociedade, experiência e conhecimento (avaliados pelo sócio-gestor). Todos os coordenadores de departamento são sócios do escritório.

Em termos de vínculo dos profissionais ao escritório Gama, não há relação de emprego formal. Ou seja, os profissionais são autônomos e podem assumir, via regimento da OAB, o papel de sócio. Quanto ao controle e acompanhamento das atividades executadas, profissionais realizam o lançamento de horas em um sistema informatizado de casos e atividades administrativas de que participam. Além de ser relevante para o acompanhamento, é importante para a remuneração, seja esta fixa mensal, fixa por serviço, por êxito ou por hora, definida junto com cada cliente.

A contratação de profissionais em níveis pleno e sênior formados externamente ao Gama é apontada como um grande problema, razão pela qual é evitada. Muito relacionado ao método de pensar, de estruturar e de redigir as peças, assim como o método de lidar com o cliente, há

um incentivo de contratar e formar estagiários ou advogados juniores para serem futuros sócios: "Já recebemos advogados que não foram formados aqui dentro, com mestrado, especialização, e Nossa Senhora! Que tristeza! Que tristeza! (...) Para ser sincero, não me agrada. Eles vêm com defeitos alheios, e eu prefiro os nossos defeitos" (Entrevistado#5).

Com relação à formação dos profissionais internamente, não há estruturação formal de planos de treinamentos ou incentivos à formação externa em cursos e especializações. Existe, por outro lado, orientação e atenção com relação aos profissionais estagiários ainda em formação, de forma que estes estudem e realizem apresentações periódicas acerca de um tema específico definido aos demais advogados. Embora não haja formalização no que tange à formação dos advogados, reconhece-se a importância da exposição e do aprendizado a partir da rotina, na entrega dos serviços: "Capacitação é a escola que tem aqui dentro. É a escola de como advogar (...). É a experiência do dia a dia mesmo, baseado em tudo que fazemos" (Entrevistado#5) e "A qualificação vai ocorrendo naturalmente, vinculada com o exercício da profissão" (Entrevistado#6). Nesse sentido, a experiência também está relacionada à forma de relacionamento com o cliente e ao comportamento do profissional nas mais diferentes situações: "Eu não diria que o conhecimento formal seja responsável por 100% do êxito não. Ele é importante, sim. Ele é fundamental, sim. Sozinho, não. A experiência é necessária. (...) A experiência não tem o mesmo peso do conhecimento, porque ela sem o conhecimento de nada vale" (Entrevistado#8).

A necessidade de expor os profissionais aos mais diferentes contextos e situações no exercício da profissão está vinculado à complexidade do campo de atuação do Direito. Além de ser altamente especializado, o alto volume de ramificações de disciplinas torna o desafio de exercício da profissão e do domínio do conhecimento ainda maior: "A verdade é que hoje, com a enormidade de especialidades que foram sendo criadas no Direito – quanto eu me formei, era Direito do Trabalho, Direito Previdenciário, Direito Penal, Direito Civil e Direito Comercial – (...) você não consegue mais fazer tudo como você fazia antes" (Entrevistado#5).

Dependendo do conhecimento e da experiência que o profissional possua acerca do assunto que está sendo tratado no caso, é necessário que este realize estudos sobre a lei e as disciplinas relacionadas:

Primeiro, ele tem que saber da lei: onde está o enquadramento legal daquele assunto que estamos analisando. Dependendo da complexidade e do conhecimento que ele tem (...) ele vai ter que estudar. Ele vai às pessoas que escrevem sobre o assunto, vai na jurisprudência, vê outros julgamentos que já aconteceram com base naquele caso, na biblioteca, internet... Hoje existem vários sites de consulta (Entrevistado#6).

Vinculado a esse contexto, há uma priorização e uma valorização por parte dos clientes para que os advogados se tornem especialistas, dada a complexidade e o alto volume de leis específicas para cada recorte: “No Brasil, o número de leis é absurdo. Absurdo! Então, se você não tiver pessoas especialistas em determinados segmentos, ela não vai saber. Vai correr o risco de ter falha” (Entrevistado#6). Todavia, quando solicitado, é solicitado aos profissionais mergulharem em outras disciplinas: "(...) tem que ser polivalente, tem que ser disponível (...): 'Você formou pra ser advogado. Você não se formou pra ser advogado só trabalhista'. Então, às vezes, você tem que dar uma luz. Vai ter que se capacitar dentro de estudo interno, rápido" (Entrevistado#5).

Mais uma vez, a questão de parcerias com outros escritórios especializados torna-se uma solução para tratar altos níveis de especialização e complexidade de conhecimento:

(...) acontece, sim, de acionarmos parceiros que têm expertises mais afinadas que as nossas. Então, lidamos com recuperação judicial, falências? Lidamos. Mas tem um parceiro nosso que é puro sangue disso, (...) porque, às vezes, a causa, mesmo sendo de uma matéria que temos capacidade de atender, a tamanha complexidade da causa justifica trazermos um parceiro que lide só com aquilo, para trazer sua experiência, para trazer sua visão, sua perspectiva, pela complexidade da causa, e não pela matéria envolvida (Entrevistado#8).

Por fim, durante a prestação do serviço, é possível que seja necessário substituir os profissionais envolvidos, por exemplo, para alocação em outra equipe ou por desligamento deste do escritório. Nesse caso, há modificação da equipe, conduzida com cuidado e atenção da alta gestão, uma vez que o cliente desenvolve vínculos, relacionamento e confiança com os profissionais designados ao seu caso, além do fato de que pode ocorrer perda de conhecimento na substituição: "Nunca recebemos o cliente sozinho, sempre tem mais um ou mais advogados em uma reunião, justamente para o cliente não sofrer (...). E, por acaso, quando vemos que vai haver uma mudança, chamamos pra uma reunião, apresentamos o advogado ou, mesmo, mandamos um e-mail apresentando, mas sempre sinalizando que estamos cobrindo" (Entrevistado#5).

O ciclo de vida do cliente

O escritório de advocacia Gama não tem restrições com relação a categorias de clientes. Assim, são atendidas solicitações de pessoas físicas, de pessoas jurídicas, sendo empresas nacionais e multinacionais dos mais diversos segmentos da economia, além de associações, institutos e outros tipos de organização. Via modelo de correspondência jurídica, clientes de outros estados podem ser atendidos em Minas Gerais a partir do intermédio de um escritório

parceiro, mantendo os níveis de qualidade exigidos: "O fato da distância não pode impactar perda de qualidade. Eles (escritórios parceiros) são bastante exigentes, e por isso eles participam tanto do processo. Eles nos envolvem tanto para, quando necessário, não seja preciso que eles venham para cá" (Entrevistado#8).

Aprofundando no modelo de parceira adotado, observa-se que os padrões de atendimento e de ganhos em agilidade nos procedimentos locais, pelo conhecimento dos advogados dos órgãos e juízes em sua cidade, e em redução de custos, pela não necessidade de instituir filiais, são obtidos. Esse modelo permite ampliar o escopo de atendimento para os clientes e a oferta de serviços: Essa aliança ela é formalizada. Temos reunião quase todo mês. E, com isso, conseguimos envolver outras áreas do Direito que não fazemos. Por exemplo, há uma sociedade associada que (...) faz direito de portos e marítimo" (Entrevistado#5) e "Na verdade, falamos: 'temos todas as áreas', porque o que não temos aqui temos parcerias (Entrevistado#7).

A chegada de clientes pode ser feita pelos mais diversos meios, tais como, telefone, correios eletrônicos ou convencionais. Um dos principais motivos pelo qual os clientes acionam o Gama como apoio jurídico é devido à indicação de clientes anteriores, dos próprios correspondentes jurídicos ou da OAB, além da leitura de artigos jurídicos que são publicados e lidos em portais eletrônicos: "(...) muito por indicação, muito por indicação. Às vezes, uma pessoa indica a outra, que já utilizou os serviços do escritório" (Entrevistado#6) e "(...) você escreve um artigo jurídico, esse artigo roda, roda, roda até que alguém que tem interesse pessoal no assunto acaba lendo e chega até nós" (Entrevistado#8). O atendimento é conduzido de forma individual para cada cliente, com profissionais em direto contato.

A participação do cliente é diferente considerando os serviços de caráter consultivo e contencioso. Nos serviços de assessoria ou de consultoria jurídica, o cliente entra em contato com o advogado para o esclarecimento de dúvidas, elaboração de documentos ou para aconselhamento sobre determinado tópico. Neste, o cliente assume um papel mais passivo uma vez que o seu interesse é um esclarecimento pontual a partir de um especialista no conhecimento e nas disciplinas vinculadas com o Direito.

A participação do cliente nos serviços de tipo contencioso, vinculado à condução de processos judiciais ou administrativos, é fundamental pelo seu conhecimento dos fatos e do contexto no qual a solicitação se aplica: "(...) o cliente tem informação para nos dar sempre. O cliente pode e deve ser ouvido para nos ajudar. Não que o trabalho deva ser feito a quatro mãos, mas

ele pode nos assessorar para que, com as nossas mãos, seja feito o melhor trabalho. Não devemos isolar o cliente no trabalho; devemos trazê-lo para trabalhar junto conosco" (Entrevistado#8), assim como para orientar os profissionais com relação ao tom utilizado na peça, uma vez que, muitas vezes, os casos envolvem vínculos pessoais.

Entretanto, sua participação é restringida pela falta de conhecimento técnico específico:

(...) ele participa mais do início do processo, porque depois entra uma discussão técnica que ele não tem mais como participar (...). Enquanto está na parte fática, (...) ele é peça crucial. (...) Então, quando você assina, sua responsabilidade está ali, dando o parecer de que é melhor seguir nesse caminho (Entrevistado#5);

Ou pode ser ampliada, como ocorre no caso de organizações que possuem corpo jurídico próprio: "Trabalho de advogado para advogado. Eles conhecem o negócio, estão mais próximos do negócio, eles têm uma noção de tese jurídica (...) se tem como discutir, é uma participação mais direta" (Entrevistado#6).

Sendo restrita à contribuição fática ou apoiada por um corpo próprio de advogados, a participação do cliente é condição para que o serviço seja entregue, mesmo que esta possa ser inadequada em certos momentos: "Essa participação plural com o cliente é fundamental. Ela não é nem uma opção. Eu acho que você vai trazer excelência para o processo. E, se o que o cliente tiver a dizer for inoportuno, você fala: 'Guarda isso para você, porque para o processo isso não soma'" (Entrevistado#8). Dessa forma, caso a contribuição ou interesse do cliente durante as etapas do serviço ultrapassem os limites de forma que possa prejudicar o trabalho, cabe aos profissionais conduzi-lo e orientá-lo.

A participação do cliente está diretamente relacionada ao seu interesse em se envolver no trabalho e na condução do caso: "Tem cliente que te entrega a causa, e, pronto, acabou (...); tem cliente que não, que participa ativamente do assunto" (Entrevistado#8) e "Tem cliente que fala: 'Está ok, está bom', mas outros que já participam: 'Isso aqui não está legal, não. Isso aqui não funciona bem assim, não'. (...) 'Para o meu tipo de negócio, isso aqui não ficou bom. Vamos melhorar aqui'. Procuramos sempre fazer com que o cliente participe" (Entrevistado#6). E, dada a alta intensidade de participação do cliente durante o processo, é necessário que haja vínculo entre advogado e cliente: "Tem que ter uma identidade entre o cliente e o advogado a todo o tempo. (...) Se o coordenador perceber que houve um estresse entre advogado e cliente, ele tem que dar uma solução, porque pode acontecer" (Entrevistado#8).

Por fim, a avaliação do cliente está muito vinculada ao resultado obtido, assim como durante o processo, com a segurança transmitida pelos profissionais: "Hoje em dia, o cliente quer excelência no atendimento, ele quer os menores preços, ele quer agilidade... Normal. E, de alguma forma, não podemos entender o cliente como outro balcão, não. Ele está do mesmo lado nosso (Entrevistado#8) e "Quando você vai ao médico, quando vai ao dentista, a idade para você às vezes nem sempre é importante. Você quer uma pessoa que te passar segurança. É a mesma coisa na nossa profissão" (Entrevistado#6).

Operação: alocação e estratégias para gerir a capacidade

Os profissionais são alocados em departamentos temáticos. A partir do momento em que é recebida uma solicitação de um cliente, há o direcionamento para o departamento mais aderente, em termos de *expertise* de disciplina jurídica, no qual o coordenador responsável irá designar a equipe de profissionais. Dada a proximidade e o relacionamento desenvolvido até mesmo antes de solicitar o serviço jurídico, o próprio cliente possui o poder de solicitar o envolvimento de profissionais específicos em seu caso.

O primeiro critério utilizado para a alocação do profissional ao caso é a aderência de conhecimento, dado que os casos são distribuídos aos departamentos competentes. Feito isso, a responsabilidade de condução do trabalho é designada considerando a experiência do profissional, as capacidades individuais a carga de trabalho já assumida, assim como a complexidade da causa:

Quem faz a distribuição sou eu. E eu distribuo muito observando a aptidão, a capacidade: (...) essa demanda é mais complexa, então eu vou envolver fulano. Essa aqui é mais tranquila, então ou vou envolver cicrano. Se isso é uma situação mais tranquila, eu vou colocar os estagiários para trabalhar (...) observando também a condição de cada um (Entrevistado#6).

O interesse de cada profissional no tema em destaque também é considerado na alocação: "(...) essa visão de coordenação é muito importante para eu não atribuir uma responsabilidade para um profissional que não tenha afeição por aquela situação, porque terá uma resistência pessoal por mais que a pessoa receba o trabalho, porque faz parte" (Entrevistado#8), embora seja necessário sempre balancear os tipos de demanda por disciplina: "(...) se você puder já entregar para alguém que gosta de lidar com aquele tipo de assunto, com aquele tipo de matéria, tanto quanto melhor. Mas, pelo volume, às vezes, não tem como evitar e não tem como ficar com um só" (Entrevistado#8), assim como balancear os tipos de causas por complexidade:

(...) grandes casos, casos midiáticos, casos de grandes valores de honorários ou de clientes emblemáticos, todos querem participar (...). Às vezes, é difícil controlar o ego de cada um, onde eles querem estar. Como há os casos impossíveis, os casos desagradáveis, de matéria desconfortável, os casos *pro bono*, que os advogados não querem participar desse tipo de caso, seja lá por quaisquer desses motivos que já falei. Mas alguém vai ter que fazer. A verdade é essa (Entrevistado#8).

Não são utilizadas estratégias sistemáticas para o acompanhamento da demanda. Usualmente, desconsiderando a assessoria jurídica, o ciclo dos serviços é extenso devido ao grande número de procedimentos necessários e aos prazos determinados pelos órgãos envolvidos na condução dos processos judiciais e administrativos. Dessa forma, um mesmo profissional é envolvido em um número extenso de casos, dada a baixa velocidade na entrega.

São observados momentos de ociosidade e de sobrecarga dos profissionais, vinculados à falta ou excesso de demanda, respectivamente. Dessa forma, as práticas para o tratamento de ociosidade por meio de promoção da demanda foram identificadas:

- Publicação de artigos e conteúdos jurídicos: "Então, hoje nós temos a internet, os sites dos escritórios, os blogs, os artigos jurídicos que escrevemos e mandamos para os clientes" (Entrevistado#5). Não é permitido, de acordo com o Estatuto da OAB, que sejam feitas práticas de divulgação massiva dos serviços: "Não podemos fazer propaganda, porque para a OAB. A advocacia não é mercantilista. Então, não podemos fazer propaganda. E, como nos preocupamos para cumprir o Código de Ética, nós que temos fazer por meio de publicações" (Entrevistado#6).
- Participação em eventos para o desenvolvimento de relacionamentos: "Não podemos ter propaganda, mas estamos nas mídias sociais. Estamos sempre presentes em tudo. Não pode fazer propaganda de outdoor, mas o gestor é uma pessoa muito presente (...) vai a muitos eventos, que é uma forma de captar clientes" (Entrevistado#7).
- Revisão dos processos internos, adotando práticas alternativas para a redução de custos e a promoção de clientes: "Algumas medidas de redução de custos foram cumpridas, é claro, mas não só isso. Tivemos que cumprir um plano (...). Cada um teve que desenvolver ou, pelo menos, identificar clientes que poderia alcançar e áreas que poderia trabalhar. (...) Nós paramos para refletir em áreas que não atendíamos, em clientes que não percebíamos e, até, em nossa própria postura" (Entrevistado#8).
- Redução do quadro de profissionais: "A redução do quadro de advogados foi algo natural. Não precisamos dispensar ninguém. Os próprios advogados foram vendo que a demanda estava diminuindo, e isso repercutiu na remuneração. E eles mesmos procuram coisa melhor ou mais interessante para a vida deles. Mas, com relação ao

quadro administrativo (...) seja portaria, telefonia e financeiro, aí tivemos que cortar na carne" (Entrevistado#8).

E, para o tratamento de picos de demanda:

- Contratação temporária de advogados associados, a fim de executar um projeto específico: "Fomos contratados pra poder fazer uma abertura de um mineroduto. Então, eu precisava ter advogados viajando (...). Nós tivemos que contratar especificamente pra fazer esse tipo de trabalho. (...) Quando o serviço terminou, nós dispensamos" (Entrevistado#5).
- Movimentação de profissionais entre departamentos, mesmo que o conhecimento específico não seja de domínio aprofundado: "(...) Tem que ser polivalente, tem que ser disponível. Você formou pra ser advogado, você não se formou pra ser advogado só trabalhista" (Entrevistado#5).
- Organização interna sistemática, considerando métodos de trabalho e contratação de novos profissionais: "Antes, ampliar a equipe, que foi o segundo passo, estabelecer uma organização de fluxo de informações, documentos, cumprimento dos prazos e processos, para evitar qualquer tipo de susto, ainda que a equipe estivesse em formação ou em adaptação. Em um segundo momento, paralelamente, contratação, formação e designação de uma equipe" (Entrevistado#8).

4.1.3 Caso Alfa

Em termos de estrutura organizacional, o hospital Alfa se organiza em alto nível, conforme mostra a Figura 17. Dois principais grupos de unidades organizacionais podem ser identificados em Alfa, cada um coordenado por um presidente e pelo Conselho de Acionistas. A Vice-Presidência Assistencial e Clínica conta com a coordenação, direcionamento e alocação de todos os profissionais e demais recursos necessários para a execução dos serviços médicos e assistenciais oferecidos pelo hospital, por meio de um grupo de diversos de profissionais, tais como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas e psicólogos. Na Vice-Presidência Administrativa, Financeira e Comercial estão todos os recursos corporativos necessários para suportar a operação do hospital.

