

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**NÍVEL MESTRADO**

**MÁRCIO PREÜSS**

**IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES NO**  
**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, ENVOLVIMENTO E**  
**ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM CENTROS DE SERVIÇOS**  
**COMPARTILHADOS**

**PORTO ALEGRE**

**2019**

MÁRCIO PREÜSS

IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, ENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini

PORTO ALEGRE

2019

P943i      Preüss, Márcio.

Impacto do gerenciamento de reclamações no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho: um estudo em centros de serviços compartilhados / Márcio Preüss. – 2019.

117 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

“Orientador: Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini.”

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

MÁRCIO PREÜSS

IMPACTO DO GERENCIAMENTO DE RECLAMAÇÕES NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, ENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 23 de abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Dr. Fernando de Oliveira Santini – UNISINOS

---

Dr. Marlon Dalmoro – UNIVATES

---

Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto – UNISINOS

---

Dr. Wagner Júnior Ladeira – UNISINOS

Dedico este trabalho à minha esposa Daniela, meu filho Samuel, meus pais Valdemar e Cleci e meus irmãos Marcelo e Luciano, por todo seu amor, amizade, estímulo e confiança em mim depositados. Vocês são as pessoas mais importantes da minha vida e estão ao meu lado nos momentos de alegria e de dificuldade. Amo vocês!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, criador dos céus e da terra e de todo o universo, a Ele toda honra, glória e adoração. Obrigado Deus, por sempre estar ao meu lado durante essa jornada do mestrado, me inspirando, me dando forças, me consolando, me estendendo a mão e me mostrando uma direção. Conforme diz o Salmo de Davi (Sl 23, 4) “Ainda que eu ande pelo vale da sombra da morte, não temerei mal nenhum, porque tu estás comigo [...]”. (BÍBLIA SAGRADA, 1993, p. 565).

Agradeço a minha esposa, Daniela. Também amiga e fiel companheira, por estar sempre ao meu lado me apoiando em todos os meus projetos, por ter gerado nosso filho Samuel. Tu és minha eterna namorada, te amo!

Agradeço também ao meu filho Samuel, tua chegada encheu nosso lar de alegria, tens me motivado a ser uma pessoa melhor todos os dias. Também por teu amor sincero, por teus abraços, por teu sorriso e alegria contagiantes. Te amo, meu filho querido!

Agradeço aos meus pais Valdemar e Cleci por terem me dado a vida, por sempre me incentivarem a estudar, diferentemente dos pais de vocês, meus avós, que foram obrigados a tirar vocês da escola, ainda crianças, para ajudar no trabalho da lavoura pelo pão de cada dia. Sei que vocês fizeram de tudo para que eu e meus irmãos tivéssemos uma educação de qualidade, vocês são um exemplo de caráter, humildade, coragem, força, determinação e honestidade, virtudes difíceis de serem encontradas em nossa sociedade atual. Agora que também sou pai, passei a entender o tamanho do amor de vocês por mim e meus irmãos!

Agradeço ao meu orientador professor Dr. Fernando de Oliveira Santini, que me ajudou bastante no desenvolvimento desta dissertação com seus *insights*, correções, sugestões, críticas e principalmente, pelo apoio no desenvolvimento dos testes estatísticos de análise.

Agradeço ao professor Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto pelas orientações, ensinamentos, troca de experiências e pela oportunidade de estagiar na sua disciplina da graduação, foi minha primeira experiência como docente. Diego, tuas aulas são ótimas!

Agradeço a Universidade do Vale do Rio dos Sinos, por proporcionar um ambiente de aprendizado bastante enriquecedor para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal investigar a satisfação com o gerenciamento de reclamações por meio das percepções dos três tipos de justiça (distributiva, processual e interacional) e seu impacto subsequente no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho. Para investigar a satisfação com o gerenciamento de reclamações foi utilizado um modelo desenvolvido e testado por Tax, Brown e Chandrashekar (1998), que foi adaptado para o contexto de Centro de Serviços Compartilhados (CSC). Através do modelo proposto investigou-se também, o impacto da satisfação pós-reclamação no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho. Os dados foram coletados junto a clientes internos de CSCs (funcionários de filiais que utilizam os serviços prestados pelo CSC) por meio de uma *survey*, resultando em 172 respostas válidas que foram analisadas através da Modelagem de Equações Estruturais, cujos resultados obtidos confirmaram cinco das seis hipóteses propostas neste estudo. Conforme os resultados encontrados, foram confirmadas as hipóteses 1 e 2, que previam um impacto positivo e significativo da justiça distributiva e processual no nível de satisfação do cliente interno com o gerenciamento da reclamação. As hipóteses 4, 5 e 6, que previam um impacto positivo e significativo da satisfação com o gerenciamento da reclamação no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho, também foram confirmadas. A justiça processual, exerceu maior impacto na satisfação do que a justiça distributiva, e a justiça interacional não teve efeito significativo. Já a satisfação pós-reclamação, exerceu maior impacto no envolvimento. Os resultados deste estudo, fornecem valiosas reflexões para gestores e profissionais de CSCs.

**Palavras chave:** Centro de Serviços Compartilhados. Gerenciamento de Reclamações. Comprometimento Organizacional. Envolvimento no Trabalho. Engajamento no Trabalho.

## ABSTRACT

This study has as its main aim the investigation of satisfaction regarding the complaint management through perceptions of the three kinds of justice (distributive, procedural and interactional) and its consequent impact in the organizational commitment, involvement as well work engagement. In order to investigate the satisfaction concerning complaint management, a model developed and tested by Tax, Brown and Chandrashekar (1998) was used and adapted for the context of Shared Services Center (SSC). Through the model proposed, the impact of the satisfaction of the post-complaint in the organizational commitment, involvement as well as the work engagement was also investigated. The data was collected from internal clients (employees from branches which use the services provided by SSC) through a survey which resulted in 172 valid answers analyzed by using the structural equation modeling whose obtained results confirmed five out of six of the hypothesis proposed in this study. According to the found results, hypothesis 1 and 2 were confirmed; which forecasted a positively significant impact of the distributive and procedural justice in the client satisfaction level towards the complaint management. Hypothesis 4, 5 and 6, which had forecasted positive and important impact of the satisfaction with the complaint management on the organizational commitment, involvement as well as work engagement were also confirmed. The procedural justice had a stronger impact in the satisfaction than in the distributive one; whereas the interactional justice had insignificant effect. Yet, the post-complaint satisfaction had stronger effect on engagement. The results of this study provide valuable reflections for managers and SSC professionals.

**Keywords:** Shared Services Center. Complaint Management. Organizational Commitment. Work Engagement. Work Involvement.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo de algumas definições de CSC. ....	26
Tabela 2: Principais motivos para implementar um CSC.....	29
Tabela 3: Quatro principais abordagens de engajamento no trabalho.....	43
Tabela 4: Sexo dos respondentes.....	67
Tabela 5: Renda dos respondentes.....	67
Tabela 6: Grau de formação dos respondentes.....	68
Tabela 7: Meio utilizado para reclamar.....	68
Tabela 8: Quanto tempo o respondente trabalha na empresa.....	69
Tabela 9: Ramo de atuação da empresa (CSC). ....	69
Tabela 10: Média e Desvio Padrão das questões que medem justiça interpessoal.....	70
Tabela 11: Média e Desvio Padrão das questões que medem justiça processual.....	71
Tabela 12: Média e Desvio Padrão das questões que medem justiça distributiva. ....	71
Tabela 13: Média e Desvio Padrão da variável satisfação com o gerenciamento da reclamação.....	72
Tabela 14: Média e Desvio Padrão das questões que medem engajamento no trabalho.....	72
Tabela 15: Média e Desvio Padrão das questões que medem comprometimento organizacional. ....	73
Tabela 16: Média e Desvio Padrão das questões que medem envolvimento no trabalho. ....	73
Tabela 17: Diferença de médias entre os segmentos (serviços, varejo e indústria). ....	74
Tabela 18: Cargas fatoriais da Justiça Interacional, processual e distributiva. ....	75
Tabela 19: Cargas fatoriais das variáveis Satisfação, Comprometimento, Envolvimento e Engajamento.....	76
Tabela 20: Consistência interna dos construtos.....	77
Tabela 21: Matriz de correlações entre os construtos.....	78
Tabela 22: Índice de ajuste do modelo. ....	79
Tabela 23: Teste de hipóteses.....	79

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Migrando para o modelo de Centro de Serviços Compartilhados .....	23
Figura 2: <i>Framework</i> da literatura de CSC classificada em 4 perspectivas. ....	30
Figura 3: Comportamento de queixa do consumidor e recuperação de serviços. ....	32
Figura 4: Modelo teórico para explorar o impacto de episódios de reclamação no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho em CSCs..	54
Figura 5: Modelo teórico proposto e resultados da MEE.....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>17</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	17
1.1.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Breve histórico de CSC .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Definições e características de CSC .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Gerenciamento de Reclamações .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4 Teoria da Justiça nas Transações Sociais.....</b>	<b>34</b>
2.4.1 Justiça Distributiva .....	35
2.4.2 Justiça Processual .....	37
2.4.1 Justiça Interacional .....	38
<b>2.5 Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6 Envolvimento no Trabalho .....</b>	<b>41</b>
<b>2.7 Engajamento no Trabalho .....</b>	<b>42</b>
<b>2.8 Desenvolvimento das hipóteses.....</b>	<b>45</b>
2.8.1 Justiça distributiva e gerenciamento de reclamações .....	45
2.8.2 Justiça processual e gerenciamento de reclamações.....	46
2.8.3 Justiça interacional e gerenciamento de reclamações.....	48
2.8.4 Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações e Comprometimento Organizacional.....	49
2.8.5 Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações e Envolvimento no Trabalho.....	51
2.8.6 Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações e Engajamento no Trabalho. ....	52
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Desenho de Pesquisa .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 População e delimitação da amostra.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3 Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>58</b>
<b>3.4 Operacionalização das variáveis .....</b>	<b>58</b>
3.4.1 Justiça distributiva, processual e interacional .....	59
3.4.2 Satisfação com o gerenciamento da reclamação .....	60
3.4.3 Comprometimento organizacional afetivo .....	60
3.4.4 Envolvimento no trabalho .....	61
3.4.5 Engajamento no trabalho .....	61