Figura 17 - Organograma Alfa – nível macro

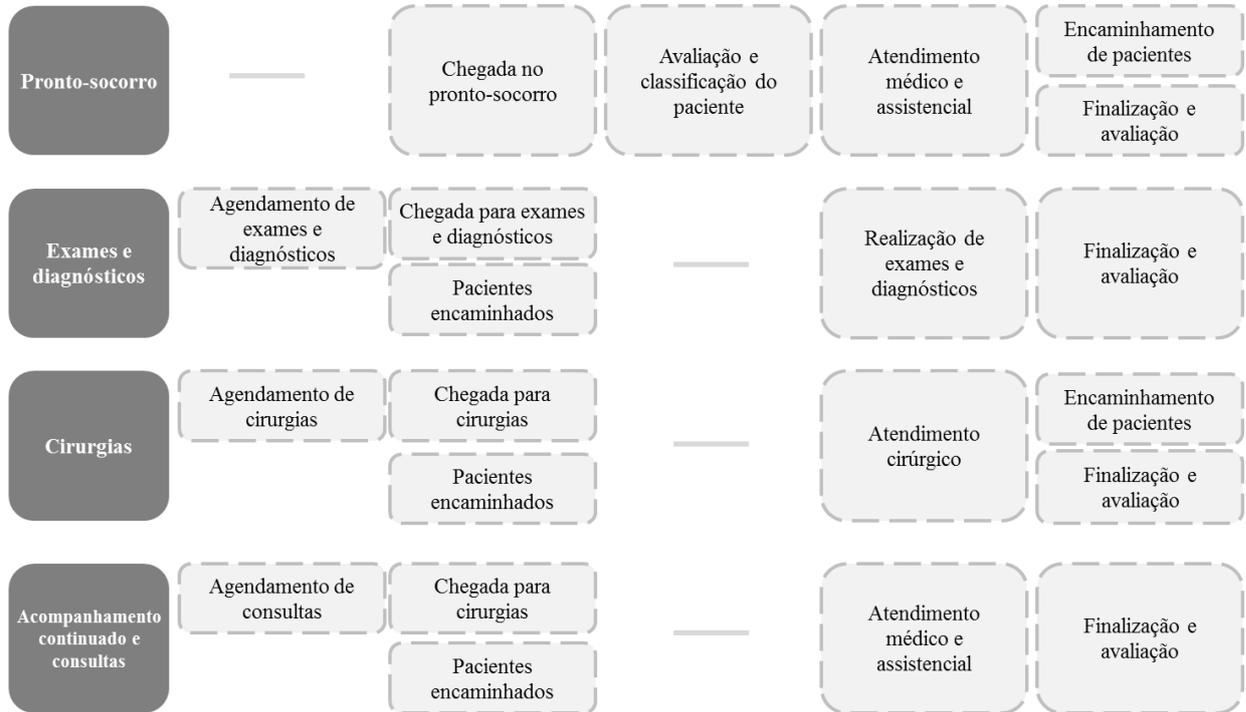
Fonte: Elaborada pela autora

O processo de entrega do serviço

O processo de atendimento ao cliente por meio da prestação de serviços hospitalares pode ser ilustrado pela Figura 18. Há quatro módulos usuais pelos quais os clientes chegam ao hospital: via pronto-socorro, via realização de exames e diagnósticos, via procedimentos cirúrgicos e via acompanhamento continuado e agendamento de consultas.

Os pacientes procuram o pronto-socorro quando apresentam quadro de urgência ou emergência. Uma vez que o atendimento médico não é agendado, é necessário, após a chegada do cliente, que exista classificação de acordo com o nível de criticidade e risco, em três níveis: menor gravidade, gravidade maior e risco de morte. O objetivo da classificação é priorizar o fluxo de atendimento e diminuir o tempo de espera dos pacientes até o médico. Além disso, para cada necessidade já prevista de atendimento há um protocolo de atendimento, que permite orientar a identificação da necessidade de atendimento médico e assistencial e relacionar os principais procedimentos que precisam ser executados.

Figura 18 - Atendimento ao cliente no hospital Alfa



Fonte: Elaborada pela autora

O pronto-socorro representa uma das principais portas de entrada de pacientes no hospital Alfa, uma vez que a partir do atendimento de urgência e emergência esse pode ser redirecionado para as outras três modalidades de atendimento:

O cliente chega ao pronto-socorro, faz uma triagem, onde se identifica a gravidade do atendimento, e ele é direcionado para o especialista, com nível de prioridade de atendimento de acordo com a necessidade dele. A partir do atendimento, podem ter desdobramentos diversos: precisar de exame laboratorial, exame de imagens, seja ele mais urgente ou seja programado, ou ele pode ter um problema mais sério e ser conduzido para uma cirurgia de emergência, ou ele pode ser encaminhado para um especialista e iniciar ali um tratamento. Então, ele tem ramificações diversas a partir deste atendimento. O mais importante é nessa chegada dele ser feita uma triagem para se identificar se o caso dele é uma necessidade mais urgente, emergente ou não, para que esse paciente não esteja em risco (Entrevistado#11).

A realização tanto de exames quanto de cirurgias prevê um comportamento semelhante em termos das etapas para entrega do serviço. O cliente pode realizar um agendamento eletivo cirurgias e exames, ao mesmo tempo em que este pode ser encaminhado após avaliação no pronto-socorro. Depois de agendado ou encaminhado, o cliente realiza os exames e as cirurgias elencadas e é liberado, considerando seu tempo de observação após os procedimentos, quando necessário.

Recentemente inaugurado, o serviço de acompanhamento continuado e de consultas possui dois tipos de pacientes: oriundos do pronto-socorro ou de internações, mas que precisam de apoio assistencial e médico por um período maior; ou via agendamento de consultas para os pacientes que possuem necessidades específicas relacionadas a um atendimento multiespecialista, tais como pacientes idosos ou portadores de doenças crônicas. Assim, a oferta de serviços vinculada a esta modalidade é restrita a específicos quadros clínicos categorizados pelo hospital Alfa, como diabetes, doenças renais, doenças cardíacas e doenças de mama.

Para manter o nível de atendimento em todas as esferas e para cumprir exigências para acreditação hospitalar, isto é, para a aquisição de certificados específicos para a mensuração da qualidade dos serviços de saúde, é necessário um programa extenso de padronização de procedimentos, além da criação de protocolos de ações e conduta para os profissionais:

Temos programa de padronização extremamente importante e amplo. Nós temos aqui mais de dois mil protocolos, tanto assistenciais quanto administrativos. (...) Quando você tem padronização, você estipula o método e acompanha para mensuração dos resultados de processo. Se você não padroniza ou não mensura, você não sabe para onde você vai (Entrevistado#9).

A adoção de procedimentos padrão permite, além da manutenção dos níveis de segurança e de qualidade do serviço de saúde, avaliar o desempenho dos profissionais, assim como obter economias de escala com aquisições de, por exemplo, medicamentos:

Existem alguns protocolos, regras internas, que ele (médico) precisa seguir, e ele é constantemente chamado para voltar na linha, como todo funcionário. Mas tudo com respeito, porque ele é muito importante. Nós precisamos dele também. (...) Se cada médico atender de um jeito, acabamos comprando mais, porque vai precisar de medicamentos diferentes. (...) Os protocolos são padronizados porque as pessoas têm uma linha, uma conduta igual ou parecida (Entrevistado#10).

Toda operação do hospital, desde a entrada do paciente até o seu momento de alta, é suportada por sistemas de informação integrados. Nestes, os gestores conseguem acompanhar, em tempo real a taxa de ocupação dos setores, os picos de sobrecarga ou as filas de pacientes aguardando para liberação de leitos, por exemplo:

O gestor da área conhece o seu trabalho muito bem (...) ele acompanha não só no portal, vendo os números, mas vendo na hora, acontecendo, vendo aquilo mudando. (...) o tempo de atendimento no pronto-socorro, os indicadores. Eles acompanham em tempo real. (...) Se está aumentando o tempo, eles conseguem saber qual a especialidade e as ações rápidas que precisam ser rápidas (Entrevistado#10).

Inclusive, o alto nível de informatização da operação do hospital é reflexo na dependência da manutenção dos sistemas embarcados: "Hoje, o hospital todo funciona com informação. Qualquer falhazinha que você tem no processo, em um sistema, cria uma complicação

enorme, seja no processo de realização de uma cirurgia à chegada do cliente" (Entrevistado#11).

A base automatizada e informatizada de dados de todos os pacientes em atendimento e já atendidos permite que um conjunto de indicadores seja monitorado, discutido e acompanhamento em reuniões periódicas com as equipes assistenciais e médicas:

(...) produtividade (...) tempo médio de espera, tempo médio de atendimento, atendimento colaborador (...) temos diversos indicadores assistenciais, tempo de atendimento do pronto-socorro, tempo que o cliente é diagnosticado e que precisa de uma tomografia (...). Aqui tem um controle rigoroso dos custos, processos, tem uma atuação muito forte da gestão do dia a dia, dando as diretrizes, acompanhando os resultados da instituição. Isso eu acho que é o grande diferencial (Entrevistado#11).

Todavia, o hospital Alfa não opera apenas com profissionais. Outros recursos também são considerados como essenciais para a operação, desde equipamentos, insumos hospitalares e medicamentos até a própria infraestrutura para atendimento:

(...) precisamos de tecnologia e equipamentos. Até a informática, porque hoje, com o sistema integrado, ele nos permite verificar à distância (...) e precisamos ter espaço adequado" (Entrevistado#10) e "tecnologia assistencial, os equipamentos de ponta de diagnóstico, equipamentos que são utilizados em cirurgia. A atualização é constante. A evolução tecnológica é muito grande. (...) E para a área hospitalar são muito relevantes também os recursos de tecnologia da informação (Entrevistado#11).

Nesse sentido, operações de distribuição e gestão de estoque tornam-se críticas ao bom funcionamento hospitalar: "Os insumos são importantes. (...) A logística de manter em estoque aquilo que é mais necessário, que é mais usado, mas ter também a condição de captar aquilo que é eventual, que temos quantidade mínima. A logística é muito importante. E comprar também!" (Entrevistado#10).

Com alto interesse em acreditação hospitalar, assim como em manter altos níveis de padronização, o hospital Alfa enquanto instituição sofre ciclos recorrentes de auditorias, internas e externas. Ele possui internamente um Comitê de Ética Médica, que atua como instrumento educativo e fiscalizador do desempenho ético da medicina e está vinculado apenas ao Conselho Regional de Medicina (CRM). A este o hospital deve prestar contas. Os profissionais necessitam, para se cadastrar ao hospital, do título do CRM, anterior ao título de especialista. Embora haja reconhecimento da presença do Conselho Regional de Medicina, sendo o hospital uma organização ampla, com extensa infraestrutura e número de procedimentos, a Vigilância Sanitária foi apontada como órgão regulador essencial: "Quem regula mais o hospital é a Vigilância Sanitária (...) ela nos puxa muito. Ela exige pontos que

são muito inovadores. (...) Eu não vejo o CRM tão atuante. Para te falar a verdade (...) os conselhos são fracos" (Entrevistado#10).

Profissionais

Dentre os mais diversos tipos de profissionais presentes no hospital, citam-se: médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, fonoaudiólogos, psicólogos e técnicos nas áreas da saúde, entre outros profissionais assistencialistas. Considerando o vínculo contratual, apenas as enfermeiras e os técnicos de enfermagem são contratados sob regime da CLT. Essa decisão está relacionada ao tipo de profissão e à importância de ter esses profissionais assistenciais sobre a orientação e gestão direta: "Elas (enfermeiras) estão aqui no dia a dia, elas são líderes dentro da parte de gestão assistencial e apoio, e a formação de enfermeira não é como um profissional liberal, assim como médico" (Entrevistado#12).

Os médicos operam no sistema de corpo clínico aberto; isto é, são terceirizados e contratados como pessoas jurídicas:

O médico é um profissional liberal e, como nós somos uma instituição que foi criada por médicos, temos que criar um espaço para o médico exercer a profissão dele aqui dentro. Claro que temos alguns padrões de qualidade e fazemos parcerias com equipes que seguem também esses padrões de qualidade, mas não tem nenhum tipo de vínculo empregatício conosco (Entrevistado#12).

Assim, organizados em cooperativas, os médicos são remunerados por escala de trabalho. Os valores são redistribuídos entre os profissionais em comum acordo, sem interferência direta do hospital.

Para que um médico possa atender no hospital Alfa, é necessário que ele seja convidado por um médico já cadastrado e cumpra um conjunto de requisitos:

Ele tem que ser um médico indicado por outro médico de nosso corpo clínico através de uma carta. Depois, ele tem que vir ao hospital conversar com nosso diretor técnico. Se o diretor técnico aprovar, com uma série de qualificações, ele é inserido ao corpo clínico e é feito o cadastro. Ele tem que ser especialista na área dele, ter feito residência (Entrevistado#10).

Essa parceria com os médicos pelo hospital torna-se benéfica a ambas as partes, uma vez que reduz os custos envolvidos com gestão de empregados para o hospital assim como permite ao profissional ter maior flexibilidade e autonomia para atender em outros locais quando for de seu interesse:

Ele consegue trabalhar mais de acordo com a dinâmica que ele quer: ele pode atender no consultório dele, ele pode atender no pronto-socorro, ele pode atender uma pessoa. Ele próprio organiza sua agenda. Imagina o médico que é cirurgião. Se ele fosse contratado pelo hospital, ele teria que ficar aqui de plantão todos os dias,

quatro ou cinco dias, oito horas. Às vezes vai ter paciente, às vezes não vai ter um paciente, mas teria que pagar independente disso. Fora essa situação, ele aluga uma sala e atende quem ele quiser e ele traz para os pacientes que interessam (Entrevistado#12).

Considerando a estrutura do atendimento, os médicos são organizados em equipes constituídas por coordenadores de acordo com a especialidade médica. A função dos coordenadores, além de definir sua equipe, é ser o ponto focal entre o hospital e os médicos, identificando os profissionais que comporão as escalas de trabalho: "O coordenador é quem gere os médicos. Esse coordenador interage com o corpo clínico e com a Diretoria do hospital. É lógico que os outros membros também, mas existe um coordenador que coordena a equipe" (Entrevistado#9).

A estruturação de equipes não é restrita ao formato de entrada dos profissionais ao hospital Alfa, mas também está vinculada a um conceito expandido de trabalho cada vez mais integrado e orientado à troca de conhecimento, a fim de prestar um atendimento cada vez mais completo e amplo:

O médico antigo, ele trabalhava mais individualmente. À medida que o tempo foi passando, vemos um conceito mais de equipes multiprofissionais, que são médicos não só trabalhando com as equipes médicas, mas também interagindo com as equipes de enfermagem, fonoaudiologia... pensando o paciente no centro do cuidado (Entrevistado#12).

Nesse sentido, tanto para monitoramento como para o desenvolvimento dos profissionais, são estruturadas reuniões periódicas de acompanhamento gerencial além de reuniões clínicas, para discussão dos pacientes críticos.

Os médicos, especificamente, podem ser classificados como: residentes, médicos especialistas e coordenadores. Não há uma segregação explícita e formal entre profissionais juniores, plenos ou seniores na visão ou controle da gestão do hospital:

Isso depende deles, da forma como eles se organizam, mas nós sabemos que tem. Têm normalmente os médicos que são os médicos coordenadores e, depois, têm os médicos que já são médicos assistentes, que podem ver o paciente, e tem as equipes se especializando ou residentes, que são aquelas em formação e que sempre estão acompanhadas pelo médico assistente (Entrevistado#12).

A composição da equipe considerando o nível de senioridade é feita a partir de seu conhecimento dos profissionais e do bom-senso em equilibrá-la do coordenador:

(...) se ele colocar um profissional muito júnior sozinho em determinado plantão, ele sabe que ele vai ter problema com aquilo. Então, eles mesclam um pouco a juventude com um profissional um pouco mais experiente. Fazem muitas reuniões clínicas para discutir casos, para que as pessoas possam ter um nível de conhecimento e um nível de acompanhamento e atualização que seja mais ou menos igual (Entrevistado#12).

O hospital, por exemplo, não permite que médicos residentes ocupem o pronto-socorro. Estes, que executam outras responsabilidades no hospital, são sempre acompanhados e monitorados por um médico mais experiente.

Todavia, considerando a importância de manter níveis altos de eficácia no tratamento, práticas estruturadas de gestão e padronização são conduzidas para acompanhar o desempenho dos profissionais, haja vista a fragilidade encontrada de formação dos médicos:

- "Há uma fragilidade na formação profissional do médico. Então, como existe essa fragilidade, é necessária uma padronização. Aquele que sabe mais, normalmente, é o coordenador que padroniza e, com isso, vai ensinando aos outros. É claro que se tivéssemos profissionais excelentes em todo momento não precisaria" (Entrevistado#10).
- "O médico que não acompanha a gestão de indicadores, o desenvolvimento e o crescimento do hospital, ele fica por fora. É extremamente importante, porque o hospital só tem sucesso se o médico cumprir realmente com os padrões de qualidade – por exemplo, as regras para não ter infecção cirúrgica –, que ele tem que atender o paciente de forma diferenciada e personalizada. Então, é imprescindível que o médico acompanhe os indicadores de desenvolvimento da área dele" (Entrevistado#9);

O acompanhamento de indicadores e a proximidade da Diretoria Técnica tornam-se essenciais, uma vez que pelo regime de corpo clínico aberto há uma baixa visibilidade e controle do hospital com relação aos profissionais:

Nós acompanhamos o resultado do corpo clínico o tempo inteiro. Eles têm um planejamento estratégico, que é feito semestralmente com a Diretoria Clínica e com a Alta Diretoria do hospital, e eles apresentam os resultados de taxa de presença em congresso, sucesso na satisfação do cliente externo, infecção cirúrgica, entre outros indicadores (Entrevistado#9).

Esse acompanhamento sistemático de indicadores ajuda o hospital a promover a contínua formação dos profissionais, considerando os incentivos a publicações e à participação em eventos. Entre outros mecanismos de desenvolvimento, são identificadas as reuniões clínicas, nas quais os profissionais podem trocar experiências e aprender na prática, assim como os treinamentos periódicos ministrados: "Fazemos muitas capacitações. Existe uma reunião que chamamos de “reunião interdisciplinar”, que é entre os médicos. Existe também capacitação introdutória do setor, apresentar como o setor funciona. Isso é uma prática constante" (Entrevistado#9).

Sendo o principal vínculo com o paciente, o médico assume a posição de liderança na estruturação, definição e execução do atendimento assistencial. Os demais profissionais de enfermagem, por exemplo, apoiam e operacionalizam o tratamento e as orientações advindas dos médicos, embora esses profissionais possam também contribuir a partir de sua experiência: "Claro que eles (enfermeiros) também têm a experiência deles e também seguem alguns protocolos para ver se o médico está dando um tratamento adequado. Eles discutem até certo ponto o cuidado com o médico, mas no final das contas quem toma a decisão final é o médico sobre os pacientes" (Entrevistado#10).

Nesse contexto, o médico possui uma importância ímpar dentro do hospital, uma vez que influencia na tomada de decisão dos pacientes sobre que tipo e onde procurar a assistência médica: "A pessoa mais importante do hospital é o cliente, mas o segundo é o médico, porque ele traz o cliente" (Entrevistado#10) e:

O papel do médico é extremamente relevante porque ele é um formador de opinião e ele é um conhecedor da estrutura do hospital. (...) Tem que ter uma relação de confiança muito grande do hospital com o médico, porque ele vai trazer resultado para o hospital, de imagem, de credibilidade e do médico com a instituição (Entrevistado#11).

Participação de clientes

Com relação aos clientes atendidos no hospital, podem-se identificar aqueles que possuem planos de saúde e os particulares, que não possuem. Em termos de origem, a maioria dos clientes é de Minas Gerais, porém atendimentos a pessoas de outros estados também são observados. Não há segregação explícita com relação ao público-alvo atendido: "Se vamos atender um público mais simples ou da elite, isso não importa. O que importa é que queremos atender todas as pessoas da família (...), do bebê à mãe, até o idoso, mas todo mundo de forma personalizada, para que as pessoas se sintam bem" (Entrevistado#10). Como já mencionado, a escolha do hospital pelo paciente está também relacionada à escolha do médico: "As pessoas precisam de segurança, e essa questão de falar que é um médico indicado, essa personificação é muito importante. (...) O paciente que escolhe o médico que ele quer" (Entrevistado#9).

Dado que o paciente precisa estar presente fisicamente para ser atendido no hospital, suas principais portas de entrada são o atendimento no pronto-socorro, o agendamento de cirurgias e a realização de exames. Considerando sua participação durante sua presença no sistema de serviço, o paciente é fundamental no provimento de informações sobre o seu histórico de saúde e a descrição de seus sintomas, e isso é estimulado: "Ele (paciente) conversa muito com

o médico. Nós, inclusive, influenciemos e pedimos muito para que o cliente participe no momento da prestação do serviço. Então, ele fala o que ele está sentindo, o médico explica para ele o que pode ser a doença, os sintomas dele, como é que pode se enquadrar" (Entrevistado#12), assim como o tipo de tratamento que será realizado: "O paciente participa da decisão do cuidado, na hora de ser decidido o que vai ser feito com ele. Então, essa interação é muito grande na prestação de serviço" (Entrevistado#12).

Assim como o paciente traz informações sobre o seu estado clínico, o médico assume o papel de orientá-lo com relação ao seu caso e aos tipos de tratamentos disponíveis, de acordo com o interesse de cada indivíduo:

O paciente precisa entender o que está acontecendo com ele. Aquele negócio de antigamente de falar 'Acho que o médico está me escondendo algo' não existe mais, é proibido. O paciente tem que saber o que ele quer saber. Ele fala o básico. Não vai ficar trazendo uma tragédia para a pessoa que não quer saber. Agora, se ela quiser saber tudo, ela vai saber tudo (Entrevistado#10).

Além de trazer informações sobre o seu quadro, o cliente tem autonomia e espaço para avaliar o atendimento periodicamente ou a qualquer momento em que sentir necessidade: "Se a pessoa achou que o médico não foi bem, ela tem a liberdade para poder reclamar. O médico não manda aqui. Ele é muito importante, mas não é ele que manda" (Entrevistado#10). Existe a prática de realizar periodicamente pesquisas de satisfação com os clientes, para que eles possam sinalizar possíveis desvios nos padrões adotados, processos que não funcionam, e oportunidades de melhoria possam ser identificadas. Nesse sentido, dada a importância do diálogo estabelecido entre médico e cliente, uma relação de confiança e segurança se instaura naturalmente pelo tipo de serviço que é prestado.

Embora o cliente não detenha domínio sobre o conhecimento médico, outras ferramentas, tais como a internet, possibilitam-lhe, de alguma forma, mesmo sem confirmação técnica, melhor contribuir para compreensão de seu atendimento: "O nosso público aqui é um público diferenciado. Eu, pessoalmente, quando tenho algum problema, antes de falar com o médico eu já olhei na internet. Então, já vou com algumas opções pra ele, (...) eu já chego exigindo um médico um pouco mais do que aquele que vai tratar de qualquer jeito. Eu vejo assim com os pacientes" (Entrevistado#10).

Durante o atendimento também. Embora existam padrões e procedimentos, é importante que o atendimento seja considerado humanizado e individualizado, a fim de buscar encantar o cliente:

- "(...) temos que padronizar o nosso *backoffice*, (...) mas entregar o atendimento final customizando para atender às necessidades daquele cliente. (...) Isso é um treinamento muito grande que damos, principalmente para a nossa enfermagem aqui do hospital, para entender qual o momento do cliente, para tentar encantar mesmo o cliente nas necessidades dele, na hora de entregar o tratamento.(...) Mas claro que tudo por trás tem que estar padronizado, para que isso não fuja do controle, da segurança" (Entrevistado#12).
- "(...) porque estou falando de padronizar o que vai dar, qual é a sequência do atendimento, se faz o exame antes ou se dá o medicamento (...). Na frente do cliente, você tem que entrar na cabeça dele e entender o que ele quer, ter empatia (...). Mas atrás, existe um canal que ele não precisa saber (...). Ele tem que ser atendido de uma forma personalizada e humanizada (Entrevistado#10).
- "Não devemos confundir conceitos de padronização como algo mecanizado (...). Cada cliente é um cliente diferente, merece uma atenção individual, particular, personalizada, mas dentro de procedimentos e comportamentos padrões estabelecidos pela instituição. Não dá para cada colaborador entender uma personalização seguindo critérios próprios. A instituição tem que ter uma padronização desse comportamento, desses procedimentos" (Entrevistado#11).
- "(...) precisamos estar próximo do cliente, entender como ele quer receber o tipo de atendimento que temos. Se ele é um cliente um pouco mais reservado, vamos tentar atendê-lo mais reservadamente, se outro gosta de mais alegria (...) vamos procurar ser mais alegres (...) para entender qual o momento do cliente, para tentar encantar mesmo o cliente, nas necessidades dele, na hora de entregar o tratamento" (Entrevistado#12).

Com relação aos critérios utilizados pelos clientes para avaliar o serviço em Alfa, na visão da empresa, são considerados: agilidade com assertividade no atendimento, transparência, limpeza e organização e segurança assistencial:

(...) quando você vem fazer uma cirurgia, você já não está tão preocupada com o tempo. Você quer resolver o seu problema. Mas você quer ter certeza de que você vai entrar na cirurgia, que vai dar tudo certo, que está bem aparelhado, que você tem segurança em relação à infecção hospitalar, que o médico que está operando é o melhor (Entrevistado#11),

Citam-se ainda: cordialidade, empatia e acolhimento: "Como em todo atendimento, ele quer ser bem atendido, ele quer ser bem acolhido. Às vezes é uma recepcionista, às vezes é um

porteiro que está recebendo ele, que não vai resolver o sofrimento dele, mas está acolhendo ele até aquele momento. Então, isso é extremamente relevante também" (Entrevistado#11).

Operação: o processo de alocação e gestão de capacidade

O processo de alocação de profissionais médicos é conduzido pelo médico coordenador, ponto de contato do corpo clínico aberto. A designação dos coordenadores, que são médicos especialistas e experientes, ocorre a partir do relacionamento e de confiança com a execução do trabalho desempenhado e o alinhamento com a proposta de atuação do hospital. Assim, com alta autonomia, o médico coordenador estrutura a sua própria equipe e, junto com a Direção, define as escalas de trabalho.

A orquestração das equipes dentro do hospital é feita entre os coordenadores e os gestores do hospital, considerando o comportamento da demanda e as escalas de atendimento vinte e quatro horas por dia: "Falamos assim: 'Doutor, está aumentando a demanda da pediatria porque está no período de volta às aulas'. Nesse período, na semana de pós-férias, por exemplo, comunicamos com o coordenador da pediatria, e ele aumenta a escala de horários" (Entrevistado#9). Caso a demanda altere, o coordenador tem autonomia para ajustar a equipe de profissionais: "(...) cada coordenador é responsável por uma especialidade só. Então, se ele vê que naquela especialidade ele está tendo um movimento muito grande, ele aloca o recurso com base no que ele tem de plantão. (...) Se ele percebe que o número de pacientes está aumentando, ele aloca outro profissional" (Entrevistado#10).

O acompanhamento da operação e da capacidade disponível é feito regularmente em tempo real por meio de indicadores como a taxa de ocupação:

Gerimos a ocupação do hospital diariamente. Hoje, pela manhã, por exemplo, eu sabia que tinha 85% de ocupação. Pode ser que agora tenha mudado. Eu estou olhando nesse momento quantos pacientes já internaram e não conseguiram leitos. Só por esse painel eu já sei: tem dois pacientes no centro cirúrgico que estão sem leitos: um da ortopedia, um da cirurgia geral (Entrevistado#9).

Com relação ao atendimento no pronto-socorro, o acompanhamento é feito a partir dos dados históricos, que permitem identificar comportamentos sazonais e antecipar a necessidade de capacidade disponível:

No pronto-socorro, temos um histórico. (...) Por exemplo, eu sei que todas as segundas-feiras eu tenho uma média de atendimento de (...) setecentos atendimentos. Já em um sábado vai dar quatrocentos e no domingo, trezentos. (...) Sabemos também que tem uma sazonalidade. Por exemplo, no inverno não temos mais gripe? Então, sabemos que o período de inverno faz mais assim. (...) Tem também alguns clientes que trabalham o dia inteiro, estão passando mal e antes de ir para casa, passam lá. Então, 7h, 8h da noite é muito cheio" (Entrevistado#9).

Usualmente, surgem picos de ociosidade e sobrecarga de pacientes no sistema, gerando filas, principalmente a partir de paciente oriundos do pronto-socorro ou realização de exames:

Médicos ociosos só se for no pronto-socorro ou realização de exames, porque cirurgias eles fazem e vão embora. Eles não têm horário fixo; é de acordo com a programação deles. (...) Tem dia que o pronto-socorro está mais cheio ou mais vazio, por exemplo, de madrugada. Temos um médico, e ele tem que ficar aqui (...). Se não tem ninguém para ele atender, por exemplo, na ortopedia, de madrugada, ele dorme. Tem um quarto de conforto médico (Entrevistado#9).

Para mitigar efeitos negativos na operação por desalinhamento dos recursos, sejam eles profissionais ou de capital, as seguintes práticas foram identificadas para tratamento de picos de demanda:

- Expansão da infraestrutura física, por meio da criação de outra unidade hospitalar: "Nós observávamos que a demanda estava muito alta e que não estávamos conseguindo suportar aqui dentro da organização. Então, precisávamos também crescer para outros lugares, para que pudéssemos atender melhor essa nossa população nos parâmetros de qualidade que queremos" (Entrevistado#12).
- Compartilhamento de recursos entre setores ou entre unidades, a partir, principalmente, de profissionais assistenciais multifuncionais: "Se estou com o CTI mais vazio e tenho uma unidade de internação que não está com alta ocupação e o pronto-socorro encheu, remanejamos internamente o colaborador para ir apoiar, o colaborador assistencial, principalmente" (Entrevistado#9) e "Hoje, trabalhamos em um compartilhamento de recursos entre as duas unidades. (...) Com a abertura de uma nova unidade e já conseguimos gerir isso melhor" (Entrevistado#11).
- Planos de contingência para catástrofe: "Vamos supor que aconteça uma tragédia e precisamos de muitos médicos. Hoje, eles trabalham com rodízio, mas com uma contingência conseguimos trazer e mudar a estrutura para compartimentar mais e transformar o pronto-socorro" (Entrevistado#10) e "(...) em uma situação de catástrofe, nós já temos preestabelecido (...) quem são esses médicos que vamos acionar" (Entrevistado#9).
- Aumento do corpo clínico em momentos de pico de demanda: "Reforçamos a escala por horário. Por exemplo, o pronto-socorro enche muito a partir das nove horas da manhã até uma hora; à noite também enche muito" (Entrevistado#9).
- Utilização de equipamentos e insumos de segurança ou reserva: "Na hora em que você percebe a demanda, você tem que acionar as pessoas, trocar, compartilhar recursos,

equipamentos. Tem alguns equipamentos que estão na reserva. Pode negociar com fornecedor para trazer correndo, porque nós precisamos" (Entrevistado#10).

- Padronização de procedimentos e processos, permitindo a redução do tempo de atendimento e a otimização e realocação dos recursos, como já discutido anteriormente: "(...) tem que ser o mais próximo possível (método de trabalho), para compartilharmos todos os recursos" (Entrevistado#10).

As seguintes práticas são utilizadas quando há ociosidade dos recursos em relação tanto aos profissionais quanto aos demais recursos:

- Divulgação dos serviços e sensibilização dos pacientes, principalmente para os serviços de diagnóstico e exames: "O hospital trabalha sempre com divulgação de serviços, principalmente (...) todos os exames (...), tomando providência para fazer a divulgação na mídia, para focar divulgação junto aos convênios" (Entrevistado#9) e "(...) Por exemplo, a maioria das pessoas não quer fazer um exame aos domingos. Então, a máquina fica parada aos domingos quando ela poderia continuar trabalhando se as pessoas fossem mobilizadas a virem nesses horários também" (Entrevistado#12).
- Incentivo à programação de férias em baixa demanda, porém sem férias coletivas.
- Redução do quadro de funcionários efetivos, em quedas abruptas: "Já estamos antecipando, temos um grupo trabalhando com mensuração de produtividade. Já deixamos classificados os profissionais com menor desempenho. Se eu precisar reduzir o quadro, vou reduzir por aqueles" (Entrevistado#10).
- Diversificação da oferta de serviços: "Sabemos que algumas empresas no período de crise trocam os planos de saúde: se é apartamento, ela passa para enfermaria. Nós então trocamos nos andares o apartamento por enfermaria. (...) No período de crise, o negócio é diversificar (...) o sistema de atendimento assistido e agendamento de consultas é um serviço novo para trazer novos clientes" (Entrevistado#10) e "nosso Comercial tem a função também de desenvolver novos serviços, estar sempre entendendo para onde o mercado está indo, para atender às demandas dos pacientes e dos produtos" (Entrevistado#12).
- Revisão e redesenho dos processos: "(...) em alguns momentos tem ociosidade, sim. Em alguns setores também acontece isso. Só é possível reverter isso através de uma análise sistemática de processos. Às vezes, você tem um processo que é executado há meses, há anos, de uma determinada maneira que já não faz sentido ser mais daquele

jeito. Tem desperdício de recurso e, por falta de análise de processo, de revisão dos processos, de repente está fazendo uma atividade desnecessária" (Entrevistado#11).

A inauguração de outra unidade hospital, especificamente, trouxe ganhos para o processo de alocação de recursos, uma vez que os recursos, profissionais ou não, passaram a ser integrados e compartilhados em rede. As equipes de enfermagem, administrativa e o corpo clínico das duas unidades têm à disposição, em tempo real, todas as informações necessárias para a realização de um atendimento completo ao paciente, disponibilizando informações confiáveis para apoio na tomadas de decisão.

A composição de médicos especialistas ou generalistas é conduzida de forma distinta entre as duas unidades hospitalares. No pronto-socorro da matriz, os profissionais são considerados mais especialistas, porém no pronto-socorro da nova unidade os profissionais são generalistas para facilitar a movimentação e flexibilidade da operação uma vez que não se tem o conhecimento maduro sobre o comportamento da demanda. A decisão de ter profissionais generalistas no pronto-socorro permite suportar, de forma mais assertiva, as diferentes necessidades de atendimento que chegam.

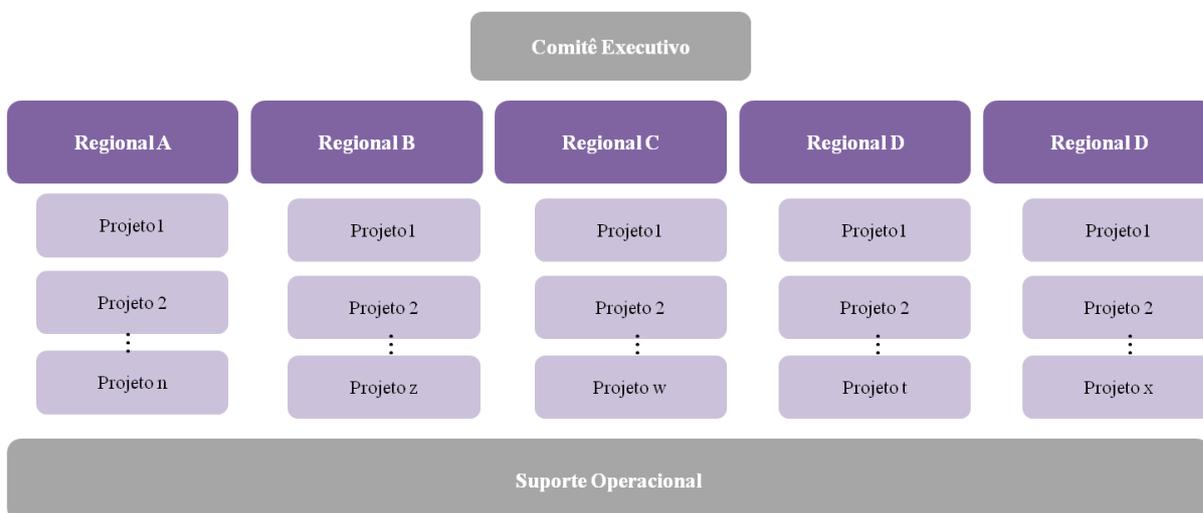
4.1.4 Caso Beta

Um conjunto amplo de disciplinas de atuação pode ser identificado como escopo da consultoria em gestão na Beta. Planejamento e desdobramento da estratégia, elaboração de indicadores, gestão da inovação e desenho de produtos, análise, redesenho e gestão da rotina de processos de negócios, além da estrutura organizacional, podem ser citados como alguns exemplos. Outra oferta de serviço que ocorre em parceria com os projetos de consultoria são as soluções em tecnologia, considerando a automação de processos de negócio, o desenvolvimento de sistemas especialistas, a implantação de *dashboards* e soluções em *analytics*, a fim de subsidiar a tomada de decisão do cliente.

A definição das vertentes de atuação está relacionada com a proposta de proporcionar uma transformação completa na realidade de cada cliente, desde a definição da estratégia até etapas de processos de negócio ou a implantação de sistemas de informação: *"No fundo, essas áreas, talvez diferentemente do que aconteça em outras consultorias, elas não são estanques e desconectadas; elas são áreas do conhecimento que procuramos beber para desenhar uma intervenção em um projeto específico"* (Entrevistado#15).

A Figura 19 ilustra a estrutura organizacional da Beta, em um formato e desenho totalmente com base em projetos.

Figura 19 - Estrutura organizacional da Beta



Fonte: Elaboradora pela autora

Cada regional possui um membro do Comitê Executivo responsável, além da figura do gestor regional. Os consultores são distribuídos nos projetos de consultoria. Centralizado na regional fundadora estão os serviços comuns e de suporte a todas as regionais, tais como gestão de tecnologia e infraestrutura, financeiro e processos de recursos humanos. Para o desdobramento da estratégia da Beta nas particularidades regionais, existem fóruns, dos quais participam os membros do Comitê e os gestores regionais, em que são discutidos os principais tópicos para a operação.

A decisão de ter uma operação regionalizada, com alto grau de autonomia, está vinculada ao entendimento das particularidades do mercado local:

Nós tínhamos uma estrutura mais centralizadora, mas vimos que pecamos pelo entendimento das necessidades regionais. Então, quando se pensa na estratégia de uma base, de uma determinada região, faz toda diferença isso: o pensamento de quem está na ponta, de quem está naquela região. Estratégias de cursos, eventos, divulgação, abordagem com o cliente, estratégia comercial, elaboração de proposta, entrada em clientes, tudo isso varia de acordo com a região (Entrevistado#13).

Além de efetividade na abordagem do cliente, consideraram-se a redução dos custos operacionais e a captação de talentos, uma vez que o processo de recrutamento e seleção é feito regionalmente: "(...) quando você expande regionalmente, a ideia de você ter operações locais é exatamente para você minimizar o seu custo logístico e maximizar o seu conhecimento da região. (...) E, para contratar recurso, precisamos conhecer quais são as

melhores universidades, quais são as universidades que tem o DNA mais parecido com o nosso" (Entrevistado#15).

O processo de entrega do serviço

O processo de entrega de serviços em consultoria em gestão desempenhado pela Beta pode ser ilustrado pela Figura 20. A primeira etapa está relacionada desde o primeiro contato do cliente com a empresa até o fechamento da negociação comercial.

Figura 20 - Condução de projetos de consultoria



Fonte: elaborado pela autora

Para que a solução possa ser executada sob o modelo de projeto de consultoria, é necessário que o problema do cliente seja enquadrado e aprovado: "(...) recebemos o problema e, baseado na experiência do consultor, ele vai apontar o caminho para a resolução do problema. O caminho é o método" (Entrevistado#13). O consultor que enquadra usualmente é o gestor regional ou consultor sênior, em parceria com o Comitê Executivo, para evitar viés ou pouca amplitude na análise:

Se o consultor tem uma baixa capacidade de fazer isso, uma baixa experiência, provavelmente, o enquadramento dele vai ser muito enviesado. Ele vai para onde ele já sabe ou tem mais conforto. Então, tentamos fazer ao máximo com que estas pessoas tenham um leque de abertura de conhecimentos, não necessariamente que ele conheça a fundo todos (Entrevistado#13).