<b>3.5 Validação de conteúdo e pré-teste do questionário .....</b>	<b>62</b>
<b>3.6 Coleta de dados .....</b>	<b>62</b>
<b>3.7 Processos estatísticos de análise.....</b>	<b>63</b>
3.7.1 Preparação dos dados .....	63
3.7.2 Análise fatorial confirmatória.....	64
3.7.3 Comparação de médias .....	65
3.7.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE).....	65
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Caracterização da amostra .....</b>	<b>67</b>
4.1.1 Sexo, renda e grau de instrução .....	67
4.1.2 Meio de reclamação, tempo de empresa e ramo de atuação.....	68
<b>4.2 Estatística descritiva das variáveis.....</b>	<b>69</b>
4.2.1 Análise da diferença de médias entre segmentos (varejo, serviços e indústria).....	73
<b>4.3 Análise fatorial confirmatória .....</b>	<b>74</b>
4.3.1 Confiabilidade interna .....	77
<b>4.4 Análise do modelo .....</b>	<b>78</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Contribuições acadêmicas.....</b>	<b>85</b>
<b>5.2 Contribuições gerenciais .....</b>	<b>90</b>
<b>5.3 Limitações e recomendações para futuras pesquisas .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Manter a qualidade em serviços não é tarefa fácil, até mesmo os melhores fornecedores de produtos e serviços não estão totalmente imunes às falhas que possam vir a ocorrer. Em serviços, alguns fatores são difíceis de serem controlados, pois em muitos casos eles são produzidos e consumidos quase que instantaneamente, dificultando assim a gestão da qualidade. (RÍO-LANZA *et al.*, 2013). Existem também aqueles serviços que exigem muitas interações com o consumidor, nestes casos, a qualidade do serviço pode ser diretamente impactada pelas atitudes dos funcionários que estão prestando o serviço. (RÍO-LANZA *et al.*, 2013). Falhas em serviços são situações inesperadas que podem causar insatisfação nos clientes, como por exemplo uma cobrança indevida ou mau atendimento de um plano de saúde (CHOI; LA, 2013), servir para o cliente de um restaurante um prato diferente do que ele pediu (KIM; WANG; MATTILA, 2015) e até mesmo o atraso na entrega de uma compra feita pela internet. (DING; LII, 2016). Além do cliente cogitar a troca de fornecedor, as falhas em serviços também podem estragar o relacionamento com o cliente, provocando insatisfação ou ainda, motivando-o a falar mal da empresa para outras pessoas. (CHOI; CHOI, 2014). As falhas em serviços comprometem os níveis de qualidade do serviço, que por sua vez pode desencadear em baixos índices de satisfação com o trabalho dos profissionais que prestam o serviço. (GEISLER; BERTHELSEN; MUHONEN, 2019).

Se as falhas em serviços são inevitáveis, cabe às empresas estarem preparadas para agir de forma eficaz quando as falhas ocorrerem. E é nessa hora que entra em cena o gerenciamento de reclamações, cujo objetivo principal é restaurar a satisfação e fortalecer o relacionamento com o cliente. (DING; LII, 2016). Pesquisadores apontam que o gerenciamento de reclamações é a “hora da verdade” para as empresas, tanto pelo benefício financeiro em fidelizar o cliente, quanto para a manutenção do relacionamento com o cliente. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Investir na manutenção da satisfação dos clientes atuais, através do gerenciamento de reclamações, pode ser uma boa estratégia financeira para as empresas (custa até cinco vezes mais para atrair novos clientes) e, contrariando o “senso comum”, também é possível alcançar melhores níveis de satisfação com a empresa após uma falha bem resolvida do que os níveis de satisfação sem ocorrência de falhas. (MAXHAM III, 2001). Assim como a manutenção dos níveis de satisfação dos clientes pode ser uma boa estratégia organizacional, a satisfação dos funcionários também pode ser uma fonte de sucesso para as organizações, uma vez que funcionários motivados e satisfeitos são mais produtivos. (CULIBRK *et al.*, 2018).

Pela importância do marketing de relacionamento, há bastante tempo, a teoria da justiça têm sido a lente teórica predominante nos estudos sobre gerenciamento de reclamações, onde os clientes avaliam, sob a perspectiva das três dimensões de justiça: distributiva, processual e interacional se a resolução da falha foi justa ou não. (KIM; WANG; MATTILA, 2015). Segundo experimentos feitos por Blodgett, Hill e Tax (1997), a percepção de justiça através das três dimensões se mostrou eficiente e robusta para explicar o impacto de cada dimensão da justiça sobre a satisfação de clientes em episódios de reclamações por falhas. No contexto do gerenciamento de reclamações, as compensações tangíveis oferecidas pelas empresas aos clientes em decorrência de uma falha (por ex. descontos, *vouchers*, reembolsos, mercadorias grátis), estão associadas às percepções de justiça distributiva. (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Aspectos como flexibilidade, procedimentos imparciais e, principalmente, velocidade de resposta da empresa são alguns dos elementos que compõem as percepções da justiça processual por falhas em serviços. (BLODGETT; HILL; TAX, 1997). Sob a ótica da justiça interacional, os clientes avaliam aspectos como cortesia, honestidade, explicações, e esforço, segundo o tratamento interpessoal recebido durante o processo de reclamação. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998).

As pesquisas de marketing também têm avançado bastante na investigação do comportamento do cliente pós-reclamação, ou seja, o impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação no comportamento futuro do cliente. Conforme visto anteriormente, a resposta da empresa frente a uma falha pode recuperar a satisfação do cliente e reforçar a relação ou piorar ainda mais a situação, irritando o cliente. (SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999). Na literatura é possível encontrar pesquisas que exploraram diversos comportamentos pós-reclamação, como por exemplo: confiança e comprometimento (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998), lealdade (SANTOS; FERNANDES, 2007), fidelidade e “boca-a-boca” negativo, traduzido do termo em inglês *word-of-mouth* (WOM) (KAU; LOH, 2006), envolvimento (BIJMOLT; EISENBEISS, 2010; KUMAR *et al.*, 2010) e engajamento. (CAMBRA-FIERRO *et al.*, 2015). Neste estudo foi explorado o comportamento do cliente pós-reclamação no âmbito organizacional, mais precisamente em Centros de Serviços Compartilhados (CSCs). Os primeiros CSCs foram desenvolvidos na década de 1980 nos Estados Unidos (EUA), através da centralização de atividades de *back office* (suporte), ou seja, atividades que não fazem parte do *core business* (estratégia central) das organizações. O objetivo era fornecer serviços às outras unidades de negócio, reduzindo custos, acumulando capital e conhecimento por meio de processos focados no cliente interno. (BERGERON, 2003).

Portanto, a partir do modelo desenvolvido por Tax, Brown e Chandrashekar (1998), investigou-se o impacto da satisfação pós-reclamação no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho dos clientes internos em CSCs. Neste estudo, entende-se por clientes internos os funcionários das filiais que utilizam os serviços de *back office* prestados pelo CSC.

Comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho são temas bastante estudados na Psicologia Organizacional e do Trabalho e referem-se às relações positivas com o trabalho e com a organização. (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014; MAGNAN *et al.*, 2017). O comprometimento organizacional diz respeito ao nível de ligação do indivíduo com a organização na qual ele trabalha, ou seja, o grau de fidelidade, identificação e envolvimento do trabalhador com a organização. (GRIFFIN *et al.*, 2010). Já o envolvimento no trabalho é definido como o grau de identificação psicológica do indivíduo com o trabalho. (JAISWAL, 2018). De acordo com definição de Schaufeli (2013), engajamento é um sentimento de satisfação e realização com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção do indivíduo ao desempenhar suas funções no trabalho. Indivíduos que apresentam altos níveis de engajamento no trabalho apresentam melhor desempenho na execução de suas atividades laborais. (REIJSEGER *et al.*, 2017).

O modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSCs) ou do inglês *Shared Service Center* (SSC) surgiu como uma alternativa dada às limitações encontradas nos modelos de negócios tradicionais (BERGERON, 2003). Empresas fornecedoras de serviços, assim como o CSC, buscam encontrar o perfeito dimensionamento da mão de obra ao menor custo, uma vez que a mão de obra compõe maior parte do custo em serviços. Isso tem forçado a adoção de novas estratégias e a constante reestruturação de suas atividades, onde tarefas são padronizadas e habilitadas para o uso da tecnologia da informação (TI). (HOWCROFT; RICHARDSON, 2012). Um dos primeiros CSCs foi implementado pelo exército dos Estados Unidos (EUA) ainda na década de 1980. (STRIKWERDA, 2014). Porém, somente no final da década de 1990 é que os CSCs se popularizaram (MINNAAR; VOSSSELMAN, 2013) e acabaram se espalhando também para a Europa e demais continentes (ULBRICH, 2006) onde grandes empresas como Procter & Gamble (P&G) e Unilever também passaram a adotar o modelo. (GOSPEL; SAKO, 2010). Já na década de 2000, aproximadamente 50% das 500 maiores empresas dos EUA em faturamento (BERGERON, 2003) e mais de 90% das 500 maiores da Europa (AKSIN; MASINI, 2008) haviam implementado algum modelo de CSC ou planejavam implementar.

Um erro bastante comum na implantação de CSCs é ter a economia de custos como foco principal ao invés da satisfação do cliente interno. (MARCINIAK, 2013). Uma das formas utilizadas para tentar garantir a satisfação dos clientes e medir o desempenho do CSC é o *Service Level Agreement* (SLA) ou Acordo de Nível de Serviço. (MEIJERINK; BONDAROUK, 2013). O SLA não é exatamente um contrato feito entre fornecedor e cliente, mas sim um documento que deve conter a descrição detalhada do serviço a ser executado pelo CSC, como o tempo de execução, os requisitos de qualidade e as responsabilidades, tanto do fornecedor como do cliente. (BERGERON, 2003). O SLA também é utilizado pelo cliente interno como mecanismo de governança para exercer controle sobre o serviço prestado pelo CSC. Por isso, faz-se necessária muita discussão na criação de SLAs para que as atividades do CSC estejam alinhadas com as necessidades do cliente interno. (MEIJERINK; BONDAROUK, 2013).

As falhas em serviços também acontecem no contexto de CSCs, e assim como abordado pelo marketing de relacionamento, no contexto organizacional os clientes internos também podem ficar insatisfeitos. Janssen e Joha (2006, p. 114) afirmam que “um CSC não é uma panaceia para tudo, e os benefícios esperados dependem de vantagens combinadas de modelos centralizados e descentralizados, que muitas vezes são conflitantes”. Portanto, uma das funções dos gestores de CSCs é reduzir o índice de falhas em serviços e aumentar o nível de satisfação do cliente através de um efetivo gerenciamento de reclamações. (BERGERON, 2003). Wagenaar (2006) também destacou a importância para o CSC de se ter uma cultura orientada para o cliente através da gestão de relacionamento com o cliente e gerenciamento de reclamações. Ao gerenciar reclamações as organizações têm a possibilidade de analisar, por meio dos comentários dos clientes, onde elas estão deixando a desejar e onde devem alocar seus recursos.