Para realizar o enquadramento, o consultor responsável possui três principais fontes e estratégias de apoio: consultar a base de projetos já encerrados; discutir com os profissionais que estiveram envolvidos em soluções semelhantes; e estudar na bibliografia referência sobre o assunto: "Rapidamente, em uma ou duas semanas, eu consigo encapsular uma demanda e apresentar para o cliente, mostrando o conhecimento naquele assunto" (Entrevistado#13).

Após a proposta comercial ter sido aprovada, o projeto é planejado, a equipe é formada e inicia-se a execução:

Na execução, o trabalho de consultoria é intenso em reuniões e em coleta de informações. (...) Os trabalhos internos são menos intensos. (...) Normalmente, implantamos alguns ritos de status com o cliente, para ele ver como o projeto está avançando. (...) Nós temos uma perspectiva mais jovem de consultoria, em que o consultor é mais mão na massa, em que nos colocamos como par do cliente, e não com tom de superioridade ou professoral. Nós estamos ali em parceria, de mãos dadas, para fazer com que o resultado esperado seja alcançado (Entrevistado#13).

Nesse sentido de construção conjunta, a proposta de atuação da Beta está vinculada à oferta de soluções customizadas: "Totalmente customizado, 100% customizado. (...) Acabamos tentando adaptar muito para a realidade do cliente, para conseguirmos gerar o maior resultado possível. E, evidentemente, acabamos sendo mais ineficientes por isso" (Entrevistado#14). Este tipo de abordagem é considerado diferente de outras consultorias presentes no mercado: "Nós enxergamos no mercado várias consultorias que trabalham com serviços padronizados. Nós acreditamos que isso é um problema na abordagem de consultoria, porque perde o nível de encantamento e de entendimento específico da realidade daquele cliente" (Entrevistado#13).

Todavia, a oferta de serviço customizado está amarrada a padrões conceituais que funcionam como base e direcionamento para a atuação em cada projeto:

Normalmente, trabalhamos com alguns encapsulamentos metodológicos que são como o pontapé para o consultor. Então, muito provavelmente, quase todos os projetos embaixo desse framework eles têm características que beberam um pouquinho na fonte, mas eles são específicos. (...) É importante ter um padrão metodológico, mas que ele não seja a essência daquilo que vai ser executado. Mas é como se fosse um guia básico, uma referência para o consultor potencializar a curva de aprendizado dele (Entrevistado#13).

E, eventualmente, projetos de insucesso podem ocorrer: "Dado o nível de risco que assumimos e a amplitude da operação, é natural que eu tenha insucessos que acabam não dando tão certo. Isso porque ele está atrelado a equipes enxutas, pequenas, para circunstâncias específicas. Esse é o preço da customização, é o preço que pagamos" (Entrevistado#13).

O custo da customização também traz impactos na operação em geral: "Se fossemos uma empresa que só faz mapeamento de processos, seria muito fácil, de maneira geral. Mas não é o caso. Como eu falei, nós adaptamos para a realidade do cliente, caso a caso. E isso acaba dificultando um pouco, tanto do ponto de vista de treinamento, de formação, de eficiência na entrega, de previsibilidade de alocação, e assim por diante" (Entrevistado#14).

Diferente dos projetos de consultoria, os cursos abertos têm uma estrutura padrão, muito vinculada à consolidação do conhecimento obtida com a execução dos projetos: "A educação executiva já é muito mais padronizada. Os cursos abertos são totalmente padronizados. É assunto X, o assunto Y, o assunto Z. Na medida em que avançamos no conhecimento, tentamos formatar esses programas de curso" (Entrevistado#13). Os cursos *in company* possuem um nível de customização maior, de acordo com as solicitações do cliente, mas utilizam os cursos já estruturados como base para estruturar os cursos direcionados.

Os indicadores utilizados tanto pelos consultores quanto pelas regionais são desdobrados a partir do planejamento estratégico. Anualmente, são definidas metas e objetivos regionais e individuais. As metas dos consultores, usualmente, são metas vinculadas tanto ao seu desempenho nos projetos e à execução de iniciativas internas da empresa quanto à aquisição de conhecimento, por meio da leitura de artigos, livros ou cursos e especializações. Considerando os indicadores mensais, a execução dos consultores é controlada por um lançamento de horas nos projetos em curso. O controle de horas está vinculado com o monitoramento da taxa de ociosidade global da empresa: "Se temos uma alocação muito baixa, 70%, 80%, estamos com muitos consultores disponíveis e queimando dinheiro; se estamos com alocação acima de 90%, significa que o estamos andando direitinho" (Entrevistado#14).

Profissionais

A proposta de soluções altamente customizadas exige que os profissionais da Beta sejam preparados e qualificados para estruturar e enquadrar problemas complexos e desafiantes:

"No mercado de consultoria existem duas maneiras de você fazer com que uma operação de consultoria dê certo. Uma é você (...) ter produtos bem definidos, métodos bem definidos para entregar esses produtos e esses serviços. Essa fórmula (...) faz com que eu consiga executar os meus serviços com recursos de menos experiência e capacidade técnica. Por quê? Porque eu tenho serviços muito padronizados e eu consigo pegar um recurso menos tecnicamente proficiente (...) eu me aproximo mais de uma realidade mais de "fábrica". Como buscamos uma proposta de valor mais de escuta das necessidades organizacionais, de customização para situação específica, não conseguimos essa abordagem tão focada no método e precisamos resolver, digamos assim, no talento. Ou seja, ao invés de ter um método soberano que se impõe em qualquer organização, eu prefiro ter âncoras conceituais, que são as metodologias que temos, e pessoas altamente capazes para fazer uma leitura específica da situação e construir algo" (Entrevistado#15).

Considerando a diversidade de campos de atuação, os profissionais da Alfa possuem formação em Engenharia de Produção, Administração, Economia, em sua maioria, mas também outras Engenharias, Sistemas de Informação e Ciência da Computação. Além de graduação, uma parcela considerável de consultores possui pós-graduações em curso ou concluídas, considerando MBA, mestrados e doutorados.

A formação extensa dos profissionais está vinculada à importância que o conhecimento assume para o negócio da empresa: "(...) vendemos para organização o conselho, a recomendação. E para as pessoas que estão envolvidas no projeto é a experiência de chegar à resposta 'certa'. Então, sim. Para nós conhecimento é a pedra fundamental do nosso negócio" (Entrevistado#15) e "Ele (conhecimento) é o sucesso do projeto. Ele é extremamente

fundamental. (...) O serviço que estamos vendendo é totalmente o conhecimento e a experiência: uma reunião bem conduzida, um workshop bem conduzido, um relatório bem produzido, uma reunião bem feita com um diretor, uma apresentação em que você expõe um insight que a empresa não teria se não estivéssemos lá, tudo isso faz diferença na entrega de valor" (Entrevistado#13).

Os profissionais são segmentados entre consultores juniores, plenos e seniores, gerentes e sócios diretores, a partir de uma estrutura de cargos e salários firmada. Todavia, na prática a senioridade varia de acordo com cada profissional em determinado contexto:

(...) essa segregação ela é altamente situacional. Ou seja, em um projeto o fulano pode ser sênior e eu ser sênior dele; no outro ele pode ser meu sênior, (...) existe um pouco essa hierarquia situacional. E, na verdade, mais do que uma hierarquia. Eu acho que existe uma calibragem para nos ajudar a dar um trabalho em termos de complexidade e de volume adequado ao nível de desenvolvimento da pessoa (Entrevistado#15).

A mudança de cargo e nível a partir do plano de cargos e salários está vinculada a avaliações semestrais de desempenho, em que se consideram: a capacidade de entrega e desempenho propriamente dito no projeto que está desenvolvendo e a maturidade do profissional, vinculado à sua capacidade de assumir responsabilidades. Após a avaliação, os profissionais podem receber bonificação ou serem promovidos.

Embora haja segregação com relação à senioridade, pela alta horizontalização da estrutura, todos os profissionais são fundamentais e podem trazer importantes contribuições ao projeto: "Não impomos as opiniões. Se é um gerente ou um sócio, um diretor da empresa, a opinião dele não prevalece por isso. As discussões são muito técnicas, com baixa grau de hierarquização" (Entrevistado#15), considerando a importância do papel do gestor: "(...) tem muito a ver com a senioridade temporária daquele consultor para resolver aquele problema específico. Muitas vezes, ele pode ter a ver com a trajetória de vida, com o que ele já vivenciou em outros momentos. (...) O sucesso está atrelado a todo o time, mas se o gestor não está conduzindo o time de forma adequada, acaba acontecendo algum tipo de frustração" (Entrevistado#13).

Considerando o nível de especialidade dos consultores, a maioria é generalista. Assim, há um esforço por parte dos consultores em estudar e se aprofundar nas disciplinas e nos conteúdos discutidos no projeto em que foi alocado: "A maior parte dos nossos consultores é generalista. (...) Nós temos poucos consultores altamente especializados. Existem alguns, até por questões de afinidade, por tempo de empresa, em relação àquele conhecimento"

(Entrevistado#13). Porém, a especialidade é valorizada pelo cliente e, com a vivência nos projetos, deve ser promovida: "Na prática, o nosso setor valoriza muito a especialização, ele valoriza muito o conhecimento. Então, se você conhece muito sobre o setor (...) e você vai entrar em um projeto, isso é muito valorizado pelo cliente, muito valorizado. Então o ideal é sempre tentar caminhar para a especialização" (Entrevistado#14) e:

É essencial que o profissional tenha profundidade em pelo menos um conteúdo, (...) ele naturalmente vai passando por mais experiências, ele vai aumentando a sua amplitude de conhecimento. (...) Ele não conhecer outras pontos é algo que dá para gerenciar. Ele não conhecer em profundidade o que ele tá fazendo agora é algo mais complicado, em especial quando ele vira mais sênior (Entrevistado#15).

Muitos profissionais acabam sendo desenvolvidos durante a execução dos projetos, além de terem suporte básico de capacitações formais introdutórias, apresentação periódica de *cases* e cursos de finais de semana:

Normalmente, essas pessoas aprendem no fogo. Elas estudam por conta delas, sob a orientação dos gestores; estudam muito os materiais do cliente, os materiais de outros projetos, materiais de fora da empresa que elas conseguem encontrar. (...) Faz parte um pouco da cultura. As pessoas correrem atrás de informações adicionais, irem além, e a ideia é que isso seja feito normalmente atrelado ao projeto. Não acreditamos que nenhum curso vai passar para as pessoas esse tipo de informação (...) então, o dia a dia é a parte mais importante de todas (Entrevistado#14).

Pela alta velocidade de crescimento nos últimos anos, os profissionais assumem responsabilidades antes de assumirem de fato o cargo: "(...) o aprendizado tem que vir em todos os níveis, e não conseguimos subir as pessoas na mesma velocidade em que o negócio cresce. Isso faz com que as pessoas assumam responsabilidades antes da hora. Isso é normal" (Entrevistado#13).

A complexidade das soluções desempenhadas exige habilidade de análise e crítica dos profissionais, embasa no conhecimento: "(...) estamos sempre olhando para as soluções e perguntando: 'Essa solução é uma solução para que tipo de problema?'. E eu estou sempre olhando pros problemas e perguntando: 'esse problema requer que tipo de solução?' (...) e você cria uma capacidade crítica de ler a realidade e construir soluções para esses problemas" (Entrevistado#15).

Todavia, encontrar o perfil adequado de profissionais torna-se um desafio para a Alfa:

(...) você precisa de pessoas que tenham habilidades em valências que normalmente não são encontradas facilmente. O profissional é muito bom tecnicamente, mas não sabe se expressar e se relacionar. Esse tipo de estereótipo é mais fácil de você achar do que o profissional que é bom tecnicamente, que fala bem, que se expressa bem, que tem habilidades para gerir o time (Entrevistado#15).

E, na ausência de profissionais completos, busca-se estruturar equipes com perfis que se completam: "Eu não tenho um consultor redondo para esse projeto, mas eu vou resolver isso em dois perfis. Eu tenho fulano que é um cara que vai se virar tecnicamente e eu tenho cicrano que é um cara que vai fazer o relacional, vai apresentar bem, vai dar um show" (Entrevistado#15).

Com relação ao formato de contratação, os consultores podem ser contratados com vínculo empregatício, via regime CLT, e, com o tempo, são convidados a fazerem parte da sociedade Beta, com participação de cotas. Há um incentivo em contratar profissionais juniores e formá-los uma vez que profissionais seniores são mais difíceis de serem encontrados no mercado: "Temos experiências legais com pessoas nascidas e crescidas na nossa cultura. Muito mais talvez do que com pessoas que já têm algum tipo de forma conceitual ou de uma pré-concepção de como a natureza e as relações de trabalho devem ser. Fica mais difícil desfazer isso. Então, acabamos não buscando tanto profissionais mais velhos e mais experientes nesse sentido" (Entrevistado#14).

Quando não há *expertise* no próprio corpo de consultores, a Beta aciona parceiros, principalmente vinculados à área de Tecnologia: "(...) esse mundo é uma expertise muito específica, e estamos procurando parceiros. Nós temos duas empresas parceiras na área da tecnologia (...) que balizam muito nossa atuação em Tecnologia também" (Entrevistado#13).

Quando há substituição de consultores de um projeto para outro, há procedimentos e estratégias que preparam para que o cliente não sinta muito a ausência do consultor e que o mínimo possível de conhecimento do projeto não se perca:

As trocas de consultores são normalmente complicadas, do nosso ponto de vista, em termos de rentabilidade e, do ponto de vista do cliente, pelo conhecimento perdido. (...) Quando fazemos a transição, normalmente, fazemos uma sobreposição de consultores, quando eles ficam uma semana ou duas passando o conhecimento de um para o outro. (...) Essa gestão de entra e sai de consultores em projeto, principalmente em projetos de longa duração, ela é quase que uma arte (Entrevistado#13).

Além da transição planejada, são ofertadas cortesias de eventos e há uma atenção para que o novo profissional seja tão bem qualificado ou melhor que o profissional que teve que ser substituído.

Não foi identificado nenhum tipo de órgão regulador da profissão de consultoria na Beta. Entretanto, as certificações em conhecimentos e habilidades específicas de gestão podem ser consideradas como um formato de regulação da profissão de consultoria.

Participação de clientes

Os clientes da Beta são categorizados, em sua maioria, como empresas de grande porte, nacionais e internacionais, além do setor público. Em ambas as situações, os clientes possuem alta complexidade operacional, trabalham com múltiplos produtos e serviço, e localizam-se em múltiplas regiões, de modo que demandam apoio externo para o desenvolvimento de soluções. Em menor escala, são atendidas empresas de pequeno e médio porte. Não há restrição em termos de segmento de negócio das empresas ou organizações clientes atendidas.

Sendo um negócio B2B, o surgimento de demandas está vinculado com o período de planejamento orçamentário das empresas, assim como com seus calendários de atividades: "Nós sabemos que as empresas planejam o orçamento mais ou menos no mês de setembro e outubro. Esse é o período crítico em que temos que firmar relacionamentos sólidos, para que as pessoas incluam em seus orçamentos um esforço de consultoria para que sejamos acionados no próximo ano" (Entrevistado#13). Assim, em períodos de férias e feriados prolongados usualmente há uma queda na demanda de serviços, enquanto no segundo semestre do ano há um alto volume de projetos sendo executado. Para suportar as variações de receita ao longo do ano, entre outros pontos, a Beta trabalha com a promoção de contas de entrada, pequenos projetos de baixa margem para o desenvolvimento de relacionamento e a conquista de novos clientes e contas âncora, grandes projetos que trazem estabilidade financeira e de alocação de profissionais.

Os clientes chegam de várias formas à Beta. Normalmente, o contato inicial com a empresa é via indicação. Mas há estímulo da demanda via promoção de eventos, palestras, cursos, livros e publicações, ministrando disciplinas em pós-graduações, locais pelos quais o conhecimento de seus profissionais pode ser explicitado e relacionamentos podem ser iniciados. Enfim, de grande importância para despertar o interesse e atrair os clientes o desenvolvimento de bons relacionamentos. A educação executiva, de forma geral, é considerada como uma eficiente estratégia de marketing para os projetos de consultoria.

As necessidades chegam, todavia muitos clientes não sabem o que querem:

O pior caso é quando o cliente sabe exatamente o que ele quer. (...) Quando ele é muito rígido, a percepção de valor que ele quer, a probabilidade de se frustrar é maior. Existem casos em que o cliente tem a sensação, sabe o que ele quer lá no final, mas ele sabe o resultado. O caminho não importa muito. Isso dá mais liberdade para trabalharmos. Esse é o melhor caso. Existem casos também em que o cliente mal sabe o que quer. Ele quer ajuda, mas não sabe muito bem o que ele quer na ajuda. O mais importante ao longo do trabalho com esse cliente é fazê-lo se

expressar, para que entendamos o que ele, de fato, quer e para que não haja quebra de expectativas no final (Entrevistado#13).

De forma semelhante, os clientes podem participar de várias formas dentro da Beta: "É muito variado. Eu diria que é muito raro termos o mesmo caso repetido de como é que é o ciclo de vida do cliente dentro da Beta" (Entrevistado#14). Usualmente, o cliente é acionado nos momentos de planejamento e acompanhamento dos resultados do projeto, assim como é o responsável por prover as informações sobre o contexto específico de sua empresa para os consultores que trazem estruturação e método:

- "O cliente pauta e subsidia todas as informações fundamentais em relação ao negócio e à operação do negócio, em que normalmente desconhecemos ou conhecemos pouco. Normalmente, quando o consultor chega, ele tem nenhum ou quase nenhum conhecimento em relação ao negócio" (Entrevistado#13).
- "Nós não conhecemos mais do negócio que eles. Agora, o que oferecemos é um olhar sistemático, tecnicamente estruturado, culturalmente forte, para extrair isso, sintetizar e estruturar conclusões. Então, com certeza, entrevistamos muitas pessoas de diferentes níveis, coletamos uma multiplicidade de percepções e começa a jogar isso de volta para a organização, enquanto eles atuam como validadores dessa informação do ponto de vista técnico e do ponto de vista de se a recomendação que a estamos dando faz sentido e vai ou não funcionar" (Entrevistado#15).

A participação do cliente no processo é incentivada, sempre que possível, considerando os resultados positivos alcançados:

Normalmente, trabalhamos dentro do cliente e acabamos sendo bem próximos. Tentamos construir uma agenda com o cliente, para estar tão próximo dele quanto possível. (...) Não fazemos trabalho em casa e levamos para o cliente validar. Tentamos ao máximo cocriar junto com o cliente, porque, de certa forma, estamos comprando com ele o interesse e a abertura para que aquilo saia do papel. E (...) quando o cliente compra o projeto (...) quando o cliente se envolve, o projeto dá um salto gigantesco, o projeto é outro, o projeto é completamente diferente. E, para nós, é o foco que queremos dar: sempre o cliente por perto (Entrevistado#14).

A proposta de valor da Beta está muito vinculada com o total envolvimento na realidade do cliente, a fim de trazer resultados reais que possam ser observados:

Existe uma tendência muito grande das organizações terem trauma de consultoria, porque as consultorias tendem a pegar um monte de informação, entregar um monte de papel e não gerar resultado nenhum. Isso é uma coisa que angustia todo mundo na Beta. (...) Nós mergulhamos no cliente para conseguir entregar resultado ao invés de só entregar papel (...) de fato, está vendo resultado no trabalho da consultoria (Entrevistado#14).

Dessa forma, a percepção de valor do cliente está vinculada ao resultado gerado, em conformidade com o que foi pedido, à experiência do cliente durante a execução do projeto, considerando aspectos pessoais e profissionais, e ao crescimento do par responsável pela execução do projeto, uma vez que para a organização-cliente os méritos do projeto são dele, apoiados pela consultoria externa.

Operação: o processo de alocação e gestão de capacidade

A regionalização facilita a alocação os profissionais e potencializa o atendimento ao cliente, porém "(...) dificulta otimizar a base de consultores como um todo" (Entrevistado#14) e "quando se descentraliza e dá autonomia, a customização vai acontecer, mas o nível de descontrole passa a ser maior" (Entrevistado#12). Assim, há uma tentativa sempre, via Comitê Executivo, de integrar as operações, tanto quanto possível.

A alocação dos profissionais na equipe de trabalho é feita após a conclusão da negociação comercial. Como a Beta é uma empresa baseada em projetos caso não haja projetos, os consultores, automaticamente, ficam ociosos, reduzindo a margem de toda organização. A alocação dos profissionais é gerida regionalmente. Porém, via Comitê Executivo, há uma integração do *pool* de consultores de todas as bases de atendimento. Vale ressaltar que, de acordo com os termos estabelecidos na negociação comercial, um mesmo profissional pode assumir níveis diferentes de senioridade, uma vez que pode ser sênior para um contexto e pleno para outro.

Para que sejam sincronizados o término de projetos em andamento e o início de novos projetos, são monitoradas pelos gestores regionais as propostas comerciais que possuem probabilidade de serem aprovadas no curto e no médio prazo, os projetos em execução, considerando a data prevista para a desalocação dos profissionais, as oportunidades identificadas para a renovação de contrato e, por último, os possíveis candidatos que podem ser recrutados, uma vez que o processo de recrutamento e seleção precisa ser ágil e efetivo o suficiente para trazer os bons profissionais no momento em que for identificada a necessidade.

"É a atividade mais difícil que existe hoje, para mim. Na minha atividade hoje, comercial, alocação, execução de projeto, mais difícil é a alocação" (Entrevistado#13), uma vez que se consideram a avaliação do cliente, o desenvolvimento do consultor em projetos distintos e a decisão sobre realizar ou não novas contratações: "Quando falta consultor, é a hora mais

difícil que temos para alocar, porque acabamos tomando algumas decisões do tipo tirar alguns consultores de projetos que já está em andamento ou ter que contratar" (Entrevistado#14). Assim, para auxiliar a tomada de decisão, são conduzidas reuniões periódicas de alocação em cada uma das regionais.

Os critérios utilizados para a alocação dos profissionais nos projetos são: disponibilidade próxima ou imediata do profissional, a identificação entre o perfil do cliente e do projeto com o perfil do consultor, considerando o alinhamento do projeto com o interesse, e a experiência do consultor: "(...) esse cliente é mais duro. Precisamos de uma pessoa firme. Ou aqui eu preciso de alguém mais metodológico (...). Nós colocamos algumas variáveis para buscar a pessoa" (Entrevistado#13).

Em alguns momentos, o cliente tem o poder de influir na presença ou ausência de consultores nos projetos:

Nessa regional, eles (clientes) têm uma exigência maior por consultores seniores, consultores mais velhos. Então, às vezes eles não gostam de um consultor, às vezes eles fazem entrevista e acham que o consultor é muito novo e acabam pedindo um consultor diferente. Acontece, mas é mais raro. No setor público (...) quando eles fazem a licitação, eles determinam qual é o perfil do profissional que tem que estar dentro da organização. Então, temos que atender àquilo (Entrevistado#14).

Em momentos de picos de demanda, nos quais os profissionais estão ociosos, as seguintes práticas são adotadas:

- Movimentação de consultores de outra base para suprir excesso de demanda.
- Contratação de profissionais externos, embora seja um problema: "grande problema do pico é aumentar a base. (...) Tende-se a contratar mais o consultor júnior e pleno. Só que, ao inchar a base de pleno e júnior, a base de sênior e gerente pode não está correspondendo, o que é um recurso mais caro e complexo" (Entrevistado#13).
- Redução de equipes maiores em contas âncoras, aliada com contratação: "Como o projeto é muito grande, se ele ficar com um recurso a menos o impacto é menor. Ao invés de eu contratar para o novo projeto, eu vou contratar para repor aquele recurso do projeto grande. Então, o impacto dele é menor, e tentamos maximizar a possibilidade de contratar novas pessoas que tenham o DNA próximo (...) por indicação interna" (Entrevistado#15).

Em momentos de baixa demanda, em que os profissionais ficam ociosos, as seguintes práticas são adotadas para minimizar ou eliminar o efeito do aumento de custo:

- Movimentação de consultores ociosos para outra base ou escritório: "É comum (movimentação entre as bases). Fomentamos para experiência deles e otimização de recursos" (Entrevistado#13).
- Educação executiva: "Não enxergamos isso (educação executiva) como uma linha de negócio; enxergamos como uma forma de marketing, uma forma de atrair os clientes para o nosso universo, para o nosso mundo" (Entrevistado#14).
- Férias incentivadas em períodos de ociosidade: "Ao final do ano, em termos de demanda, é um período ruim. Dezembro e janeiro são períodos de férias, Carnaval, quando as empresas não se movimentam tanto. Então, costumamos dar férias para o pessoal, férias coletivas, até para não ter consultores ociosos, o que é um problema" (Entrevistado#13).
- Alocação do consultor ocioso sem ganho, para experiência: "Coloca-se um consultor como sobressalente de uma equipe grande, para que ele ganhe experiência e agregue valor junto ao cliente" (Entrevistado#13).
- Desenvolvimento de projetos internos: "(...) empreender uma iniciativa de conhecimento interno. Por exemplo, formatar um novo curso, formatar um material, produzir um novo conhecimento, escrever, montar slides, montar apresentação" (Entrevistado#13).
- Desenvolvimento de metas individuais, como realização de leituras ou estudos específicos.
- Desligamento de profissionais caso a ociosidade esteja vinculada ao desempenho insatisfatório: "(...) se for um recurso que está indo mal, eu posso desligá-lo" (Entrevistado#15).
- Redução de preços, embora não seja tão efetivo pelo tempo: "(...) eu vou, com certeza, pressionar as minhas margens de lucratividade em projetos que estão em negociação para cobrir essa ociosidade, ou seja, vou ficar mais permissivo nas minhas margens para conseguir viabilizar a alocação daqueles consultores, de alguma maneira ou de outra. Isso não é também tão efetivo assim, no sentido de que a latência das nossas negociações ela não é tão curta" (Entrevistado#15).
- Alto volume de profissionais estagiários: "(...) uma base forte de estagiários nos dá flexibilidade na alocação, porque é um recurso barato para estar ocioso e que resolve desencaixes de oferta e demandas pontuais" (Entrevistado#14).

4.2 Análise comparativa dos casos

A partir da análise individual dos casos, é possível compreender particularidades e semelhanças entre as tipologias de serviço profissional. Assim, esta seção almeja discutir os pontos convergentes e divergentes entre os casos considerados, a partir da literatura e dos objetivos elencados para este estudo. A Figura 21 apresenta, de modo ilustrativo, a nuvem de palavras considerando todas as entrevistas em profundidade realizadas. É válido reassaltar a representatividade de *cliente*, *conhecimento*, *projeto*, *processo* e *demanda*, entre outros termos essenciais para a discussão proposta: qual é o efeito da variabilidade trazida pela participação do cliente na operação dos serviços profissionais, considerando a gestão de capacidade, o processo de alocação e os resultados para o negócio?

Figura 21 - Nuvem de palavras a partir dos dados coletados



Fonte: elaborada pela autora via MAXQDA

4.2.1 Taxonomia em serviços profissionais

Os serviços profissionais foram caracterizados como sendo decorrentes de organizações que possuem força de trabalho com alto grau de *expertise* e que almejam à criação, acumulação e disseminação de conhecimento, a partir do domínio de uma disciplina ou conteúdo específico. Além disso, os serviços profissionais estão sujeitos, pela alta interação e participação com o cliente, a altos níveis de variabilidade e customização, essenciais para a construção do conhecimento contextualizado para a solução da problemática imposta. Dessa forma, a partir da oferta de soluções complexas às demandas dos clientes, o provimento de capacitação, desenvolvimento e autonomia torna-se fundamental para que os profissionais possam executar suas atividades. Segundo o autor, há grande relevância entre as trocas de conhecimento tácito e explícito que ocorrem entre clientes e profissionais (DEN HERTOOG, 2000; GUMMESSON, 1978; JOHNSTON; CLARK, 2002; MILES *et al.*, 1995; VON NORDENFLYCHT, 2010).

A classificação utilizada para a escolha dos casos adveio, como já apresentado, de Von Nordenflycht (2010). Segundo o autor, três principais elementos caracterizam os serviços profissionais: alta intensidade de conhecimento, considerando que um dos principais resultados das organizações se baseia em um corpo complexo de conhecimento; baixa intensidade de capital, uma vez que a operação não envolve uma quantidade considerável de ativos não humanos; e força de trabalho profissionalizada, em que os profissionais atuam regulados com base em um corpo de conhecimento específico.

Von Nordenflycht (2010) propõe quatro categorias de serviços profissionais, as quais foram utilizadas como base para a seleção dos casos considerados no estudo: desenvolvedores de tecnologia, representados pela empresa de telecomunicações Delta; serviços profissionais clássicos, representados pelo escritório de advocacia Gama; campus profissional, considerando o caso do hospital Alfa; e, os novos serviços profissionais, caracterizados pela consultoria em gestão Beta. De acordo com o autor, as seguintes características são classificatórias, como ilustra Quadro 6.

Quadro 6 - Classificação taxonômica para serviços profissionais

Categoria/ característica	Intensidade em conhecimento	Baixa intensidade em capital	Força de trabalho profissionalizada
Desenvolvedor de tecnologia	x		
Novo serviço profissional	x	x	
Campus profissional	x		x
Serviço profissional clássico	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Von Nordenflycht (2010)

Essas características propostas pelo autor puderam ser observadas nos casos considerados, assim como a caracterização proposta por outros autores como Gummenson (1978), Miles *et al.* (1995) e Johnston e Clark (2002).

Considerando a primeira classificação, desenvolvedores de tecnologia, observa-se que o conhecimento na Delta ocupa um papel fundamental, uma vez que é necessário para solucionar problemas complexos, vinculados ao desenvolvimento de software sob demanda ou o desenvolvimento de uma solução de caráter inovador. Os profissionais, que precisam ter uma base de conhecimento formal estruturada em cursos de graduação e pós-graduação

específicos para área de Tecnologia da Informação, também necessitam, naturalmente, realizar estudos individuais, capacitações e formações que complementem sua formação, uma vez que sempre há algo novo para se aprender: nova tecnologia e nova linguagem de desenvolvimento. O conhecimento é importante e crítico, considerando-se, também, que há uma preocupação sistemática quando é necessário movimentar profissionais entre times ou quando há perda de profissional, uma vez que o conhecimento do projeto fica retido no profissional. Além disso, uma vez detentor do conhecimento, o profissional na Delta possui alto nível de autonomia e, conseqüente, alto nível de responsabilidade, relacionado à condução de suas atividades cotidianas em cada projeto.

Não possuem baixa intensidade em capital de forma característica, uma vez que dependem fortemente de outros recursos para entregar o serviço: computadores, servidores, infraestrutura de rede de dados e ambientes de homologação e de produção. Não se observa formalização ou regulamentação com relação à profissão dos analistas de desenvolvimento, analistas de negócio ou analistas de produto. Sendo assim, observam-se as características identificadas pelo autor no caso considerado para Desenvolvedor de tecnologia.

O escritório de advocacia Gama é enquadrado como serviço profissional clássico, de acordo com o autor e de acordo com os dados coletados. A intensidade de conhecimento é explícita, entre outros pontos, na especialidade dos profissionais. Por escolha de carreira e pela alta complexidade das disciplinas, considerando o volume de leis e procedimentos realizados no País, os profissionais escolhem se especializar e os clientes veem isso de forma positiva. Há sempre a necessidade de promover estudos individuais e discussões em grupo, para avançar na tratativa de soluções também, assim como a Delta, complexas e, às vezes, multidisciplinares. Pela abrangência do conhecimento, o modelo de parcerias por especialistas é adotado e o valor para o cliente é potencializado. É valorizado, além do conhecimento formal, o conhecimento obtido com a experiência, a partir do dia a dia. Outro indicador está vinculado à dificuldade de encontrar profissionais prontos no mercado, situação também recorrente nos outros casos.

Observa-se baixa intensidade de capital, uma vez que não são exigidos grandes investimentos em infraestrutura, bens de capital ou outros ativos para a entrega do serviço. O relacionamento entre profissional e cliente, dado o conhecimento da disciplina do profissional, bem como o conhecimento dos fatos do cliente, é suficiente para que os serviços jurídicos sejam executados. Dentre os demais casos, apenas os profissionais da Gama são

altamente regulamentados, conduzidos e estruturados conforme a profissão, como salienta Von Nordenflycht (2010). A atuação da Ordem dos Advogados do Brasil e o fato de a profissão de advogado estar presente na Constituição do País trazem uma série de princípios, regras e regimentos aos quais tanto os profissionais quanto as próprias sociedades precisam se aderir, como o Código de Ética e Disciplina. Dessa forma, é possível caracterizar o escritório Gama como um serviço profissional clássico, de acordo com a proposição do autor.

Já hospital Alfa, identificado como *campus* profissional, possui duas principais características determinantes, de acordo com o autor: a alta intensidade de conhecimento e a força de trabalho profissionalizada. O hospital possui extenso corpo de profissionais das mais variadas formações, considerando fisioterapeutas, psicólogas, enfermeiras e médicos. Considerando o papel do profissional médico e dada sua relevância como tomador de decisão, observa-se um estímulo contínuo para estudos, especializações, publicações e participação em eventos, a fim de sempre amadurecer em termos de conhecimento e tendências na área médica. A questão do conhecimento para a tomada de decisão dos pacientes é tão crítica que uma das razões de se instaurar a padronização de processos está vinculada à má formação dos médicos que chegam ao hospital.

Além dos profissionais, há um conjunto de outros recursos, tais como equipamentos, insumos médicos, materiais e remédios, que fazem com que não haja baixa intensidade em capital e que decisões de logística e compras sejam cruciais para sua operação. Assim como os profissionais da Gama, porém em intensidade menor, os profissionais são regidos por normas de conduta compartilhadas, assim como o Conselho de Medicina, que no País é um órgão atuante. Dessa forma, foi possível observar as características identificadas pelo autor.

Por fim, a consultoria em gestão Beta é categorizada como sendo um novo serviço profissional, em que há baixa intensidade de capital, alta intensidade em conhecimento, porém a força de trabalho não é profissionalizada. Assim como nos demais casos, tais características podem ser observadas. Não há nenhuma regulamentação, código de ética ou instituição que defina diretrizes para o profissional consultor. Embora as organizações certificadoras possam ser balizadoras de conhecimento, não há estruturação formal da profissão. Não há também, assim como no Gama, outros tipos de recursos relevantes para a execução de um projeto de consultoria de forma que não existem ativos ou bens presente no sistema de serviço.

A intensidade em conhecimento é extremamente expressiva. Assim como observado nos demais casos, os profissionais são altamente qualificados, considerando graduações, pós-

graduações e cursos de capacitação oferecidos tanto internamente quanto externamente. Todavia, assim como apontado por Gama, atribui-se importância do fato de que o profissional aprender a partir de sua rotina de trabalho e ganhar experiência. Dada a oferta de serviço altamente customizada, os profissionais são responsáveis pela execução complexa de soluções em gestão dos mais variados tipos. Há um uso constante de bases de conhecimento internas, de acesso a bibliografias e de estudos individuais para que, de fato, se venda o conhecimento. Dessa forma, sendo um serviço com tais características, os serviços de consultoria executados pela Beta podem ser enquadrados como um novo serviço profissional.

De forma resumida, as principais características vinculadas aos profissionais são apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Força de trabalho nos serviços profissionais

Característica	Delta	Gama	Alfa	Beta
Força de trabalho	Profissionalizada e especializada	Profissionalizada e especializada	Profissionalizada e especializada	Profissionalizada e especializada
Segregação	Senioridade (júnior, pleno, sênior)	Senioridade (estagiário, advogado associado, sócio)	Senioridade (residente, médico, coordenador)	Senioridade (júnior, pleno, sênior)
Contratação	Difícil, preferência por profissionais juniores	Difícil, preferência por profissionais juniores	-	Difícil, preferência por profissionais juniores
Formação e capacitação	Capacitações formais, mas importante formação na rotina de trabalho	Formação na rotina de trabalho	Formação na rotina de trabalho	Capacitações formais, mas importante formação na rotina de trabalho
Substituição de profissionais	Problemática pela perda de conhecimento	Problemática pela perda de conhecimento e vínculo relacional com cliente	-	Problemática pela perda de conhecimento e vínculo relacional com o cliente

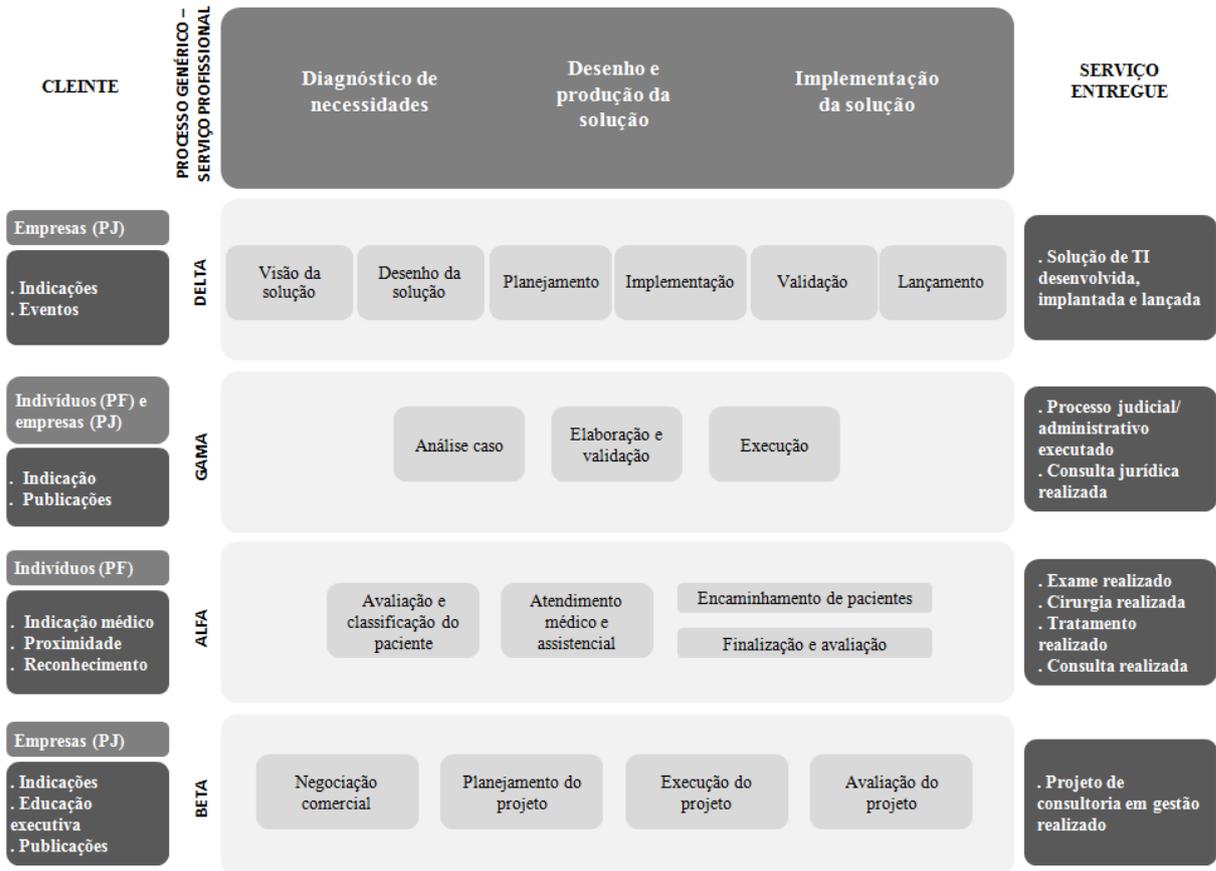
Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 A variabilidade a coprodução do cliente

A Figura 22 ilustra o processo de entrega de serviço profissional genérico elaborado a partir da literatura, assim como os processos específicos relacionados à entrega de serviço para os casos considerados. É possível observar que, embora os processos de entrega de serviços identificados para a Delta, o Gama, o Alfa e a Beta possam ser diferentes em termos de segregação de etapas, o processo genérico é pertinente e pode ser utilizado em todos os casos. A questão é: em termos de atendimento ao cliente, cada serviço profissional possui sua

especificidade, porém todos podem ser enquadrados na chegada de clientes, no diagnóstico das necessidades, no desenho e produção da solução e na implementação da solução para que o serviço possa ser entregue.