Portanto, de acordo com a discussão exposta este estudo irá examinar por meio da teoria da justiça, o impacto da satisfação com o gerenciamento de reclamações no comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e engajamento no trabalho no contexto de Centro de Serviços Compartilhados. Este estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual o impacto da satisfação com o gerenciamento das reclamações no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho dos clientes internos de Centros de Serviços Compartilhados?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é avaliar o impacto da satisfação com o gerenciamento das reclamações, no comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e engajamento no trabalho, dos clientes internos de Centros de Serviços Compartilhados.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) Avaliar o impacto da percepção de justiça distributiva na satisfação com o gerenciamento da reclamação;
- b) Avaliar o impacto da percepção de justiça processual na satisfação com o gerenciamento da reclamação;
- c) Avaliar o impacto da percepção de justiça interacional na satisfação com o gerenciamento da reclamação;
- d) Avaliar o impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação no comprometimento organizacional;
- e) Avaliar o impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação no envolvimento no trabalho;
- f) Avaliar o impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação no engajamento no trabalho.

## **1.2 Justificativa**

A alta competitividade empresarial tem pressionado as empresas a se tornarem cada vez mais eficientes ao menor custo possível (RICHTER; BRÜHL, 2017) e o CSC, que mescla características dos modelos de negócios tradicionais centralizados, descentralizados e terceirizados (BERGERON, 2003), surge como uma alternativa pela promessa de redução de custos, ganhos de escala e padronização de serviços. (TOMASINO *et al.*, 2014). Devido a este cenário, a implantação do modelo de CSC dentro das organizações tem crescido de forma desenfreada (RUDZIONIENE; SAKALAIUSKIENE, 2014) e tem sido uma estratégia adotada principalmente pelas maiores empresas dos EUA, conforme dados recentes que apontaram que

mais de 75% das empresas listadas na Fortune 500 haviam adotado o modelo de CSC. (RICHTER; BRÜHL, 2017).

Porém, se o tema tem avançado na prática organizacional, no âmbito acadêmico o fenômeno CSC ainda está em lento desenvolvimento. (KNOL; JANSSEN; SOL, 2014). Numa recente revisão da literatura sobre CSC, Richter e Brühl (2017) destacaram a fragmentação como a maior deficiência na literatura de CSC. Os autores fizeram uma busca em 10 diferentes bases de dados eletrônicas (dentre elas: *EBSCO*, *ScienceDirect*, *Emerald*, *Wiley*, *ProQuest* e *Taylor & Francis*) e selecionaram 83 artigos revisados por pares, publicados em periódicos e congressos no período de 1981 a abril de 2015. Dentre os 83 artigos encontrados não houve nenhuma pesquisa que tenha explorado a satisfação dos clientes internos com o gerenciamento de reclamações. Dentre as sugestões para pesquisas futuras os autores apontam para a investigação dos resultados não financeiros de um CSC, como por exemplo a satisfação do cliente interno. (RICHTER; BRÜHL, 2017). Segundo pesquisa de Richter e Brühl (2017), os autores detectaram 25 diferentes teorias que foram utilizadas nos estudos sobre CSC, e a teoria da justiça não apareceu em nenhum estudo sobre o fenômeno.

Outro ponto detectado por Richter e Brühl (2017) refere-se ao método de pesquisa mais utilizado nos estudos sobre CSC: o estudo de caso. Já para coleta de dados o instrumento mais utilizado pelos pesquisadores do assunto foi a entrevista (60 artigos), seguido por análise de documentos (27 artigos) e por fim questionários (2 artigos). (RICHTER; BRÜHL, 2017). Da mesma forma, em um estudo conduzido por Corrêa *et al.* (2011), utilizando-se da pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo nas principais bases de dados internacionais (EBSCOhost) e em congressos acadêmicos no Brasil (EnAnpad, AnpCont, Congresso Brasileiro de Custos e Congresso de Controladoria e Contabilidade USP) que abrangeu o período de 1969 a 2009, os pesquisadores encontraram um número pequeno de artigos sobre o fenômeno CSC (22 no total). Deste total 15 eram internacionais e apenas 7 nacionais. Cabe destacar que 8 dos 15 artigos internacionais encontrados foram estudos de caso e, dos 7 artigos nacionais apenas 2 informaram o método utilizado, que também foi estudo de caso. (CORRÊA *et al.*, 2011).

A satisfação do cliente interno é um indicador crucial ao analisar o desempenho de um CSC. (WAGENAAR, 2006). Muitas vezes, um número relevante de reclamações dos clientes internos pode forçar os gerentes de CSCs a treinarem e capacitarem os colaboradores para que desenvolvam um bom relacionamento com os clientes, para que desta forma possam aumentar os níveis de satisfação percebida pelos clientes. (BANOUN; DUFOUR; ANDIAPPAN, 2016). Da mesma forma Paagman *et al.* (2015) apontam para a necessidade de mais pesquisas sobre a

satisfação dos clientes internos no contexto de CSC porque os relatos de sucesso podem ser superestimados pelos fornecedores, ao implementarem CSCs. Segundo dados levantados em 2015 pela consultoria Totvs, das 99 empresas entrevistadas no Brasil, apenas 45% delas possuíam no CSC alguma forma de gestão da satisfação dos clientes e 21%, não possuía nenhum tipo de monitoramento dos níveis de satisfação. (CONSULTING, 2015). Na literatura é possível encontrar apenas um estudo que aborde a satisfação de serviços em CSCs; que foi desenvolvido por Marciniak (2013) e apresentado no 1º *World Congress of Administrative & Political Sciences* (ADPOL-2012). O autor identificou que o SLA era o único indicador de performance utilizado para medir a satisfação do cliente em CSCs, e que ainda possuía diversas limitações. (MARCINIAK, 2013). Nesta presente pesquisa, ao investigar a satisfação com o gerenciamento de reclamações e seu respectivo impacto no comportamento pós-reclamação do cliente interno, visa-se contribuir para a desfragmentação da literatura acadêmica de CSC (RICHTER; BRÜLL, 2017) que se encontra num estado embrionário de desenvolvimento. (DOLLERY; AKIMOV; BYRNES, 2009; KNOL; JANSSEN; SOL, 2014).

Neste estudo, para investigar a satisfação com o gerenciamento de reclamações utilizou-se o modelo desenvolvido por Tax, Brown e Chandrashekar (1998), porém não no contexto de *marketing* como na pesquisa original, mas no contexto organizacional em CSCs. Também se investigou o impacto da satisfação pós-reclamação no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho. Justifica-se essa abordagem sob a ótica organizacional (comprometimento, envolvimento e engajamento), uma vez que em arranjos de CSC, atividades que outrora eram desempenhadas dentro das filiais ou na matriz, são consolidadas em uma unidade “semiautônoma”, onde o CSC atua como um fornecedor de serviços para as demais unidades (clientes internos). (JOHA; JANSSEN, 2014). Ou seja, no modelo de CSC os serviços de *back-office* de cada unidade de negócios são reorganizados internamente (*in-house*) em uma unidade separada. (HERBERT; SEAL, 2012). Porém, tanto o cliente interno (filiais) quanto o fornecedor (CSC) são partes integrantes da “empresa mãe”. (MEIJERINK; KATTELAAR; EHRENHARD, 2014). Por isso alguns autores afirmam que essa relação entre CSC e cliente interno é quase comercial. (ROTHWELL; HERBERT; SEAL, 2011; SEAL; HERBERT, 2013).

Para o bom funcionamento de um CSC é importante que os conflitos com os clientes internos (por ex. gerenciamento de reclamações) sejam bem resolvidos para que a relação entre CSC e cliente interno seja pacífica e duradoura. (BANOUN; DUFOUR; ANDIAPPAN, 2016). No campo organizacional, o gerenciamento de conflitos demonstrou forte ligação com o

engajamento no trabalho, e refere-se à percepção dos funcionários quanto aos padrões dos relacionamentos (justiça e ética) entre trabalhadores e seus superiores. (EINARSEN *et al.*, 2016). A satisfação com o trabalho também demonstrou ser forte preditor de comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho (CULIBRK *et al.*, 2018) e de engajamento no trabalho. (SAKS, 2006; BAKKER *et al.*, 2008; SHUCK, 2011). Satisfação com o trabalho é um sentimento positivo do indivíduo em relação ao seu trabalho, obtido através das avaliações dos relacionamentos com chefes e colegas, do salário, políticas de gestão e da satisfação com as suas tarefas. (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Portanto, pode-se verificar que tanto a satisfação com o trabalho quanto o gerenciamento de conflitos, na sua composição, possuem elementos semelhantes aos encontrados nos três tipos de justiça utilizadas para investigar a satisfação pós-reclamação, como por exemplo: relacionamento com o chefe e colegas (justiça interacional), salários e benefícios (justiça distributiva) e políticas de gestão (justiça processual).

Investigar o comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho é de extrema importância para a prática de gestão em CSCs, uma vez que altos níveis de engajamento resultam em melhor desempenho no trabalho. (BAKKER *et al.*, 2008; SCHAUFELI *et al.*, 2017). Altos níveis de envolvimento promovem melhores índices de produtividade (SETHI; MITTAL, 2016; JAISWAL, 2018), altos níveis de engajamento inibem a ocorrência de *burnout* (SCHAUFELI, 2013) e altos níveis de comprometimento reduzem as faltas ao trabalho e o índice de *turnover*. (BLAU; BOAL, 1987). Percebe-se que através do desenvolvimento de melhores índices destes construtos, os gestores de CSCs podem melhorar diversos indicadores relacionados ao desempenho, produtividade, saúde e bem-estar dos trabalhadores.

As contribuições acadêmicas do presente estudo se dão pela abordagem da teoria de justiça relacionada ao gerenciamento de reclamações em empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil que possuem CSC e, também pelo desenvolvimento da literatura de CSC que, conforme apontado anteriormente, é um conceito novo e ainda está em desenvolvimento. O estudo também visa trazer contribuições para a prática e gestão ao explorar a satisfação do cliente interno com o gerenciamento de suas reclamações e seu impacto no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho; o que poderá trazer diversos *insights* para gestores de CSCs e demais interessados pelo assunto. Ao analisar os efeitos do gerenciamento de reclamações na satisfação do cliente interno de CSC, gestores podem desenvolver estratégias com objetivo de melhorar o nível de satisfação dos clientes do CSC,

aumentar a qualidade dos serviços prestados e por consequência, melhorar os níveis de comprometimento, envolvimento e engajamento dos colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura dos construtos abordados neste estudo, e que serviram como base para a construção do modelo testado, bem como seus respectivos conceitos, literatura empírica e as hipóteses a serem testadas.

### 2.1 Breve histórico de CSC

Serviços compartilhados surgiram nos Estados Unidos (EUA) na década de 70, através de acordos de cooperação entre hospitais, com a expectativa de resolver problemas como: captação de recursos, aumento de despesas, precariedade de equipamentos, falta de pessoal habilitado, aumento da demanda por serviços de saúde, dentre outros. (GRIFFIN, 1981). Em 1974, também nos EUA houve a criação do Plano Nacional de Saúde, determinando que os hospitais adotassem arranjos de serviços compartilhados. (GRIFFIN, 1981). De lá para cá a estratégia de compartilhamento de serviços na área da saúde vem perdurando nos EUA. Em 2011, o então presidente da época Barak Obama, destacou a importância do governo em oferecer serviços públicos de qualidade, principalmente na área da saúde como por exemplo o programa *ObamacareUSA.org*, cujo objetivo era ampliar o acesso a saúde através do compartilhamento de serviços. (TOMASINO; FEDOROWICZ; WILLIAMS, 2017).

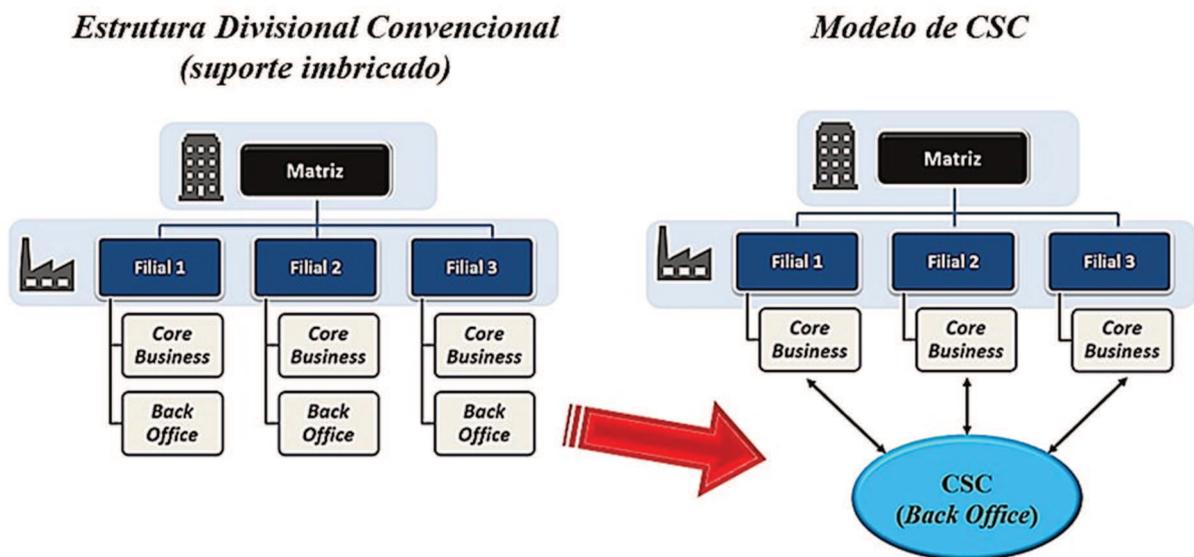
Porém somente na década de 80, surgiu o que chamamos hoje de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), após a implementação pelo exército dos EUA. Desde então o fenômeno se disseminou de tal forma que passou a ser adotado tanto por organizações privadas quanto por organizações públicas. (STRIKWERDA, 2014). Em 1984, a General Eletric (GE) foi a primeira empresa privada a adotar o modelo de CSC, ao consolidar nos EUA todas as suas atividades contábeis. Como resultado de sua expansão por diversos países no mundo, característica das grandes empresas multinacionais, a GE possuía cerca de 160 *softwares* somente para contabilidade. Com a implementação do CSC a GE reduziu o número de *softwares* contábeis em 80%, aumentou a qualidade e produtividade do serviço contábil e reduziu em 30% o número de funcionários da área de finanças. (DAVIS, 2005).

Muitas vezes o modelo de CSC é comparado com a terceirização, por atuar de forma independente à organização e fornecer serviços de suporte para as outras unidades. Porém, diferentemente da terceirização clássica, onde o fornecedor do serviço atua de forma contratual, o CSC se beneficia do conhecimento interno e da cultura da organização. (ULBRICH, 2006).

O CSC é operado e orientado para manter o foco no cliente interno, por meio da adoção de novas tecnologias e das melhores práticas existentes no mercado, sendo pressionado a gerar ganhos em escala. (BERGERON, 2003). A eliminação de redundâncias de atividades que não são essenciais para o negócio é uma das dimensões chave para a adoção do CSC, juntamente com o desenvolvimento de sinergias no fornecimento de serviços, agregação de atividades, desenvolvimento e acúmulo de capital intelectual e a implementação do CSC como forma de preparação para uma possível terceirização. (SINGH; CRAIKE, 2008).

Apresenta-se a seguir na figura 1, uma ilustração da migração de uma empresa com uma estrutura divisional tradicional com suporte imbricado para o modelo de CSC.

Figura 1: Migrando para o modelo de Centro de Serviços Compartilhados.



Fonte: Herbert e Seal (2012) adaptado pelo autor.

Conforme apresentado na figura 1, quando uma empresa migra para o modelo de CSC, as atividades de *back office* são transferidas das unidades de negócio (filiais) para o CSC, que a partir de então passa a atuar como um fornecedor de serviços para os clientes internos. As atividades de *back office* como RH, TI, contabilidade e finanças por não gerar valor ao cliente final, por vezes, acabam recebendo muitas críticas além de serem uma fonte frequente de problemas e por apresentarem um alto custo operacional. (LINDVALL; IVEROTH, 2011).

Não se sabe de quem foi a autoria do termo CSC. O que se sabe é que surgiu nos EUA na década de 80, e que rapidamente o modelo foi disseminado para outros países. (ULBRICH, 2003). Após décadas do seu surgimento, os CSCs se disseminaram de tal de forma, que é muito difícil (senão impossível) alguma dentre as grandes empresas globais que ainda não tenha implementado o modelo. (SCHULZ *et al.*, 2009). No Brasil não se sabe ao certo precisar o ano

em que se instalou o primeiro CSC. Sabe-se que as primeiras empresas que adotaram o modelo de CSC foram a Camargo Corrêa, Petrobras e Votorantim. (LÓTFI; CASTRO; GOMES, 2014). Segundo estudo conduzido pela consultoria Totvs em 2015, foram identificadas 99 empresas no Brasil que possuíam CSC, de um total de aproximadamente 150 empresas (TOTVS, 2015). Segundo levantamento mais recente feito por Lótfi, Castro e Gomes (2014), o número de empresas instaladas no Brasil que possuem CSC aumentou. Cabe destacar: Gerdau, ABB, Siemens, Philips, Basf, Rhodia, Alcoa, IBM, Braskem, Dow Chemical, Bayer, Embraer, FIAT, Nestlé, Odebrecht, Gol, Correios, CCR, AmBev e Bunge.

Na literatura, é possível encontrar diversos exemplos empresas internacionais do setor privado, que adotaram serviços compartilhados, como por exemplo P&G e Unilever (GOSPEL; SAKO, 2010), a empresa holandesa SecurCO (MEIJERINK; KATTELAAR; EHRENHARD, 2014), a distribuidora de energia elétrica britânica Utilityco (HERBERT; SEAL, 2012), a editora britânica Pressco (SEAL; HERBERT, 2013) e a filial americana da alemã Siemens. (KLEINFELD; KRONAU; HOLTJE, 2005.). Outras grandes empresas internacionais como por exemplo Motorola, Shell, Compaq, Deutsche Bank, Barclays e Bank Ireland, também implementaram o modelo de CSC para suas áreas de RH. (COOKE, 2006). Com a implementação de CSC, a empresa automobilística FORD reduziu em mais de 70% o número de funcionários da área de finanças no mundo todo. (BORMAN, 2008).

Assim como no setor privado, os CSCs também ganharam a atenção da administração pública e dos governos (nacionais, regionais e municipais), principalmente pelo interesse na redução de custos e ganhos de eficiência. Governos de diversos países decidiram pela implementação de CSCs como por exemplo: Estônia (RAUDLA; TAMMEL, 2015), Austrália (DOLLERY; AKIMOV; BYRNES, 2009), Irlanda (JANSSEN; JOHA; ZUURMOND, 2009), Alemanha (NIEHAVES; KRAUSE, 2010), Suécia (ULBRICH, 2009), Nova Zelândia e Holanda (STRIKWERDA, 2014; PAAGMAN *et al.*, 2015), Reino Unido, Canadá e EUA. (BURNS; YEATON, 2008). Pode-se também ressaltar, alguns exemplos de sucesso no setor público dos EUA, como por exemplo a *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), que em 2001 adotou o modelo de CSC ao consolidar atividades de finanças, RH, TI e compras, que possibilitou diversos benefícios tanto financeiros quanto em qualidade de serviços. (BURNS; YEATON, 2008).

Apesar de sua ampla disseminação, a decisão pela implementação é difícil e repleta de riscos, pois envolve complexas mudanças nas estruturas das organizações, o que demanda bastante tempo e esforço. (BURNS; YEATON, 2008; JANSSEN; JOHA, 2006). Knol. Janssen

e Sol (2014) propuseram uma taxonomia dos 15 principais desafios de gestão de CSCs sob a ótica de 4 perspectivas. Abaixo verifica-se as mesmas:

1. Dependência de recursos;
2. Eficiência;
3. Ambiente;
4. Gestão do conhecimento;

Os autores afirmam que o grau de importância de cada um dos 15 desafios pode variar de acordo com o contexto de cada CSC, porém destaca-se alguns desafios como: disputa de poder pela transferência de serviços das unidades para o CSC (dependência de recursos), manutenção dos níveis de qualidade de serviço, contratos de indicadores de desempenho, e rateio de custos (eficiência), sobreviver a ambientes turbulentos (ambiente) e por fim “reinventar a roda” no *design* de serviços (gestão do conhecimento). (KNOL; JANSSEN; SOL., 2014).

Em muitos casos, os benefícios esperados com a adoção de um CSC não são alcançados, e os custos pela implementação podem acabar sendo maiores que a economia projetada. (COOKE, 2006; JANSSEN; JOHA, 2006). Apesar dos diversos benefícios alcançados pela implantação de um CSC nem sempre eles são alcançados. (JANSSEN; JOHA, 2006). Políticos e governantes australianos pensam diferente, e apontam o CSC como “remédio para cura” dos problemas financeiros e das reformas estruturais, pela promessa de redução de custos e aumento da eficiência dos serviços prestados pelo governo. Porém, existe pouca evidência empírica que possa servir como base para essa discussão; tanto do ponto de vista dos defensores quanto dos críticos do CSC. (DOLLERY; AKIMOV; BYRNES, 2009).