Figura 22 - Processos de entrega de serviço profissional



Fonte: Elaborada pela autora

A variabilidade na chegada de clientes pode ser observada em todos os casos. Não é possível prever o momento em que os clientes chegarão ao sistema de serviço, seja ele o escritório de advocacia, seja ele a consultoria em gestão, o desenvolvedor de *software* ou o hospital. Todavia, em termos de gestão de demanda, embora Beta e Delta possuam um conhecimento sobre o perfil da demanda ao longo do ano, observa-se uma gestão sistemática de histórico de demanda em Alfa. Pela possibilidade de armazenamento de dados históricos, assim como pelo alto volume de pacientes que permitem identificar padrões e sazonalidade, o hospital Alfa possui sistemas integrados em tempo real para acompanhar toda a movimentação de paciente dentro do hospital, com atenção especial para a gestão da demanda no pronto-socorro, no qual são implantadas ações de gestão de filas.

Considerando o diagnóstico das necessidades, é o primeiro momento de fato no qual o profissional possui contato com o cliente. Neste ponto, seja em reuniões de planejamento de projetos da Delta ou da Beta, seja em atendimentos em consultórios do Alfa ou em reunião no Gama, há um momento em que o cliente traz suas necessidades. Nesse ponto, as necessidades possuem, usualmente, um caráter complexo, multifacetado e multidimensional, caso em que o profissional, junto com o cliente, precisa entender em profundidade. No entendimento das necessidades, o cliente assume um de seus principais papéis durante a entrega do serviço, que é de o detentor do entendimento completo de sua necessidade, seja sobre sua saúde ou seu negócio. Neste momento, para que o profissional possa, de fato, atender o cliente, tanto o Gama quanto a Beta utilizam parceiros especializados em conhecimentos específicos, ou em disciplinas específicas do Direito ou em Tecnologia, respectivamente. Dessa forma, é possível manter o atendimento amplo para qualquer que seja a necessidade do cliente.

Durante a entrega do serviço, na etapa de desenho e produção da solução, o cliente participa diferentes formas, desde o planejamento da solução até a validação final e o acompanhamento status de avanços, de forma geral. Neste ponto, observam-se distinções entre os casos. Para a Delta e a Beta, que operam com base em projetos, a participação do cliente é muito semelhante, conforme descrição acima. Há uma interação quase que contínua, caracterizando uma coprodução entre o cliente e os profissionais, uma vez que o trabalho é discutido, planejado e validado por ambas as partes. Isso acontece devido à maior familiaridade do cliente com o conteúdo técnico tratado, isto é, um problema de gestão do negócio ou uma necessidade de solução sistêmica.

O cliente assume um papel mais distante da entrega do serviço tanto no Gama quanto no Alfa, uma vez que a familiaridade com a disciplina específica do advogado e do médico se reduz. Mesmo que não seja possível propor grandes alterações e mudanças de rumo de projeto como é feito em Delta e Beta, cliente participa na exposição dos fatos e do tom da atuação o advogado poderá assumir em um processo, no caso Gama, e o paciente se envolve tanto nas opções de tratamento quanto na descrição de seus sintomas em Alfa. Um ponto contrário a essa posição de caráter mais passivo do cliente em Gama pode ser identificado quando a empresa possui um corpo de advogados próprios para interagir com os escritórios externos. Nesse caso, tanto o cliente quanto o prestador de serviço atuam lado a lado, discutindo abordagens e teses jurídicas para o caso considerado.

Os diferentes tipos de participação do cliente são identificados em Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012) e Bettencourt *et al.* (2002) na discussão sobre a coprodução em serviços intensivos em conhecimento. Segundo os autores, tal como observado nos casos, os clientes são essenciais para o compartilhamento de informações e da solução do problema proposto, bem como da comunicação durante a entrega do serviço, suportando o trabalho dos profissionais e recomendando caminhos, além de ter a *expertise* sobre suas necessidades, seu contexto e o tempo e esforço disponíveis para participar do serviço. Porém, como já identificado, o nível de cada uma dessas contribuições varia entre os casos considerados.

Um ponto relevante diz respeito ao envolvimento do cliente diretamente com o profissional. Tanto no Gama, no Alfa e na Beta, os clientes interagem diretamente com os profissionais e desenvolvem relacionamentos interpessoais de segurança e empatia. Este tipo de relacionamento é considerado muito importante para todos os casos de forma que, quando há substituição de profissional, além da perda de conhecimento do caso, do atendimento ou do projeto especificamente, há uma preocupação com a percepção e o conforto do cliente. Isso é tão crítico para a operação que o cliente possui o poder de escolher o profissional. O fato de desenvolverem soluções, as equipes de desenvolvimento não lidam de forma tão intensa com o cliente na Delta. Esse contato é restrito aos analistas de negócio e aos analistas de produto, quando for o caso. Quando há substituição de profissional é feito um planejamento em termos de etapas a serem desempenhadas, porém o cliente não tem tanta visibilidade, como se observa nos outros sistemas de serviço considerados.

Essas características e esses papéis assumidos pelos profissionais também são relatados em Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012). Segundo os autores, o prestador de serviço contribui para o processo de coprodução a partir da disponibilização de um conhecimento especializado, de sua habilidade de diagnóstico, de sua experiência e de suas capacidades de agir com integridade e ética e de desenvolver relacionamentos.

A implementação da solução está vinculada à validação final do cliente na serviço entregue. Neste ponto, diversos critérios foram apontados como determinantes para que o cliente esteja satisfeito, tais como: sentimento de atendimento das necessidades e do custo benefício da solução na Delta; atendimento, preço, agilidade e segurança, no Gama; agilidade, assertividade e transparência, no Alfa; e atendimento das necessidades, a experiência e o resultado para a carreira na Beta.

As fontes de variabilidade identificadas por Frei (2006), categorizadas em etapas do processo por Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012) e aprofundadas por Kannan e Proença (2010), foram observadas nos casos considerados.

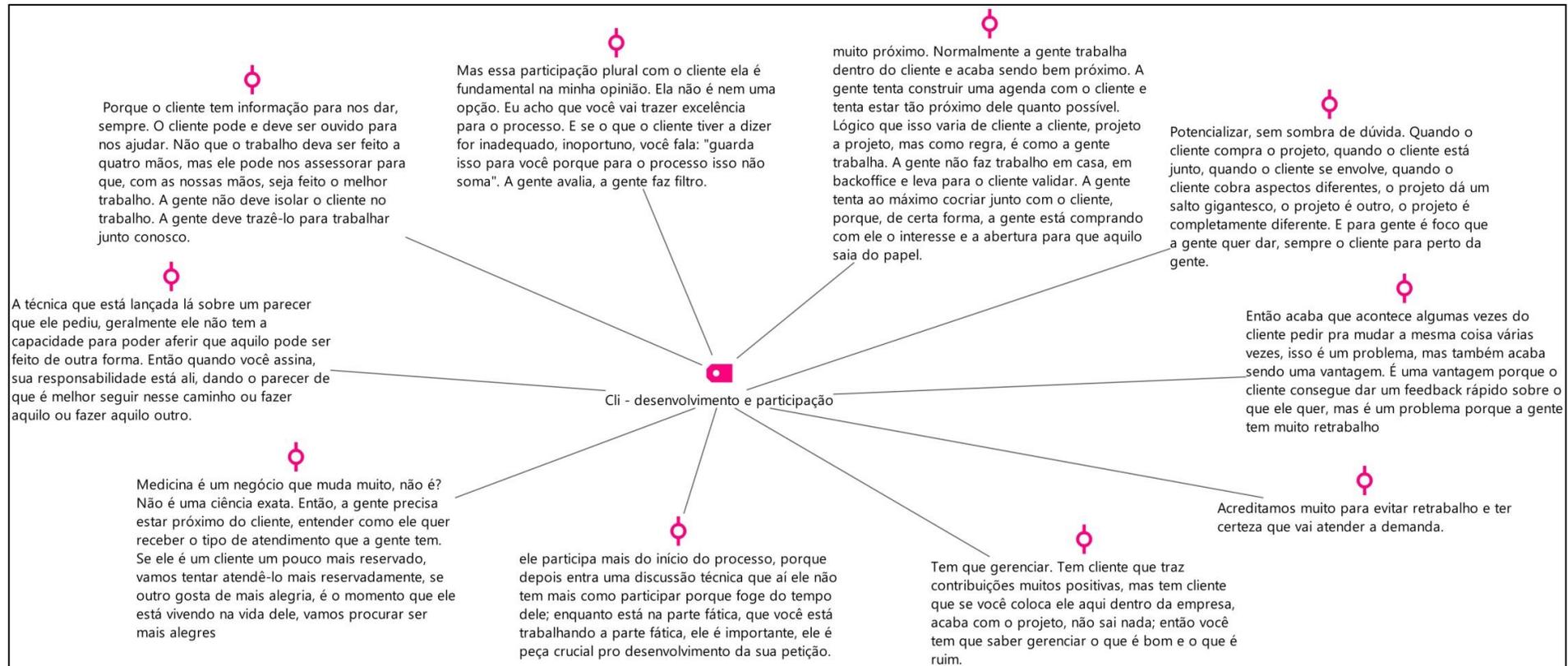
Mesmo que o cliente trace diversas complicações para a operação, considerando o aumento do retrabalho, a necessidade de estudo constante e a necessidade de flexibilidade, a promoção da participação do cliente foi potencializada em todos os casos. Esse reconhecimento é estabelecido por Morris e Johnston (1987), Kannan e Proença (2010) e McColl-Kenedy *et al.* (2015), que afirmam que os gestores precisam reconhecer a importância do trabalho junto com os clientes ao cocriarem as experiências e que isso, na prática, significa compreender a importância de cada ponto de interação com o cliente.

No mesmo sentido, porém expandindo a análise, Pinho *et al.* (2014) reiteram, a partir de um estudo empírico realizado no setor de saúde, a importância da integração de equipes entre os mais diferentes profissionais assistenciais, além do envolvimento da família, uma vez que todos esses atores estão envolvidos na experiência do paciente. Essa constatação pôde ser observada na empresa Alfa. Já as estratégias identificadas por Ponsignon *et al.* (2015) na análise de serviços financeiros para a gestão da experiência do cliente, tais como definição do ciclo de vida do cliente no serviço, melhoria das falhas nos momentos de verdade e envolvimento dos clientes no aprendizado das atividades, também foram observados nos casos, no sentido de potenciarem o envolvimento desde no sistema de serviço.

Embora haja riscos e questões com clientes que extrapolem o seu espaço, com comentários não pertinentes a uma causa, o ganho com a promoção da participação do cliente é maior.

A Figura 23 traz alguns segmentos extraídos dos quatro casos que ilustram tal questão.

Figura 23 - Mapa conceitual para participação do cliente



Fonte: Elaborado pela autora pelo MAXQDA

4.2.3 Estratégias da operação em resposta à variabilidade

Dado que a variabilidade trazida pela participação do cliente foi observada nos casos de serviços profissionais considerados, estratégias no campo da Gestão de Operações são adotadas para mitigar os efeitos indesejados e adversos. Frei (2006), Kannan e Proença (2010) e Morris e Johnston (1987) identificaram que as organizações adotam tanto estratégias de acomodação da variabilidade, ofertando serviços customizados e a partir da demanda do cliente, como estratégias para a redução da variabilidade, a fim de padronizar a oferta e reduzir a flexibilidade do serviço. Nesse sentido, um conjunto de práticas foi identificado para trazer respostas aos efeitos decorrentes da alta presença do cliente no processo. O Quadro 8 ilustra a lista das práticas identificadas, assim como os efeitos indesejados considerados.

Considerando as quatro fontes de variabilidade utilizadas no estudo, dois principais efeitos indesejados para a operação, relacionados à alocação de recursos disponíveis na capacidade, foram identificados. O não conhecimento do momento de chegada dos clientes, a possibilidade de atendimento de múltiplas necessidades que necessitem de profissionais distintos, assim como a não padronização do grau de envolvimento do cliente durante a entrega do serviço, contribuem, de maneiras distintas, tanto para o surgimento da ociosidade quanto para da sobrecarga dos recursos. O não atendimento das necessidades e expectativa dos clientes, considerando os múltiplos critérios utilizados para a avaliação da entrega do serviço, pode contribuir para o abandono momentâneo ou permanente do cliente do sistema de serviço, sendo este identificado como o terceiro efeito. A ociosidade ou sobrecarga de recursos, assim como a não permanência do cliente no sistema de serviço pode ocasionar a perda de rentabilidade do negócio, assim como a queda de qualidade do serviço prestado, principalmente relacionada a operações sobrealocadas.

Para a primeira fonte de variabilidade, uma vez que não se sabe quando os clientes chegam ao sistema de serviço, os recursos disponíveis na capacidade ficam ociosos em momentos de falta de demanda, uma vez que não é possível gerar estoque, ou sobrecarregados nos momentos de picos de demanda. É válido ressaltar que são os profissionais os recursos críticos para serem alocados na entrega do serviço para Gama e Beta. Os recursos materiais, tais como insumos, instalações e equipamentos, são tão críticos e necessários para a operação do hospital Alfa, assim como são os profissionais que os utilizam, sendo ambos afetados pela precibilidade da produção. Pela necessidade de recursos tecnológicos para a entrega do

serviço, Delta ocupa uma posição intermediária entre a importância dos recursos humanos e dos recursos de capital.

Com o intuito de tratar a variabilidade na chegada do cliente, práticas como gerir o histórico da demanda para prevenir filas, alterar níveis de recursos, divulgar e promover os serviços ou desenvolver novos serviços, entre outras, foram identificadas para mitigar os efeitos financeiros e de queda de qualidade trazidos para a operação a partir da ociosidade ou sobrecarga dos recursos do sistema. Dessa forma, esta mesma análise pode ser realizada para as demais fontes de variabilidade, assim como respostas organizacionais podem ser identificadas em cada momento da entrega do serviço (QUADRO 8).

Observa-se, também, a incerteza sobre o uso dos recursos durante a entrega do serviço, uma vez em que o nível de participação do cliente no processo pode variar. Isto é, seu interesse, habilidades e esforços desempenhados podem conduzir à sobrealocação ou à ociosidade dos profissionais envolvidos. A coprodução do cliente, diretamente relacionada à variabilidade durante a implementação da solução, é observada em maior nível na Beta, pelo maior domínio técnico do cliente das temáticas consideradas, seguindo-se Delta, Gama e Alfa, que já impõem maiores restrições de conhecimento tecnológico, jurídico e médico, respectivamente. A variabilidade na análise de valor entregue pode trazer para a operação o abandono do sistema de serviço por insatisfação ou não aderência às reais necessidades, ocasionando a não renovação de contratos para novos projetos na Delta e na Beta, a não solicitação de novos serviços no Gama e a não procura de atendimento no hospital Alfa.

Grande parte das práticas identificadas está descrita na literatura vinculada ao gerenciamento da capacidade (SASSER, 1979; FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2006), assim como nos trabalhos de autores que discutem especificamente a variabilidade em serviços, tais como Frei (2006) e Kannan e Proença (2010). A contratação sem vínculo empregatício e a modularização de serviços para aumentar a flexibilidade da operação são identificadas por Lewis e Brown (2012) e Giannakis *et al.* (2014), ambos trabalhos no contexto de serviços profissionais.

Das estratégias identificadas a partir da literatura, um desdobramento detalhado de práticas por caso é feito no Quadro 9.