## **2.2 Definições e características de CSC**

Este novo modelo organizacional, denominado CSC, concentra internamente atividades de *back office* em unidades separadas e especializadas, mesclando traços dos modelos de terceirização, divisão de negócios e escritório centralizado. Segundo consultores do assunto, a economia de custos e o aumento da qualidade dos serviços de *back office* são possíveis com a implementação de um CSC, porém com a vantagem de manter o capital intelectual e o controle, dentro dos limites internos da organização. (HERBERT; SEAL, 2012). Na literatura é possível encontrar diferentes terminologias utilizadas para o conceito de serviços compartilhados, como por exemplo: “organização de serviços compartilhados” (GRANT *et al.*, 2007), “serviços

compartilhados” (WANG; WANG, 2007), “modelo de serviços compartilhados” (ROTHWELL; HERBERT; SEAL, 2011) e por fim “centro de serviços compartilhados” (MINNAAR; VOSSELMAN, 2013; KOVAL *et al.*, 2016), termo que foi adotado nesta pesquisa.

Na tabela 1, apresenta-se algumas definições de CSC e seus respectivos autores, em ordem cronológica de suas publicações, iniciando com o trabalho de Bergeron (2003).

Tabela 1: Resumo de algumas definições de CSC.

Autor	Definição
<i>Bergeron (2003, p. 3)</i>	“uma estratégia colaborativa em que um subconjunto de funções dos negócios, está focado em uma nova unidade de negócios semiautônoma, que possui uma estrutura de gerenciamento projetada para promover eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhores serviços para os clientes internos da empresa matriz, semelhante a uma empresa concorrente no mercado”.
<i>Janssen e Joha (2006, p.103)</i>	“uma unidade semiautônoma separada e responsável dentro de uma entidade organizacional, usada para agrupar atividades e fornecer serviços pré-definidos e específicos para as unidades operacionais que fazem parte dessa entidade organizacional, com base em acordos pré-definidos”.
<i>Wang e Wang (2007, p. 281)</i>	"serviço compartilhado é a padronização e consolidação de funções comuns de várias organizações para reduzir a duplicação de processos e informações e aumentar o compartilhamento de informações e conhecimento".
<i>Singh e Craike (2008, p. 228)</i>	“Serviços compartilhados é a concentração e centralização de todos os serviços transacionais (como RH, TI e contabilidade) e também de funções baseadas em conhecimento (como engenharia e gerenciamento de projetos) com a intenção de fornecer esses serviços de forma econômica e de alta qualidade para os clientes internos e externos ”.
<i>Schulz e Brenner (2010, p. 217)</i>	“consolida processos e diminui redundâncias; oferece processos de suporte; é uma unidade organizacional separada dentro do grupo; está alinhado com clientes externos; a redução de custos é um dos principais objetivos de implementação; atende clientes internos; e opera como um negócio”.
<i>Knol et al. (2014, p. 92)</i>	"definimos CSCs como unidades organizacionais semiautônomas que fornecem e distribuem serviços para clientes internos dentro das organizações, principalmente para economizar custos".

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme verifica-se na tabela 1, apesar de existirem diferentes definições a maioria delas trazem consigo duas peculiaridades em comum: o conceito de centralização e a diferenciação da terceirização. (SCHULZ; BRENNER, 2010). Singh e Craike (2008), apontaram que o motivo de não haver um consenso entre os pesquisadores quanto a uma

definição para CSC, deve-se a fragmentação da literatura. Com base em definições de outros autores, os pesquisadores conduziram um estudo de caso numa empresa pública Australiana, de onde extraiu-se 5 dimensões chave que foram utilizadas para guiar a definição proposta pelos autores, conforme pode-se visualizar na tabela 1. As 5 dimensões chave são: centralização das atividades de *back office*, explorar sinergias na prestação de serviços, acúmulo e desenvolvimento capital intelectual, agrupamento interno das atividades de *back office* e CSC como um movimento anterior à terceirização. (SINGH; CRAIKE, 2008).

Assim como o estudo anteriormente apresentado de Singh e Craike (2008), os pesquisadores Schulz e Brenner (2010), também pegaram o gancho de não haver um consenso quanto a definição de CSC, e buscaram identificar características em comum entre as definições existentes, que pudesse auxiliá-los na construção de uma definição padronizada. Os autores selecionaram as características mais comuns e que foram utilizadas em pelo menos, 50% da literatura entre 1995 a 2009, e com base nelas propuseram a definição apresentada na tabela 1. (SCHULZ; BRENNER, 2010). Conforme verifica-se na definição proposta pelos autores, a redução de custos destaca-se como um dos principais objetivos ao implementar-se um CSC, porém tem a necessidade de entregar valor para os clientes, estar atendo aos “concorrentes” e as melhores práticas de mercado. Schulz e Brenner (2010), também apresentaram as três principais diferenças encontradas nas definições de CSC, classificando-as em 3 grupos:

1. De setor: apesar do CSC ser uma estratégia utilizada tanto no setor público quanto no setor privado, a maioria das definições foram propostas com base em estudos no setor privado;
2. O perfil dos autores: algumas definições podem carregar o “viés profissional” dos autores, uma vez que os primeiros trabalhos sobre o tema foram publicados por profissionais da área, apenas anos mais tarde que acadêmicos se interessaram pelo assunto;
3. Peculiaridades público x privado: características relevantes para o setor privado, podem não ser para o setor público (por ex. alinhamento com concorrentes externos e operado como um negócio).

Muitas vezes, as definições de CSC são utilizadas como um conceito “gurda-chuva” tanto para abordagens no setor público quanto no setor privado, porém é necessário ter cautela ao fazê-lo, pois existem características idiossincráticas à cada um dos setores. (SCHULZ; BRENNER, 2010). Por exemplo, a redução de custos é uma característica presente na maioria das definições de CSC, e pode ser alcançada principalmente pelo “corte de pessoal”, porém, a

demissão de funcionários no setor público, é bem mais complexa, do que no setor privado. (TAMMEL, 2017). Quando os administradores de CSC no setor público, esbarram na dificuldade em reduzir custos, outros objetivos passam a receber maior atenção, como por exemplo: melhora da qualidade e do nível de serviço, compartilhamento de conhecimento e acesso a novos recursos e ferramentas. (PAAGMAN *et al.*, 2015). A governança do CSC no setor público, também é uma tarefa que exige mais esforço se comparado ao setor privado, da mesma forma que a colaboração no compartilhamento de serviços, pela falta de parcimônia e flexibilidade das atividades no serviço público. (KAMAL, 2012).

O CSC é tratado como um modelo de negócios “híbrido”, por possuir características dos modelos tradicionais centralizados (ganhos em escala), descentralizados (orientado pro cliente) e de terceirização (serviços de suporte). (BERGERON, 2003). Uma característica importante que justifica essa abordagem sobre o CSC, é o fato dele operar em uma unidade separada e semiautônoma dentro da organização (ROTHWELL; HERBERT; SEAL, 2011), com o controle descentralizado para o cliente interno (filiais), ou seja, uma estrutura de governança híbrida. (MEIJERINK *et al.*, 2014). Fica mais claro entender como funciona uma estrutura de governança híbrida, nos casos em que a alta administração autoriza os clientes internos (filiais) a contratar serviços de *back office* no mercado ( de terceiros) ou, quando o CSC pode oferecer serviços para clientes externos à organização. (MINNAAR; VOSSELMAN, 2013).

Um dos primeiros estudos, que investigou os motivos que levam as organizações a adotar o modelo de CSC, foi desenvolvido por Janssen e Joha (2006). Por meio de um estudo de caso no CSC do Ministério da Justiça da Holanda, foram conduzidas 24 entrevistas com diversos profissionais do CSC, para verificar se os objetivos iniciais foram alcançados após a implementação. Os autores indentificaram nas entrevistas, que alguns objetivos não foram alcançados, e elencaram os 11 principais motivos, que foram classificados em 4 diferentes grupos: motivos estratégicos, motivos políticos, motivos técnicos e motivos econômicos. (JANSSEN; JOHA, 2006). Serviços compartilhados, também é discutido em Sistemas da Informação (SI), e sob essa ótica segundo estudo de Guy, Fielt, e Gable (2014) os motivos para implementação de CSC foram classificados em 5 grupos, semelhante a classificação de Janssen e Joha (2006), porém acrescentando o grupo de “motivos de processo”.

Em um estudo mais recente, Paagman *et al.* (2015) rankeou os 13 principais motivos para implementar um CSC encontrados na literatura, segundo o número de vezes que foram citados, e depois validaram o ranking com 16 especialistas em CSC da Nova Zelândia e

Holanda. Abaixo na tabela 2, pode-se verificar o ranking segundo a literatura e na avaliação de especialistas.

Tabela 2: Principais motivos para implementar um CSC.

Motivos para Implementação	Ranking Literatura	Nº Citações	Ranking Especialistas	Nº Citações
Reduções de Custos	1º	51	1º	11
Melhorar a qualidade do serviço	2º	32	3º	7
Melhorar a eficiência / eficácia / produtividade	3º	24	2º	8
Acesso a recursos externos	4º	19	6º	5
Padronização de processos	5º	15	3º	7
Foco em competências essenciais	6º	15	9º	2
Gestão da inovação	7º	10	10º	1
Melhorar a orientação para o cliente	8º	10	6º	4
Troca de capacidades internas	9º	10	3º	7
Melhorar o controle	10º	9	10º	1
Gerenciamento consistente das informações	11º	4	13º	0
Melhorar o <i>compliance</i> (cumprir a legislação)	12º	4	10º	1
Mitigar riscos	13º	3	6º	5

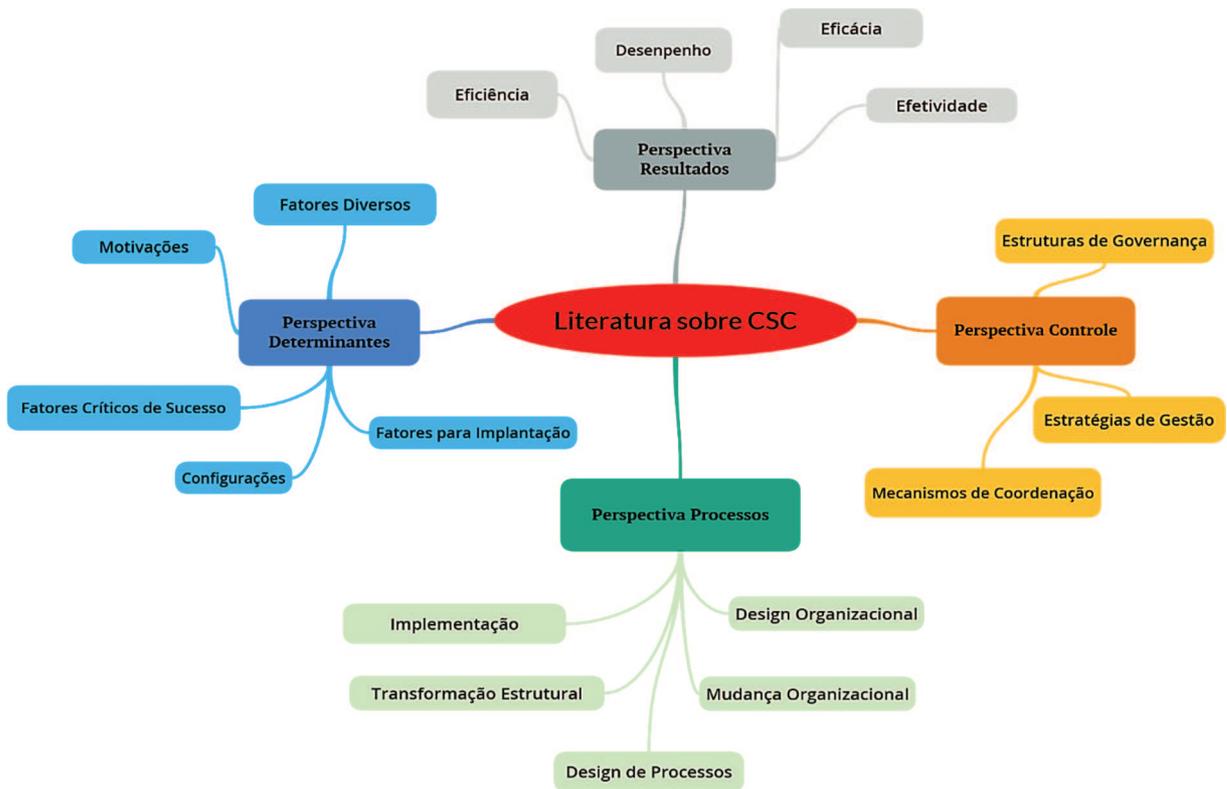
Fonte: Paagman *et al.* (2015) adaptado pelo autor.

Conforme verifica-se na tabela 2, comparando o número de vezes que cada motivo foi citado na literatura e nas entrevistas, o ranking difere na maioria dos motivos. A redução de custos é o 1º no ranking, tanto na literatura quanto do ponto de vista dos especialistas da área. Mitigar riscos por exemplo, na literatura é 13º e na opinião dos especialistas é o 6º, empatando em número de citações com os motivos “melhorar orientação para o cliente” e “acesso a recursos externos”. Os especialistas relataram que ao esbarrarem nas dificuldades em reduzir os custos aos níveis que desejavam, outros objetivos emergiram e ganharam destaque, como “melhorar eficiência / eficácia / produtividade”, “padronização de processos” e “troca de capacidades internas”. (PAAGMAN *et al.*, 2015). Este ranking traz importantes *insights*, porém seria interessante aplicá-los em especialistas no setor privado para fins de comparação e ajustamento.

Conforme vimos até aqui, o fenômeno CSC é considerado um novo modelo organizacional (HERBERT; SEAL, 2012), que possui diferentes definições e características (SCHULZ; BRENNER, 2010) e sua implementação é motivada por diversos fatores. (PAAGMAN *et al.*, 2015). Contudo, a pesquisa sobre o fenômeno é considerada escassa e fragmentada. (SINGH; CRAIKE, 2008; RICHTER; BRÜHL, 2017). Visando contribuir para a solução deste problema, Richter e Brühl (2017) realizaram uma revisão da literatura sobre o tema, onde identificou-se 17 diferentes frentes de pesquisa, que foram classificadas em 4

perspectivas. São elas: determinantes, controle, resultados e processos. Abaixo na figura 2, apresenta-se um *framework* com cada uma das 4 perspectivas e suas respectivas derivações.

Figura 2: *Framework* da literatura de CSC classificada em 4 perspectivas.



Fonte: Richter e Brühl (2017) adaptado pelo autor.

Os autores pesquisaram artigos revisados por pares, publicados em periódicos e congressos no período de 1981 a abril de 2015, e de acordo com as perguntas de pesquisas de cada artigo, que serviu como um *proxy* para os autores classificarem em 17 áreas de pesquisa. Determinantes, foi a perspectiva que recebeu maior atenção por parte dos pesquisadores (50%), seguida pela perspectiva de processos (24%), controle (16%) e resultados (10%). Fatores críticos para o sucesso, foi o tema mais investigado (24%) segundo as perguntas de pesquisa encontradas. (RICHTER; BRÜHL, 2017). Os autores, ainda identificaram os métodos de pesquisa mais utilizados (estudo de caso), as lentes teóricas (teorias econômicas, teorias de estratégia e sócio organizacionais) e por fim apresentam sugestões para pesquisas futuras (resultados financeiros e não financeiros).

Na próxima seção, apresenta-se os conceitos e definições sobre gerenciamento de reclamações, que tem origem na reclamação por uma falha ocorrida nos serviços prestados pelo CSC.

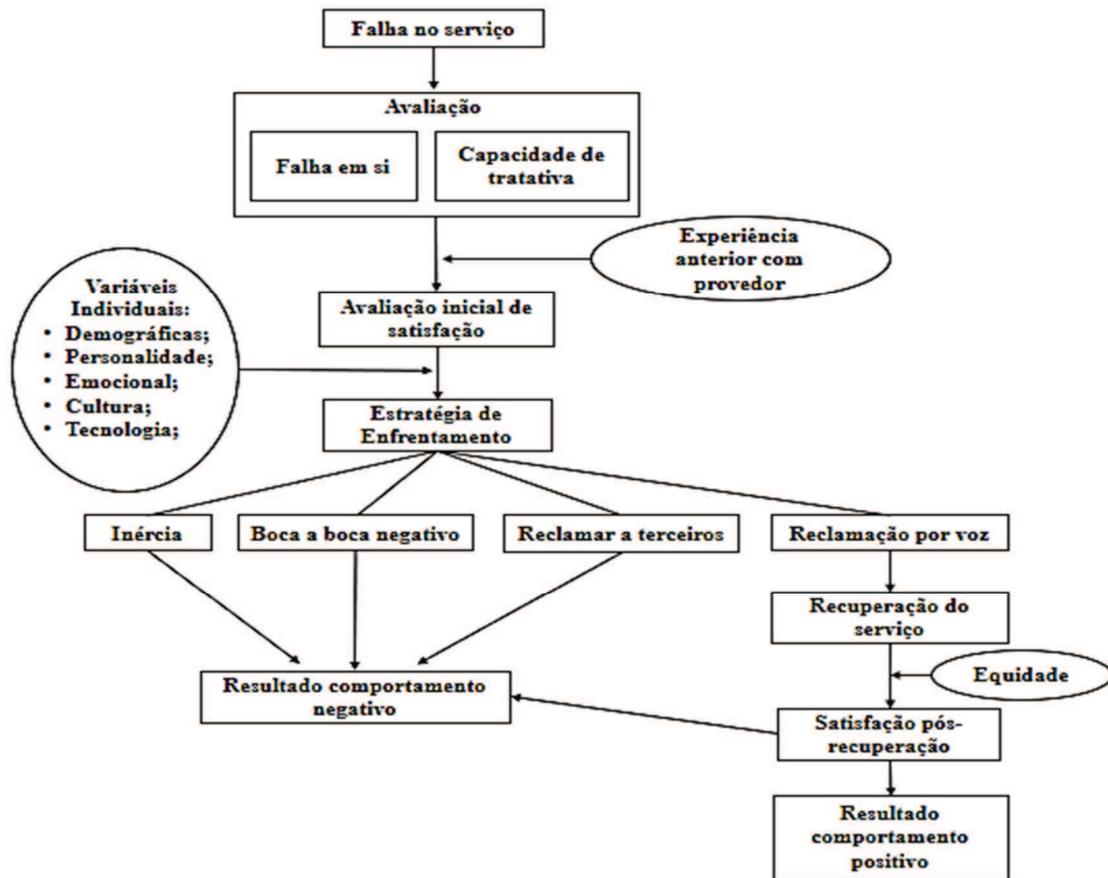
### 2.3 Gerenciamento de Reclamações

As organizações fornecedoras de serviços buscam por meio de uma forte orientação para o cliente e, pelo uso de ferramentas de qualidade, evitar que ocorram falhas na prestação de serviços. Porém, isso é inevitável e, na pior das hipóteses, a experiência de insatisfação do consumidor causada pela falha do serviço pode fazer com que ele busque outro fornecedor no mercado. (KELLEY; DAVIS, 1994). A insatisfação, por sua vez, é uma emoção negativa causada pelo não cumprimento das expectativas do consumidor, podendo motivar o consumidor a buscar várias alternativas; que vão desde não fazer nada frente à experiência de falha ou até mesmo buscar alguma forma disponível para reclamação. O processo de tomada de decisão do consumidor em reclamar, ou não, leva em consideração os custos e as possibilidades de ganhos envolvidos. Ou seja, a insatisfação em decorrência da falha motiva o consumidor a buscar alternativas disponíveis e viáveis de reclamação, bem como suas vantagens e possibilidades de sucesso. (DAY, 1984).

Com base na identificação do objeto no qual as reclamações são direcionadas, Singh (1988) apresenta uma taxonomia com três tipos de comportamento de reclamação do consumidor. São elas: ações de voz, de terceiros e privadas. As reclamações por voz são aquelas feitas junto a objetos que não fazem parte do círculo social do consumidor, porém possuem relação direta com a causa da insatisfação (revendedor ou fabricante). A não ação está incluída nas reclamações por voz, porque traduz os sentimentos em relação ao fornecedor. Já as reclamações junto a terceiros, são aquelas feitas a objetos que também estão fora do círculo social do consumidor, mas diferentemente das ações por voz, não possuem relação direta com a causa da insatisfação (ex. tribunais, órgãos de defesa do consumidor). Por fim, as reclamações privadas são aquelas feitas em objetos que fazem parte do círculo social do consumidor e não tem relação com a causa da insatisfação (ex. amigos, familiares), o WOM negativo. (SINGH, 1988).

Conforme apresentado na figura 2, Kim, Wang e Mattila (2015) propõem um *framework* que visa integrar duas vertentes da literatura sobre falhas em serviços. São elas: comportamento de reclamação do consumidor e recuperação de serviços. Esse *framework* visa também auxiliar gestores de organizações fornecedoras de serviços no processo de gerenciamento de reclamações do consumidor.