Quadro 8 - Respostas da organização aos efeitos indesejados da variabilidade

	Fontes de variabilidade			
	Chegada do cliente	Diagnóstico das necessidades	Produção e implementação da solução	Análise de valor da entrega
Conceito	Os clientes não procuram o serviço de forma padronizada e conhecida.	Os clientes possuem necessidades distintas e exigem atendimento customizado.	O desempenho do serviço está relacionado às habilidades, ao esforço e ao interesse de cada cliente.	O serviço é avaliação pelo cliente a partir de percepções individuais e subjetivas.
Possível efeito indesejado na operação	Ociosidade ou sobrecarga de recursos, porque não se sabe o momento no qual o cliente chega ao sistema de serviço.	Ociosidade ou sobrecarga de recursos, porque não se sabe qual será a necessidade a ser atendida.	Ociosidade ou sobrecarga de recursos, porque não se sabe como cada cliente participará da entrega do serviço.	Abandono do sistema de serviço pela insatisfação do cliente com o não atendimento das necessidades.
Respostas da operação	Gerir demanda	Formar profissionais multifuncionais	Aumentar a participação do cliente	Aumentar a participação do cliente
	Alterar níveis de recursos disponíveis	Alterar níveis de recursos disponíveis	Subcontratar capacidade de terceiros	-
	Promover serviços	Modularizar/ padronizar oferta de serviços	Revisar e padronizar processos	-
	Desenvolver novos serviços	Gerir fila	Gerir fila	-
	Distribuir horários de atendimento	Aumentar a participação do cliente	Educar os clientes	-
	Adotar categorias de preço	Contratar sem vínculo empregatício	-	-
	Ofertar sistemas de reservas	-	-	-
	Contratar sem vínculo empregatício	-	-	-
	Análise 4 Vs	Variação na demanda	Variedade de mix de produção	Visibilidade do processo

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9 - Estratégias e práticas detalhadas categorizadas por caso (1 de 3)

#	LITERATURA	Delta	Gama	Alfa	Beta
1	Aumento da participação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar reuniões de status . Realizar entregas e validações parciais . Negociar alterações de escopo e prazo . Planejar projeto com cliente 	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar reuniões de status . Realizar entregas e validações parciais . Planejar projeto com cliente 	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar pesquisa de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> . Realizar reuniões de status . Realizar entregas e validações parciais . Negociar alterações de escopo e prazo . Planejar projeto com cliente
2	Alteração dos níveis de recursos disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> . Contratação de estagiários (emprego parcial) . Contratação de novos profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> . Contratação temporária de advogados . Contratação de novos profissionais . Desligamento . Contratação de estagiários (emprego parcial) 	<ul style="list-style-type: none"> . Férias incentivadas . Expansão para nova unidade hospitalar . Utilização de equipamentos e insumos de segurança ou reserva . Aumento ou redução do corpo clínico 	<ul style="list-style-type: none"> . Férias incentivadas . Contratação de novos consultores . Desligamento . Contratação de estagiários (emprego parcial)
3	Revisão ou padronização de processos	<ul style="list-style-type: none"> . Revisão do processo de desenvolvimento de software . Alocação de plataforma eletrônica para acompanhamento do desenvolvimento de software 	<ul style="list-style-type: none"> . Revisão e organização interna sistemática, considerando métodos de trabalho e processos internos 	<ul style="list-style-type: none"> . Revisão e redesenho dos processos . Padronização de procedimentos e processos 	<ul style="list-style-type: none"> . Adoção de plataformas eletrônicas de gestão do conhecimento como acelerador
4	Formação de profissionais multifuncionais	<ul style="list-style-type: none"> . Oferta e estímulo a treinamentos e capacitações internas e externas além de orientações de especialistas do mercado . Realocação de profissionais entre vertentes de negócio quando solicitado 	<ul style="list-style-type: none"> . Movimentação de profissionais entre departamentos: formação padrão em Direto 	<ul style="list-style-type: none"> . Treinamentos internos sistemáticos principalmente com profissionais assistenciais . Realocação de profissionais entre unidades dentro do hospital ou entre unidades hospitalares distintas 	<ul style="list-style-type: none"> . Exposição dos consultores a diferentes projetos e contextos . Oferta e estímulo a treinamentos, estudos individuais e capacitações internas e externas . Movimentação de consultores entre regionais e entre projetos da mesma regional

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9 - Estratégias e práticas detalhadas categorizadas por caso (continuação - 2 de 3)

#	LITERATURA	Delta	Gama	Alfa	Beta
5	Promoção dos serviços	. Desenvolvimento de relacionamentos entre empresas (participação em eventos e encontros)	. Desenvolvimento de relacionamentos entre empresas . Participação em eventos, fóruns e publicação de conteúdo jurídico	. Divulgação massiva de serviços na mídia . Conscientização de pacientes para realização de exames, em horários alternativos	. Desenvolvimento de relacionamentos (participação de eventos, palestras) . Publicação de conteúdo da área (artigos, livros) . Educação executiva
6	Desenvolvimentos novos serviços	. Projetos de inovação, de redução de custos, de otimização relacionados com a melhoria das soluções atuais ou proposição de novas	. Parcerias para a oferta de serviços em disciplinas do Direito não dominantes	. Oferta de novos serviços: agendamento de consultas e acompanhamento continuado para certos tipos de pacientes	. Desenvolvimento de novos cursos e treinamentos a partir do conhecimento consolidado dos projetos de consultoria realizados . Parcerias para oferta de serviços em tecnologia
7	Modularização ou padronização da oferta de serviços	. Oferta de soluções padronizadas após customização	-	-	. A base de conhecimento direciona esforços para customização . Educação executiva padronizada
8	Contratação sem vínculo empregatício	-	. Profissionais contratados sem vínculo de emprego (sócios)	. Profissionais contratados sem vínculo de emprego	. Parte dos profissionais contratados sem vínculo de emprego (sócios)
9	Gerir demanda	. Monitoramento do ciclo de vida das soluções já em uso	-	. Acompanhamento do histórico da demanda no pronto-socorro . Monitoramento em tempo real	. Acompanhamento desestruturado da sazonalidade da demanda
10	Emprego de diferentes preços	-	-	-	. Redução de preços com profissionais ociosos, embora não seja tão efetivo pelo tempo de negociação

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9 - Estratégias e práticas detalhadas categorizadas por caso (continuação - 3 de 3)

#	LITERATURA	Delta	Gama	Alfa	Beta
11	Distribuição de horários de atendimento	-	-	. Os serviços de pronto-socorro são 24 horas . Conscientização de pacientes para a realização de exames em horários alternativos	-
12	Criação de sistemas de reservas	-	-	. Pacientes fazem agendamento de exames, consultas e cirurgias, para casos não advindos do pronto-socorro	-
13	Gerir filas	-	-	. Pacientes do pronto-socorro são classificados por nível de criticidade	-
14	Subcontratação de capacidade de terceiros	. Terceirização ou contratação de parceiros para apoio na execução do serviço (profissionais e base tecnológica)	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora

Das quatorze estratégias identificadas na literatura, seis foram observadas nos quatro casos, considerando: aumento da participação do cliente, alteração dos níveis de recursos disponíveis, revisão ou padronização de processos de trabalho, formação de profissionais multifuncionais, promoção dos serviços e desenvolvimento de novos serviços.

O aumento da participação do cliente está relacionado à coprodução do cliente. Adotar mecanismos como planejamento e especificação de projeto conjunto, reuniões de status, entregas parciais e a realização de pesquisas para a avaliação de satisfação contribui e estimula o envolvimento do cliente no processo. Diversas ações podem ser desempenhadas para provocar a alteração dos níveis de recursos disponíveis. A contratação de profissionais em período parcial ou temporária, como na Delta, Gama e Beta, contribui para reduzir prejuízos com a desalocação, assim como o incentivo a férias. Em períodos de alta demanda, observa-se a contratação de novos profissionais ou a expansão física para nova unidade, como no Alfa. Já a revisão de processos ocorre no sentido de identificar oportunidades de melhoria ou gargalos para que a quantidade de recursos seja otimizada e os efeitos indesejados sejam reduzidos. Apenas no hospital Alfa observou-se a padronização sistemática dos processos. A formação de profissionais multifuncionais está relacionada com a possibilidade de movimentá-lo entre projetos e unidades, facilitando a alocação. Nesse sentido, são ofertados cursos e capacitações na Delta, Alfa e Beta, dado que no Gama considera-se a formação advinda da graduação. Já a promoção dos serviços é feita com o intuito de desenvolver relacionamentos entre empresas em eventos, palestras, encontros e oferta de cursos para Delta, Gama e Beta, e de divulgação em mídia o Alfa. Por fim, o desenvolvimento de novos serviços ocorre por parceiros ou desenvolvimento interno.

A padronização na oferta dos serviços é observada na Delta, a partir da oferta de soluções já estruturadas para clientes com modelos de negócios semelhantes aos clientes patrocinadores da solução original, e na Beta, de soluções padrões para educação executiva. A modularização pode ser observada em partes na Beta, dada a base comum de conhecimento na qual os projetos de consultoria são executados, porém os módulos de serviço não são estruturados formalmente. A contratação sem vínculo empregatício reduz os custos relacionados ao desligamento e à contratação de profissionais, além de estes terem maior autonomia para atuação em outras organizações, observado no Gama, no Alfa e na Beta. A gestão da demanda de forma estruturada a partir de sistemas de informação só foi observada no Alfa. Todavia, existem esforços para monitorar o ciclo de vida das soluções já em oferta para os usuários na

Delta que consomem recursos internos e também há um conhecimento, não formalizado, sobre comportamento sazonal da demanda de projetos de consultoria na Beta.

O emprego de diferentes esquemas de preço em momentos de pico ou de falta de demanda foi observado apenas na Beta. A distribuição de horários de atendimento, a criação de sistemas de reserva e a gestão de filas foram observadas no Alfa e a contratação de capacidade produtiva, na Delta. Vale ressaltar que Gama e Beta acionam parcerias para complementar a entrega de serviços com conhecimentos específicos, porém não utilizam os parceiros como opção para capacidade produtiva extra, tal como utiliza a Delta.

Embora comumente presentes, a ociosidade e a sobrecarga são situações pertinentes aos quatro casos. Porém, em termos de impacto para operação, é possível identificar diferenças. No caso da Delta, uma vez que todos os profissionais estão alocados exclusivamente nas linhas de negócio, não é possível observar ociosidade explícita, uma vez que todos os projetos são executados pela equipe alocada. Todavia, é possível observar que, se não houver demanda suficiente, ocorrerá uma redução da velocidade de produção caso os profissionais não sinalizem. Nesse sentido, a ociosidade só pode ser notada se os profissionais e os próprios times sinalizarem.

Um comportamento semelhante pode ser observado tanto no Gama como no Alfa, considerando a ociosidade. Como em ambos os casos os profissionais não são empregados formalmente e são remunerados sob demanda, caso ocorra queda abrupta de demanda, os profissionais não são acionados e, proativamente, procuram outras locais para exercer a função. Esse comportamento não ocorre na Beta. Sendo uma organização essencialmente projetizada, se não existir projeto, os consultores ficam ociosos e tornam-se custo para a organização. Nesse momento, as estratégias para reduzir o impacto negativo são acionadas, tais como, alocar os consultores em outros projetos externos para aprendizado ou alocar em iniciativas internas. Ambas as estratégias também adotadas em Delta.

É válido ressaltar que algumas estratégias para o gerenciamento da capacidade identificadas na literatura (SASSER, 1976; FIGUEIREDO; ESCOBAR, 2006) não foram observadas em nenhum dos casos, tais como: o compartilhamento de instalações físicas, a distribuição da oferta de serviço geograficamente considerando serviços móveis, a oferta de serviços para lotes de clientes e a gestão de rendimentos.

Gestão de Operações e implicações

Uma última análise deve ser feita, considerando a amplificação da discussão sobre o escopo da disciplina Gestão de Operações. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), quatro dimensões podem ser utilizadas para distinguir os tipos de operações, sejam estas de manufatura ou serviços: volume processado de itens; variedade no mix de produção; variação na demanda; grau de visibilidade das operações para o cliente. Essa discussão torna-se pertinente à discussão de variabilidade apresentada, assim como aos resultados obtidos com a pesquisa.

A operação dos serviços profissionais pode ser categorizada, levando-se em conta o foco de análise para a Gestão de Operações proposta pelos autores, em um sistema de baixo volume, uma vez que possui: baixa repetição, alta customização e alto custo unitário para cada entrega de serviço; alta variedade, diretamente relacionada à variabilidade proposta por Frei (2006), entre outros autores, já que almeja o atendimento das necessidades dos clientes, a partir de customização, complexidade e flexibilidade nos processos; alta variação na demanda, também diretamente relacionada à variabilidade na chegada de clientes e no diagnóstico de necessidades; e alta visibilidade no processo, uma vez que o cliente não só participa como coproduz as entregas e os resultados alcançados.

A combinação desses fatores reduz o potencial de eficiência na operação, assim como observado por Slack, Chambers e Johnston (2002), Schmenner (1986, 2004) e demais autores que categorizaram tipos de serviços, tais como Silvestro *et al.* (1999). Embora a manutenção de uma operação primordialmente customizada, como no Gama e na Delta, a ineficiência e suas implicações nos resultados, tais como, a redução da velocidade de crescimento, são reconhecidas. De outro lado, observa-se um distanciamento desse tipo de operação considerando a oferta dos serviços na Delta, a partir de soluções com viés mais padronizado, em menor nível, e no Alfa, em maior nível.

No Gama, o crescimento está vinculado ao amadurecimento de seus profissionais e às restrições trazidas pelo serviço de alta qualidade e customizado. Assim, a decisão de ofertar serviços customizados próximo ao cliente reduz a velocidade para que novos processos sejam assumidos e novos clientes sejam atendidos: "(...) não pode crescer fraco. Tem que crescer com uma equipe estruturada, e não se forma uma boa equipe de um dia para noite. (...) Não é tão simples você conseguir hoje em dia um advogado competente, um advogado responsável, um advogado eficiente, um advogado atento, estudioso, organizado... Isso você forma, isso

“você não estala o dedo” (Entrevistado#8). O crescimento em grandes proporções, nesse caso, está vinculado com a descaracterização do modelo de serviço adotado, assim como a desqualificação dos profissionais: “(...) queremos crescer no volume de clientes, em faturamento, mas não em busca de advocacia, por exemplo, de massa; (...) é outro tipo de profissional sem muita capacitação. (...) Quando você começa a advogar nesse tipo de atividade de massa, (...) você sai do campo do Direito propriamente e começa a administrar, perde um pouco da essência” (Entrevistado#5). Todavia, com o intuito de expandir a atuação nacional, o modelo de aliança com outros escritórios permite expandir o volume de clientes atendidos, sem expansão de capacidade sob o domínio direto do Gama.

A dependência do profissional considerando as taxas de crescimento também é observada na Beta: “(...) a restrição de crescimento que temos é a capacidade de formar pessoas para não perdermos a qualidade necessária do que fazemos” (Entrevistado#15), assim como o estímulo para crescer: “Crescer em todos os sentidos é o objetivo da empresa. Crescer em termos de faturamento, crescer em termos de rentabilidade, de lucratividade, (...) crescer também em termos de ser referência em conhecimentos que hoje não somos” (Entrevistado#13). Mesmo reconhecendo que a customização reduz os níveis de crescimento no curto prazo, essa decisão é mantida, uma vez que são observados resultados no médio e longo prazo: “Ao dar melhores resultados para os clientes, uma vez que customizamos para a realidade dele, tendemos a ter mais uma imagem positiva no mercado, e isso faz muita diferença” (Entrevistado#14).

Embora a Delta opere por projetos, a possibilidade de oferta de soluções para os usuários das empresas-clientes permite que receitas sejam obtidas por períodos consecutivos ao próprio desenvolvimento do *software*. Isto é, a maturidade de soluções no mercado e a possibilidade de soluções já desenvolvidas a outros clientes reduzem a dependência direta dos profissionais e permite que ganhos de crescimento de receita sejam observados não diretamente associados ao crescimento de profissionais: “A ideia é que no início eu faça uma solução customizada para poucos clientes, mas que essa tenha a nossa visão de padronização. Então, eu até posso fazer esse projeto, mas desde que eu tenha a visão de que esse projeto pra esse cliente vai criar uma solução que eu vou poder desenvolver” (Entrevistado#3). Mesmo não tendo impacto direto, para o crescimento são demandados profissionais cada vez mais preparados para o modelo de negócio escolhido: “(...) acreditamos que vamos conseguir ter esse crescimento com unidades de negócios mais autônomas. Para você ter essas unidades mais autônomas (...) você precisa de pessoas com autonomia lá dentro também. Então, estamos dando cada vez

mais poder para os funcionários decidirem as coisas, mas, ao mesmo tempo, dando muita responsabilidade" (Entrevistado#3).

No hospital Alfa, pelas suas características de alta intensidade em capital, além de altos níveis de padronização, os conceitos de eficiência e redução de custos podem ser mais bem aplicados que os demais casos considerados: "Eu já passei por outras instituições de saúde e o que eu acho que é diferencial aqui é o controle bastante rigoroso dos seus custos, dos seus processos, aqui é uma empresa familiar onde tem uma atuação muito forte da família na gestão do dia a dia, dando as diretrizes, acompanhando os resultados da instituição. Isso eu acho que é o grande diferencial" (Entrevistado#11). Nesse ponto, os serviços intitulados campus profissional, de fato, se distanciam mais das características e implicações observadas nos demais casos de serviços profissionais. Essa conclusão já é observada em Von Nordenflycht (2010) relacionada à redução da dependência exclusiva dos profissionais para a entrega do serviço. Nesse sentido, embora isso não seja observado nos demais casos, a facilidade em prosperar o negócio para Alfa está relacionada mais com a disponibilidade de investimento para expansão que com a formação de profissionais aptos, tais como na Delta, no Gama e na Beta. A padronização no hospital Alfa é determinante: "A padronização é o motor para que nós crescamos. Eu acho que é uma necessidade que temos que ter para possibilitar o nosso crescimento" (Entrevistado#12).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em um estudo multicase envolvendo organizações de serviços profissionais, a proposta deste trabalho foi, enquanto pergunta de pesquisa, entender “como as organizações de serviço profissional lidam com a variabilidade trazida pela participação do cliente sob a perspectiva operacional, considerando o gerenciamento da capacidade para alocação de recursos”. Nesse sentido, como resultado alcançado, um conjunto de estratégias relacionadas à gestão de operações foi elencado, assim como a ociosidade e a sobrecarga de recursos foram identificadas como possíveis efeitos adversos para os quais as ações são direcionadas.

Três principais recortes, a partir das estratégias identificadas, podem ser estabelecidos: parte das estratégias foi observada na maioria ou totalidade dos casos, indicando aderência ao tipo de serviço comum às organizações estudadas; porém, devido à variação de características entre cada serviço profissional, algumas estratégias foram observadas apenas em um ou dois casos; enquanto outras, coletadas na literatura relacionada ao gerenciamento de capacidade, não foram observadas em nenhum dos casos. Essa segregação traz indícios para a consolidação de quais estratégias podem ser determinantes no campo de gestão de operações em serviços profissionais, considerando a problemática de alocação de recursos.

Implicações podem ser derivadas a partir do confronto entre o tipo de operação observado nos serviços profissionais, os resultados alcançados e as estratégias utilizadas. A importância e a necessidade da coprodução dos clientes durante a entrega do serviço intensificam os efeitos da variabilidade, sejam estes indesejados ou promovidos. Mas, observa-se que os efeitos positivos continuam sobressalentes aos negativos tanto para o alcance de melhores resultados na entrega do serviço quanto para uma melhor experiência do cliente. Assim, em serviços profissionais, mesmo que existam sérios efeitos da presença do cliente na operação, desdobrados em aumento de custo e de incerteza, este é parte central para que o serviço seja desempenhado com êxito, seja como fonte de informações do negócio ou do contexto, seja como avaliador e coprodutor associado ao prestador do serviço.

Nesta direção, do conjunto de estratégias identificado, pode-se observar que poucas foram as estratégias relacionadas diretamente com a redução da variabilidade encontrada, tais como a padronização de processos ou da oferta de serviços. A grande maioria das respostas da operação com relação aos efeitos de ociosidade ou sobrecarga no uso dos recursos está relacionada à acomodação da variabilidade, isto é, estruturar uma operação flexível,

responsiva e complexa para atender aos mais diferentes tipos de clientes com soluções customizadas. Todavia, essa forma de se organizar traz consequências para a rentabilidade e para a prosperidade dos negócios.

A customização e a coprodução do cliente onera a operação, contribuindo para a redução do ritmo de crescimento dos serviços profissionais, muitas vezes, associada à dependência de profissionais altamente qualificados e treinados na cultura da organização. Dessa forma, a intensidade de conhecimento, associada à intensidade de mão de obra qualificada, acarreta, a esse tipo de operação, limites, não tão explícitos quando se observa outros tipos de organizações de serviço ou empresas de manufatura. Esses limites também estão relacionados à necessidade da presença de flexibilidade na operação.

As operações produtivas, sejam elas de manufatura ou de serviços, alcançam vantagens competitivas a partir da melhoria na qualidade do processo, na rapidez e disponibilidade de produtos e serviços, na confiabilidade de entrega a partir de compromissos assumidos, na flexibilidade e adaptação às mudanças na operação, e em custos (SLACK; CHAMBERS; JONSTON, 2002). Nesse sentido, as operações de serviços profissionais possuem como critério direcionador a flexibilidade, penalizando a operação com aumento de custos. Isto é, como Schmenner (2006) aponta, o preço da operação flexível, customizada e com alto envolvimento do cliente é explicitado pela pouca eficiência em seus processos. Assim, embora altos níveis de eficiência sejam observados na operação de um hospital, e menores níveis nas operações de consultoria em gestão e de advocacia, no que tange às operações de serviços profissionais, a flexibilidade é preponderante para entrega de valor e, a eficiência, condição secundária para sobrevivência.