Figura 3: Comportamento de queixa do consumidor e recuperação de serviços.



Fonte: Kim, Wang e Mattila (2015) adaptado pelo autor.

De acordo com o *framework*, a insatisfação inicial passa pela avaliação cognitiva do consumidor, que por sua vez irá direcionar a escolha da estratégia de enfrentamento. Das possibilidades de enfrentamento, o consumidor pode optar pela inércia (não reclamar), reclamar a um terceiro, WOM negativo ou a reclamação por voz. Das opções apresentadas, apenas na reclamação por voz existe a possibilidade da recuperação do serviço, porque ao receber a reclamação o fornecedor tem a oportunidade de transformar a insatisfação do cliente em satisfação. Os consumidores determinam o seu grau de satisfação de acordo com as suas percepções dos esforços de recuperação com base na equidade. Os resultados da satisfação com o esforço na recuperação do serviço podem ser de: mudança, WOM positivo ou lealdade. Porém, a falha pode ocorrer pela segunda vez e a insatisfação dos consumidores com a recuperação do serviço leva-os a trocar de fornecedor ou fazer WOM negativo ou ainda reclamar a terceiros. (KIM; WANG; MATTILA, 2015).

Num estudo que investigou os fatores que levam consumidores a não reclamarem junto aos fornecedores após uma experiência de insatisfação, Stephens e Gwinner (1998) apontaram que as empresas devem incentivar os clientes insatisfeitos a manifestarem suas reclamações após uma experiência de falha, pois desta forma será possível corrigir a falha e reter o cliente. Porém em certas ocasiões, alguns consumidores podem não se sentirem propensos a expressar suas insatisfações junto aos fornecedores, tais como mulheres mais velhas. (STEPHENS; GWINNER, 1998). Por isso, as organizações devem aumentar a percepção de poder do consumidor, encorajando-o a expressar sua reclamação disponibilizando canais para contato, tais como: páginas na internet, informações nas embalagens, comunicações promocionais, cartões de visita e faturas de cobrança. (STEPHENS; GWINNER, 1998). Já o gerenciamento de reclamações, após incidentes de falhas em serviços *online* foi abordado por Ding e Lii (2016). Os autores exploraram o comércio de jogos *online* em Taiwan e suas descobertas apontaram que uma percepção positiva dos esforços no gerenciamento de suas reclamações, tornam os clientes satisfeitos, confiantes e propensos a fazer um WOM positivo. (DING; LII, 2016).

O tratamento dado pelos gestores às insatisfações dos clientes pode afetar positiva ou negativamente a marca e a imagem da organização. Uma resposta rápida e cordial a uma insatisfação pode ser a melhor saída, podendo eliminar o WOM negativo ou até reverter para um WOM positivo. (RICHINS, 1983). Por essa razão, muitas organizações procuram se diferenciar dos seus concorrentes, implementando setores específicos para gestão de reclamações e recuperação de clientes. (KELLEY; DAVIS, 1994). Tanto na visão do marketing de relacionamento quanto na literatura de qualidade de serviços, as organizações devem oferecer aos clientes insatisfeitos respostas eficientes para as reclamações recebidas, com o objetivo de reverter a insatisfação e torná-los satisfeitos. Descobertas científicas apontaram que na opinião de executivos e consumidores, o tratamento de reclamações é um dos cinco fatores que mais influenciam os consumidores. (SINGH; WILKES, 1996).

O gerenciamento de reclamações como estratégia de resolução de falhas em serviços também é um assunto que é abordado dentro do contexto de CSC. Bergeron (2003) sugere a criação no CSC de um sistema especificamente para o tratamento de reclamações dos clientes internos. O autor defende que este sistema seja definido *a priori*, ou seja, o sistema deve conter políticas, procedimentos e padrões bem estabelecidos, que sejam capazes de minimizar o impacto negativo das falhas, antecipando-as no que diz respeito a tratativa, visando atender rapidamente as reclamações dos clientes. As análises dos históricos das reclamações, bem como

as taxas de resolução, também podem servir como base para identificar e eliminar possíveis fontes de falhas, dentro do sistema de gerenciamento de reclamações. (BERGERON, 2003).

Na próxima seção serão apresentados os conceitos da teoria da justiça, bem como estudos sobre gerenciamento de reclamações e satisfação no trabalho, que tem utilizado a teoria da justiça em suas três dimensões (distributiva, processual e interacional), como base para explorar e entender o nível de satisfação dos clientes internos com o gerenciamento das suas reclamações.

## **2.4 Teoria da Justiça nas Transações Sociais**

Um dos temas mais pesquisados na literatura de gestão e organizações tem sido a teoria da justiça, que é muito utilizada para verificar as percepções de justiça e equidade organizacional nas relações empregado versus empregador e cliente versus fornecedor (MILES, 2012). A teoria da justiça também tem sido muito utilizada quando ocorrem falhas nas relações de troca, para entender os níveis de satisfação do consumidor com o gerenciamento de suas reclamações junto ao fornecedor. (BLODGETT; HILL; TAX, 1997; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; MAXHAM; NETEMEYER, 2002; WU, 2013; DING; LII, 2016; JUNG; SEOCK, 2017). A percepção de justiça do gerenciamento das reclamações é feita com base em três tipos de justiça, são elas: distributiva, processual e interativa. (JUNG; SEOCK, 2017).

Nos primeiros anos de pesquisa da teoria da justiça, Adams (1965) e Deutsch (1975) focaram principalmente seus estudos na percepção de equidade das relações de troca, também chamada de justiça distributiva. (COLQUITT, 2012). Segundo a teoria de equidade, a transação é justa na percepção do indivíduo quando a relação entre os resultados obtidos frente aos seus “*inputs*” é igual ao resultado da outra parte. (ADAMS, 1963). Por exemplo, numa relação entre empregado e empregador, a percepção de inequidade do empregado não se dará apenas quando o seu salário for menor que seu empenho e o salário e empenho dos outros for maior, mas também quando seu salário for maior que o seu empenho, enquanto o salário e empenho dos outros são menores. (ADAMS, 1965).

A teoria de equidade recebeu diversas críticas. Uma delas foi feita por Leventhal (1976) que apontou algumas limitações na utilização da teoria nos estudos de percepção de justiça nas relações sociais. A principal delas é o fato de que a teoria da equidade, conceitualmente, considerar apenas a regra da justiça distributiva, ou seja, o foco principal em uma distribuição

justa. Leventhal (1976) por sua vez, apresentou um *framework* onde propõe o acréscimo da justiça processual aos estudos sobre percepção de justiça. A justiça processual leva em consideração as regras e procedimentos envolvidos no processo de distribuição da recompensa. (LEVENTHAL, 1976). Em um processo tido como justo, os indivíduos percebem como justo até mesmo quando os resultados são adversos. (MILES, 2012). O terceiro tipo de justiça foi desenvolvido por Bies e Moag (1986), chamado de justiça interacional e que está relacionada a percepção de equidade do tratamento interpessoal recebido durante o processo de decisão e distribuição dos resultados. (COLQUITT, 2012).

Nas seções subsequentes serão abordadas e discutidas as três dimensões de justiça: distributiva, processual e interacional; na mesma sequência temporal em que as três dimensões foram abordadas na literatura.

#### 2.4.1 Justiça Distributiva

O conceito da teoria de justiça distributiva, ou distribuição justa de recompensa, nasceu pela discussão sobre a existência da privação relativa; tema que vem sendo investigado por pesquisadores e filósofos desde a época de Aristóteles. (ADAMS, 1965). Justiça distributiva refere-se à percepção de justiça sobre o resultado obtido decorrente de uma negociação, contenda ou decisão entre duas pessoas ou mais. (BLODGETT; HILL; TAX, 1997). Inicialmente a justiça distributiva tinha um foco unidimensional ao considerar apenas a regra de contribuição ou “equidade”, onde indivíduos com maiores contribuições deveriam receber maiores recompensas. (LEVENTHAL, 1976). Leventhal (1976) desenvolveu um conceito multidimensional para justiça distributiva ao considerar também regras de necessidade e igualdade. De acordo com a regra de necessidade, indivíduos com maiores necessidades devem receber maiores recompensas. Já na regra de igualdade independente das necessidades ou contribuições de cada um, todos devem ser igualmente recompensados. (BLODGETT; HILL; TAX, 1997).

A alocação justa de recompensas conforme a justiça distributiva pode variar de acordo com o contexto da tomada de decisão. Por exemplo, segundo as regras de necessidade e igualdade a alocação é considerada justa quando os interesses pessoais ou o bem-estar do grupo são os objetivos principais. (COLQUITT, 2012). De acordo com Deutsch (1975), nas relações de troca em que o resultado econômico é o principal objetivo, a regra de contribuição vai prevalecer na justiça distributiva. Já quando o objetivo principal for o desenvolvimento ou a

manutenção da harmonia nas relações sociais, a regra de igualdade será dominante na justiça distributiva. E, quando o desenvolvimento e o bem-estar pessoal forem os objetivos principais, a regra de necessidade será dominante na justiça distributiva. (DEUTSCH, 1975; LEVENTHAL, 1976).

Em um experimento realizado por Michelbach *et al.* (2003) sobre distribuição de renda em condições de rigorosa neutralidade, os pesquisadores encontraram evidências de que a maioria dos indivíduos preferem uma distribuição igualitária de renda, mesmo que isso custe uma redução na eficiência. O experimento também encontrou fortes evidências de que fatores como gênero e raça influenciam nas preferências por regras de justiça. Por exemplo, as mulheres preferem mais as regras de igualdade e de necessidade do que os homens, ao passo que os negros preferem a utilização da regra de igualdade; ao contrário dos brancos que preferem a regra de contribuição. (MICHELBAACH *et al.*, 2003).

Após o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001, o governo dos EUA criou um fundo para compensação dos feridos no atentado e familiares das vítimas que faleceram no atentado. Bornstein e Poser (2007) utilizaram a justiça distributiva para avaliar a percepção de justiça dos requerentes deste fundo, com os valores pagos como compensação. Apenas 31,9% dos beneficiários acharam justa a compensação paga, e quando comparavam com os valores recebidos por outras famílias, o índice caiu para 15,6%. Já com relação à distribuição dos valores, 64,3% dos participantes acharam que a distribuição desigual foi injusta, argumentando que preferiam uma distribuição igual para todos, pois uma vida não vale mais que outra. Houve também diferenças nos valores recebidos entre diferentes grupos raciais, como por exemplo brancos e não brancos. A justiça percebida foi igual entre os diversos grupos, porém os não brancos receberam valores marginalmente menores que os brancos. (BORNSTEIN; POSER, 2007).