Contribuições da pesquisa

Considerando as contribuições teóricas alcançadas pelos resultados obtidos, pode-se identificar a sistematização das estratégias de operações para mitigar os efeitos indesejados na incerteza do uso dos recursos trazidos pela variabilidade. Por meio do estudo de caso, foi possível aprofundar na compreensão desse fenômeno, considerando o contexto específico e único dos serviços profissionais. A realização de um estudo empírico nessa problemática contribui para o amadurecimento das pesquisas em serviços, mas também especificamente para o campo de serviços profissionais. Von Nordenflycht (2010) salienta a importância deste tipo de estudo para testar teorias e relacionar características distintivas a específicos

resultados organizacionais. Os resultados obtidos reforçam constatações recentes já obtidas em estudos semelhantes relacionadas aos construtos estudados como em Yang (2011), Yang, Chang e Lin (2015), Sklolsvik e Breunig (2015), Ponsignon *et al.* (2015) e Verleye (2015) e Lewis e Brown (2012).

Também endereçado neste trabalho, Roth e Menor (2003) apontam ser necessária uma visão mais tática e operacional do gerenciamento de operações em serviços, considerando o desenho dos sistemas de serviço, contingências e *trade-offs* que não são bem compreendidos. Os autores apontam a importância de uma atenção específica aos serviços profissionais, considerando sua especificidade distinguida por habilidades e conhecimentos únicos que capacitam a entrega de soluções com alto teor de *expertise*.

Implicações práticas podem ser derivadas dos resultados alcançados. A identificação das fontes de variabilidade oriunda da participação do cliente contribui para orientar os gestores sobre os papéis que devem ser exercidos pelos profissionais e as ações que devem ser promovidas para que o cliente assuma responsabilidade. Dessa forma, melhores resultados poderão ser alcançados com a coprodução tanto para a organização quanto para a experiência do cliente. O conjunto sistemático de estratégias identificado poderá ser aplicado pelos gestores e envolvidos na gestão de operação de serviços profissionais para reduzir ou mitigar os efeitos adversos para a operação. Dessa forma, um passo poderá ser dado em direção ao equilíbrio entre os melhores resultados para a operação e o aumento da satisfação dos clientes.

Limitações e estudos futuros

A partir de um estudo de casos múltiplos, adotou-se uma abordagem qualitativa considerando a complexidade das relações entre a presença do cliente e a operação em serviços profissionais. Todavia, a pesquisa qualitativa possui limitações decorrentes da generalização, uma vez que o volume de unidades de análise é reduzido. Nesse sentido, estudos futuros são necessários para investigar a eficácia de cada estratégia identificada, de modo a validar, por meio de um estudo quantitativo, os resultados alcançados.

Deve-se considerar também a verificação sistemática do conceito de variabilidade em serviços profissionais, na medida em que a aplicação de pesquisas quantitativas pode contribuir para operacionalizar e mensurar o construto. Além disso, pesquisas em profundidade, em cada tipologia de serviço profissional considerada, são necessárias para aprofundar na discussão das similaridades e diferenças já identificadas.

Pesquisas futuras são necessárias para melhor esclarecer o impacto do alto poder de barganha, autonomia e domínio técnico dos profissionais, identificado por Von Nordenflycht (2010), nas práticas de gestão de operações e não considerado por este trabalho. De forma semelhante, outras fontes de variabilidade, além do cliente, como considerada nesse estudo, tais como, variabilidade oriunda dos próprios profissionais e de outros tipos de recursos, já identificadas por Kannan e Proença (2010), também podem ser melhor investigadas.

REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, L.; JAAKKOLA, E. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, 2012, p. 15-36.
- BARRAT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, 2011, p.329-342.
- BEST, B.; MOFFETT, S.; MCADAM, R.; MOXHAM, C. An exploratory study of value co-creation in third sector service delivery consortia. In: EUROMA CONFERENCE, 21., 2014, Itália.
- BETTENCOURT, L.; OSTROM, A.; BROWN, S.; ROUNDTREE, R. Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, Vol. 44, 2002.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling - problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, Vol. 10, No. 2, 1981, p. 141-163.
- CHASE, R. B.; APTE, U. M. A history of research in service operations: what's the big idea? *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 2007, p. 375–386.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.
- CORREA, H. L.; CAON, M. *Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 479p.
- CRESWELL, J. W. *Research design - qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 3 Ed., SAGE, 2008.
- DEN HERTOOG, P. D. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 4, 2000, p.491–528.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 1989, p.532-550.
- FIGUEIREDO, K. F.; ESCOBAR, D. *Gestão de capacidade em serviços*. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 23 p., 2004.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J.. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 6º Edição, 2010.
- FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G; BATES, H. A.; FLYNN, E. J. Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, Vol. 9, No. 2, 1990.
- FREDERIKSEN, L. W. The high growth professional services firms - how some firms are able to grow in any market. Hinge Publications, 2010. Disponível em: <<http://www.hingemarketing.com/uploads/High-Growth-Firms.pdf>> Acesso em 23 de janeiro de 2015.
- FREI, F. Breaking the trade-off between efficiency and service. *Harvard Business Review*, 2006, p. 92-110.

- GARCIA-QUEVEDO, J.; MAS-VERDÚ, F. Does only size matter in the use of knowledge intensive services? *Small Business Economy*, Vol. 31, 2008, p.1337-146.
- GIANNAKIS, M.; DORAN, D.; MEE, D. The design and delivery of modular professional services: Implications for operations strategy. In: EUROMA CONFERENCE, 21., 2014, Itália.
- GOODALE, J. C.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S. Influence factors for operational control and compensation in professional service firms. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, No. 5, 2008, p. 669–688.
- GUMMESSON, E. Toward a theory of professional service marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 7, No. 2, 1978, p. 89–95.
- GUZAK, J. R.; RASHEED, A. A. Governance and growth of professional service firms. *Service Industries Journal*, Vol. 34, No. 4, 2014, p. 295-313.
- HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as academic discipline. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 2007, p. 364–374.
- HUGGINS, R. The Growth of Knowledge-Intensive Business Services: Innovation, Markets and Networks. *European Planning Studies*, Vol. 19, No. 8, 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Contas Nacionais Trimestrais, 2º Trimestre de 2015. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201502caderno.pdf> Acesso em: 04 de novembro de 2015.
- JAAKKOLA, E. Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27, 2011, p. 221-230
- JOHNSTON, R. Service operations management: from the roots up. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 12, 2005, p. 1298-1308.
- JOHNSTON, R. Service operations management: return to roots. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 2, 1999, p. 104-124.
- JOHNSTON, R; CLARK, G. *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.
- JONES, P.; PEPPIATT, E. Managing perceptions of waiting times in service queues, *International Journal of Service Industry Management*, v.7 ,n.5, p. 47-61, 1996.
- KANNAN, P. K.; PROENÇA, J. F. Design of service systems under variability: research issues. *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 8, No. 1, 2010, p. 1-11.
- LEWIS, M. A.; BROWN, A. D. How different is professional service operations management? *Journal of Operations Management*, Vol. 30, 2012, p. 1–11
- LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47, p. 9-20, 1983.
- LOVELOCK, C. H. Strategies for Managing Demand in Capacity-Constrained Service Organizations, *Marketing in the Service Industries*, p. 12-30, 1984.
- LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *Journal of Service Research*, Vo. 7, No. 1, p.20-41, 2004.
- LOVELOCK, C; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A., *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*, São Paulo: Pearson Hall, 7ª Edição, 2011, Cap.01.

- MACHUCA, J. A. D.; GONZALEZ-ZAMORA, M.; AGUILAR-ESCOBAR, V. G. Service operations management research. *Journal of Operations Management*, Vol, 25, N. 3, 2007, p.585-603.
- MAISTER, D. 1982. Balancing the professional service firm. *Sloan Management Review*, Vol.24, No. 1, 1982, p. 15–29.
- MAISTER, D. H. The Psychology of Waiting Lines, In. Czepiel, J. A.; Solomon, M. R.; Surprenant, C. F. *The Service Encounter: managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, New York: Lexington Books, p. 113-123, 1985.
- McCOLL-KENNEDY, J.; CHEUNG, L.; FERRIER, E. Co-creating service experience practices, *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 2, 2015, p. 249 - 275
- McCOLL-KENNEDY, J.R.; VARGO, S.L.; DAGGER, T.S.; SWEENEY, J.C; VAN KASTEREN, Y. Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 4, 2012, p. 370-389.
- METTERS, R. The neglect of service science in the operations management field. In: MAGLIO, P. P.; KIELISZEWSKI, C. A.; SPOHRER, J. C. (Editors) *Handbook of Service Science, Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, Springer Science+Business Media, 2010, p.309-318.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: a source book of new methods*. Beverly Hills: Sage, 1984. 263p.
- MORRIS, A.; FREI, F. Verdade número 4: é preciso administrar os clientes. In: _____. *Feitas para servir: como lucrar colocando o cliente no centro do seu serviço*. HSM Editora, 2013, p. 133-173.
- MORRIS, B.; JOHNSTON, R. Dealing with Inherent Variability: The Difference Between Manufacturing and Service? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 7, No. 4, 1987, p. 13 - 22.
- MULLER, E., ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems, *Research Policy*, Vol. 30, No. 9, 2001, p. 1501–1516.
- MULLER, E.; DOLOREUX, D. The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution. *Arbeitspapiere Unternehmen und Region*, No. U1, 2007. Disponível em: < <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0011-n-549957>> acesso em 20 de novembro de 2014.
- MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, No. 31, 2009, p.64-72.
- NOY, C. Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research, *International Journal Social Research Methodology*, Vol. 11, No. 4, 2008, p. 327–344
- OLHAGER, J; JOHANSSON, P. Linking long-term capacity management for manufacturing and service operations. *Journal of Engineering Technology Management*, Vol. 29, 2012, p. 22–33.
- ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - SEÇÃO MINAS GERAIS. Décimo Perfil das Sociedades de Advogados OAB/MG, Belo Horizonte, 2014.
- ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - SEÇÃO MINAS GERAIS. Histórico e regimentos. Disponível em: < <http://www.oab.org.br/>> Acesso em 10 de outubro de 2015.

- PINHO, N.; BEIRÃO, G.; PATRÍCIO, N.; FISK, R. Understanding value co-creation in complex services with many actors", *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 4, 2014, p. 470 - 493
- PONSIGNON, F.; KLAUS, P.; MAULL, P. Experience co-creation in financial services: an empirical exploration", *Journal of Service Management*, Vol. 26 No. 2, 2015, p. 295 - 320
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2004.
- ROTH, A.; MENOR, L. J. Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management*, Vol. 12, No. 2, 2003, p. 145-163.
- SAMPSON, S, E; FROEHLE, C. M. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory, *Production and Operations Management*, Vol. 15, No. 2, Summer 2006, p. 329-343.
- SAMPSON, S.; MONEY, B. Modes of customer co-production for international service offerings, *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 4, 2015.
- SASSER, E. W. Match supply and demand in services industries, *Harvard Business Review*, Nov. / Dec., p. 133-140, 1976.
- SCHMENNER, R. W. How Can Service Business Survive and Prosper? *Sloan Management Review*, Spring, p. 21-32, 1986.
- SCHMENNER, R. W. Service Businesses and Productivity, *Decision Sciences*, Vol. 35, No.3, 2004, p. 33-347.
- SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: The contingencies of service design, control and improvement, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 4, p. 399-420, 1999.
- SILVESTRO, R; FITZGERALD, L; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a Classification of Service Process, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 , No. 3, p. 62-75, 1992.
- SKJOLSVIK, T.; BREUNIG, K. J. Beauty in the eye of the beholder? A client-centric framework for the assessment of professional service firms' knowledge assets. In: International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), 2015, Itália, p. 514-525
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da produção*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 747p.
- SPOHRER, J.; MAGLIO, P. The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value, *Production and Operations Management*, Vol. 17, No. 3, 2008, p. 238–246.
- SPRAGUE, L. G. Evolution of the field of operations management. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, 2007, p. 219–238.
- VAN DER LAAN, M. E.; BROEKHUIS, M.; VAN OFFENBEEK, M. Balancing variety and efficiency in professional services by means of modularity. In: EUROMA CONFERENCE, 21., 2014, Palermo, Itália.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 2004, p. 1-17.

- VERLEYE , K. The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants, *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 2, 2015, p. 321 - 342
- VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 1, 2010, p. 155-174.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, 2002, p. 195 - 219.
- YANG, C. Implementation and effectiveness of strategic actions used to reduce customer variability, *The Service Industries Journal*, Vol 31, No. 4, 2011, p. 527-544
- YANG, C.; CHANG, L.; LIN, C. A typology of customer variability and employee variability in service industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vo. 26, No. 7 , 2015, p. 825-839
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

APÊNDICE A - Carta de apresentação e termo e sigilo

Belo Horizonte, de de 2015

Prezados(as) Srs.(as);

Apresento a acadêmica Juliana Barreto, aluna de Mestrado em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Na área de Gestão de Operações, a pesquisadora almeja compreender como as organizações de serviços profissionais alocam seus recursos, principalmente seus recursos humanos, considerando a complexidade e a incerteza envolvida devido à alta participação do cliente na operação. Por meio da metodologia de estudo de casos múltiplos, de caráter qualitativo, alguns casos foram escolhidos para serem considerados: escritório de advocacia; hospital; empresa de desenvolvimento de *software*; e consultoria em gestão.

Nesse sentido, gostaria de pedir sua colaboração, autorizando a coleta de dados, detalhada no Anexo 1. Os dados coletados serão utilizados estritamente para a realização da pesquisa proposta de forma que todos os envolvidos serão atualizados sobre as conclusões alcançadas. Considerando o sigilo e ética da atividade acadêmica, as informações obtidas serão analisadas em conjunto com outros sujeitos da pesquisa, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante, tampouco da empresa. Além disso, garantindo confidencialidade, solicito a permissão para a divulgação dos resultados em seminários, congressos e periódicos científicos.

Agradecemos a compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

.....
Prof. Ricardo Silveira MartinsProfessor Orientador
Professor em Logística e Operações na FACE/UFMG.....
Juliana Barreto

Pesquisadora - Mestranda em Administração pelo CEPEAD/ UFMG

Em caso de dúvida, em qualquer etapa do estudo, entre em contato:

Prof. Ricardo Silveira Martins, (31) 3409-7033; (31) 8717-9564;

ricardomartins.ufmg@gmail.com

Juliana Barreto; (31) 9636-2016; jbarreto.contato@gmail.com.

COLETA DE DADOS

Entrevistas semiestruturadas

Para a coleta de dados da pesquisa, serão realizadas entrevistas semiestruturadas realizadas com os colaboradores designados. As entrevistas serão realizadas na empresa em estudo e o conteúdo será gravado para posterior análise.

Abaixo, seguem os principais tópicos do roteiro:

1. Compreensão da operação da empresa e de seus recursos

- Negócio, linhas de produtos e serviços;
- Processos envolvidos no desenvolvimento do serviço e recursos utilizados;
- A relevância dos profissionais para a operação;
- Resultados (ex. número de profissionais; vendas absolutas; clientes atendidos);

2. Compreensão do cliente e suas demandas

- Perfil e comportamento da demanda (padrões, incerteza, modelos de previsão);
- Participação do cliente na operação e desenvolvimento do serviço
- Efeito e variação trazidos pela participação do cliente na operação (desde a chegada até a avaliação final)
- Fatores críticos de sucesso para eficácia e eficiência dos serviços para os clientes

3. Compreensão dos mecanismos de gestão de capacidade utilizados

- Estratégias utilizadas para atender picos de demandas
- Estratégias utilizadas para atender períodos de baixa demanda
- Efeito das estratégias no processo de alocação de recursos

4. Análise resultados

Outras fontes de informação

Além da realização das entrevistas semiestruturadas, gostaríamos que outras informações fossem disponibilizadas para a pesquisadora, como: *organograma e indicadores operacionais (ex. número de projetos/ número de atendimentos) e demais materiais relacionados*, para apoiar a caracterização da empresa e o entendimento das variáveis do estudo.

Sigilo e ética da pesquisa

Todo conteúdo recebido pela pesquisadora, seja em formato eletrônico, impresso ou gravado, será utilizado estritamente para fins da pesquisa e será armazenado da forma adequada e disposto ao fim do trabalho. O sigilo dos participantes e das empresas será mantido e nenhuma identidade seja revelada durante a pesquisa ou na publicação dos resultados em eventos científicos.

APÊNDICE B - Protocolo do estudo

PROTOCOLO DO ESTUDO	
Protocolo de pesquisa	Check
Histórico: Me fale sobre sua história e sobre o negócio da empresa.	Histórico do entrevistado
	Linhas de negócio/ produtos e serviços
	Atuação geográfica
	Histórico da organização
	Estrutura organizacional
Operação e recursos: quais são as macro etapas desde a identificação de uma necessidade/ demanda de cliente até a entrega final do atendimento médico? a. Quais são os recursos utilizados na operação? b. Qual a importância e a dependência com relação aos profissionais?	Recursos (humanos x não humanos)
	Profissionais (quem são/ contratação/ desenvolvimento)
	Níveis de senioridade
	Regulação da profissão
	Papel e competências (divisão do trabalho)
	Importância/ substituição do profissional
Alocação: o que determina a designação/alocação de profissionais na execução dos serviços? a. Qual a importância e a dependência dos profissionais para a operação? b. Existem dificuldades para alocar os profissionais?	Sucesso = conhecimento
	Como é alocação/ critérios para alocar
	Dificuldades na alocação
	Avaliação da alocação (ociosidade/ sobrealocação)
	Cliente influencia alocação
	Como define e como acompanha horas/esforço dos profissionais
	Indicadores de velocidade/ produtividade
Cliente: qual o ciclo de vida do cliente na entrega do serviço? a. A demanda possui um comportamento conhecido? Os momentos de chegada dos clientes variam? b. Como a organização se prepara para atender às variações? c. As necessidades dos clientes variam? d. Como a participação do cliente influencia durante o desenvolvimento do serviço? e. Como os clientes avaliam o serviço prestado? Essa análise varia? f. Qual a importância da participação do cliente para entrega do serviço?	Determinação das atividades do sprint
	Domínio técnico do conteúdo tratado
	Clientes (quem são os clientes)
	Como os pacientes chegam
	Conhecimento sobre o comportamento da demanda
	Nível de serviço: já recusou por falta de capacidade?
	Chegada de clientes - como se prepara
	Diferentes necessidades - como lida
	Desenvolvimento - como cliente atua/ info
	Coprodução/ responsabilidade (Como? Porque?)
	Alterações de opiniões, necessidades ao longo do desenvolvimento (como impacta e reação)
Capacidade: de que forma o organização atua quando existem picos de demanda? a. Qual o efeito da adoção desses mecanismos no processo de alocação dos recursos?	Avaliação do serviço - critérios
	Customização/ padronização
	Reduzir ou acomodar
	Picos de demanda
	Contratação partime (como/ porque)
	Melhoria de processos/ gargalos/ tech
Capacidade: de que forma a organização atua quando há falta de demanda? a. Qual o efeito da adoção desses mecanismos no processo de alocação dos recursos?	Formação multifuncional/ treinamento
	Subcontratação de espaço/ parcerias/ parceiros (!!!)
	Sistema de reservas
	Padronizar/ cardápio de serviços
	Falta de demanda (ociosidade)
	Redução de níveis de capacidade (férias)
Resultados: Quais são os principais indicadores operacionais? a. Como o cliente influencia? b. Existem dificuldades para crescer? Por que não crescer? c. Quais são os direcionadores, além do crescimento?	Emprego de diferentes preços
	Novas ofertas serviços
	Horários de atendimento
	Propagandas/ divulgação
	Indicadores operacionais
Resultados = cliente - o que importa	
Resultados = alocação	
Crescimento	