No campo organizacional, a justiça distributiva também foi utilizada para medir o nível de satisfação dos empregados de um banco. (MCFARLIN; SWEENEY, 1992). A justiça distributiva apresentou um efeito significativo sobre a satisfação com a remuneração, com o gestor e com a organização. A imparcialidade nas relações entre empregador e empregado explica maiores níveis de satisfação. (MCFARLIN; SWEENEY, 1992). Também no campo organizacional, Nadiri e Tanova (2010) encontraram efeitos significativos da justiça distributiva sobre a satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. A imparcialidade dos resultados pessoais, no caso os salários, teve maior impacto sobre a satisfação dos empregados e intenções de abandonar o emprego.

#### 2.4.2 Justiça Processual

O segundo tipo de justiça é a processual, desenvolvida inicialmente por Thibaut e Walker (1978) através de diversos estudos realizados sobre os processos envolvidos em decisões judiciais. Os resultados apontaram que em processos de litígio os envolvidos julgam a neutralidade do veredito e os procedimentos utilizados pelo tribunal para alocação dos resultados. (COLQUITT, 2012). Em um processo considerado justo, até mesmo resultados desfavoráveis são bem aceitos pelos litigantes. (MILES, 2012). O conceito de justiça processual diz respeito à percepção de justiça dos indivíduos em relação aos dispositivos processuais que compõem o sistema social, que por sua vez servem de regra para o processo de alocação de resultados. (LEVENTHAL, 1976).

Um sistema processual no qual indivíduos estão envolvidos para a resolução de conflitos possui como característica principal a distribuição do controle entre os participantes, pois ninguém é mais habilitado e detém melhores informações do que os próprios litigantes para descrever seus insumos em uma disputa. (THIBAUT; WALKER, 1978). O “controle” pode ser composto por pelo menos dois componentes, o controle de veredito e controle sobre o processo. O primeiro diz respeito ao nível em que um ou outro participante tem o poder de decretar o veredito final; e o segundo diz respeito ao controle sobre a busca e escolha das informações que vão amparar o veredito final. (THIBAUT; WALKER, 1978).

Em um avanço na teoria da justiça processual, Leventhal (1976) propôs seis regras onde os processos alocativos são considerados justos ao cumprir determinados critérios. As regras são: de consistência, eliminar vieses, de precisão das informações, de correção, de representatividade e de ética. Em um estudo sobre a alocação de recursos limitados, Barrett-Howard e Tyler (1986) testaram as regras propostas por Leventhal (1976) e confirmaram a sua importância para estudos sobre alocação de recursos ao testá-los em 16 diferentes tipos de relações interpessoais. Os autores também descobriram que a importância da justiça processual pode variar de acordo com o contexto em que os indivíduos estão inseridos. (BARRETT;-HOWARD; TYLER, 1986).

Ao estudar a satisfação em serviços, Clemmer (1993) propôs que flexibilidade, tempo de espera, responsividade e eficiência também deveriam ser consideradas regras de justiça processual, por representarem outras regras já relacionadas à satisfação do cliente e qualidade em serviços. O tempo de espera, acrescentado a justiça processual por Clemmer (1993), é uma regra considerada crítica do ponto de vista do consumidor, pois quando os clientes fazem

compras, o tempo de espera está dentro do preço pago pelo serviço. Conforme Haynes (1990, p. 21) apontou, “a cultura anglo” (europeia/americana) percebe o tempo como uma mercadoria que pode ser economizada, gasta ou desperdiçada. Neste contexto, o tempo é planejado para que possa ser gasto com vantagem máxima”.

No campo organizacional, a justiça processual tem papel importante na percepção de satisfação, confiança e legitimidade no trabalho. (LAMBERT; HOGAN; GRIFFIN, 2007). A natureza justa e equitativa do processo que distribui resultados tem um efeito maior dos os resultados em si, ou seja, mesmo que os empregados estejam insatisfeitos com suas remunerações, se perceberem o processo como justo ainda vão estar comprometidos com a organização. (Lambert *et al.*, 2007).

#### 2.4.1 Justiça Interacional

O terceiro tipo de justiça explorada foi a interacional, onde Bies e Moag (1986) descobriram, ao analisar a justiça em contextos de recrutamento de pessoas e decisões judiciais, que a equidade percebida pelos indivíduos durante as interações interpessoais em processos de decisão e distribuição de resultados, poderia ser avaliada pela ótica da justiça interacional. (MILES, 2012). A justiça interacional é alcançada, quando as autoridades se comunicam com os litigantes a respeito dos processos, de forma clara e respeitosa, e se as decisões são pautadas por informações verdadeiras e justas. (COLQUITT, 2012). Por exemplo, uma comunicação desrespeitosa e negativa, com o uso de palavras agressivas ou invasivas no trato com outras pessoas pode fazer com que elas se sintam ofendidas, humilhadas ou até mesmo injustiçadas, pois as pessoas veem o eu “como sagrado”, ou seja, sua personalidade é inviolável. (RAHIM; MAGNER; SHAPIRO, 2000).

Greenberg (1990) testou a justiça interacional em um contexto de redução temporária dos salários de trabalhadores de algumas fábricas, avaliando também as taxas de furtos dos empregados. Partindo do pressuposto de que o aumento da taxa de furtos seria uma forma dos empregados compensarem o sentimento de injustiça pela redução de salários. Os resultados apontaram que, quando os cortes de salários eram devidamente explicados, de uma maneira transparente e justa, os empregados não se sentiam injustiçados e as taxas de furtos, por consequência, eram menores. (GREENBERG, 1990).

Através de uma meta análise que cobriu 25 anos de literatura empírica de justiça organizacional, Colquitt *et al.* (2001) encontraram suporte para validar a subdivisão da justiça

interacional em duas: justiça informacional e justiça interpessoal. A justiça informacional está relacionada à percepção de imparcialidade, sinceridade e razoabilidade que ampara a tomada de decisão. Já a justiça interpessoal diz respeito ao tratamento recebido pelas pessoas; se o mesmo foi cordial e respeitoso. Em suma, as pessoas se sentem injustiçadas ao não receber um bom tratamento. (COLQUITT *et al.*, 2001). Blodgett, Hill e Tax (1997) analisaram o comportamento de clientes após uma reclamação por falhas em serviços e descobriu que os efeitos negativos de níveis mais baixos de justiça distributiva podem ser contrabalanceados com níveis mais elevados de justiça interacional. Porém, clientes que são tratados de forma grosseira durante um processo de reclamação por falha são mais propensos a não retornarem mais ao fornecedor e a propagar um WOM negativo sobre o fornecedor, não importando o tamanho da reparação recebida. (BLODGETT; HILL; TAX, 1997).

No que diz respeito à satisfação com a organização, a justiça interacional também revelou ser importante, pois possui relação significativa sobre a percepção de injustiça em funcionários descontentes com a organização. (SKARLICKI; FOLGER, 1997). Quando gestores tratam seus subordinados de forma digna e respeitosa, mostrando-se preocupados com eles, a percepção de justiça interacional compensa níveis mais baixos de justiça distributiva e processual. Ou seja, os empregados toleram menores salários e procedimentos de remuneração injustos quando são tratados de forma digna, respeitosa e amigável por seus superiores. (SKARLICKI; FOLGER, 1997). A seguir, apresenta-se o próximo construto deste estudo: o comprometimento organizacional, bem como suas definições e conceitos.

## **2.5 Comprometimento Organizacional**

O bem-estar no trabalho é um construto multidimensional bastante investigado dentro da psicologia ocupacional e do trabalho e é subdividido em cinco dimensões distintas: bem-estar afetivo, social, profissional, cognitivo e psicossomático. (HORN *et al.*, 2004). O comprometimento organizacional, juntamente com a exaustão emocional e a satisfação no trabalho são as variáveis que compõem o bem-estar afetivo; que é considerada a dimensão mais importante dentre as cinco. (TARIS; SCHAUFELI, 2014). Diversas lentes teóricas foram utilizadas para investigar o comprometimento organizacional, que acabou por ocasionar uma certa fragmentação do tema, e também inúmeras definições, porém as teorias que proporcionaram maior contribuição para o tema foram: sociologia, teorias organizacionais e a psicologia social. (BASTOS, 1993).

Comprometimento organizacional na definição de Mowday, Steers e Porter, (1979, p. 226), é “[...] a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma determinada organização”. Ou seja, indivíduos comprometidos com a organização confiam nos seus propósitos, estão dispostos a se empenhar por ela e nutrem um forte interesse em continuar fazendo parte da organização. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Bastos (1993) pesquisou os principais enfoques do comprometimento organizacional abordados na literatura e os classificou em cinco, como pode-se verificar abaixo:

- 1) Afetivo (identificação, lealdade e empenho em prol da organização);
- 2) Instrumental (custos e recompensas);
- 3) Sociológico (relação entre autoridade do patrão e subordinação do empregado);
- 4) Normativo (a internalização da pressão normativa dos sistemas culturais e motivacionais);
- 5) Comportamental (responsabilidade pelas ações e consequências).

Através de uma revisão da literatura sobre o comprometimento organizacional, Allen e Meyer (1990) revisitaram as definições do construto e classificaram-no em três tipos: comprometimento organizacional afetivo, de continuidade e normativo. O comprometimento afetivo diz respeito à satisfação do funcionário com suas experiências emocionais no trabalho e na interação com a organização. Comprometimento de continuidade está relacionado à percepção do funcionário sobre o custo-benefício em deixar a organização. E por último, o comprometimento normativo; que aborda o sentimento de fidelidade do funcionário para com a organização em retribuição aos benefícios recebidos. (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

As relações do comprometimento organizacional afetivo com outras variáveis receberam bastante destaque na literatura, principalmente seus antecedentes, correlatos e consequentes. (BORGES-ANDRADE, 1994). Como destaque, vale ressaltar a relação entre comprometimento organizacional afetivo com a satisfação no trabalho, desempenho, comportamento de cidadania organizacional e experiências no trabalho. (MEYER *et al.*, 2002).

No trabalho de Siqueira e Padovam (2008) as pesquisadoras destacaram a importância, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, de se promover altos níveis de comprometimento afetivo. Para os indivíduos, pois o comprometimento afetivo está relacionado a interações positivas, entre o funcionário e a organização. Não havendo o comprometimento afetivo é possível que o indivíduo sofra com experiências negativas no trabalho. (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Há importância para a organização porque o

comprometimento é um importante preditor do *turnover* (rotatividade) e absenteísmo. (BLAU; BOAL, 1987). Portanto, manter os funcionários comprometidos afetivamente com a organização pode ser uma vantagem frente aos concorrentes, uma vez que os funcionários serão leais à organização, por se identificarem e acreditarem nos seus valores. (VIEIRA, 2012).

Após ser apresentado o comprometimento organizacional, seus conceitos e definições, apresenta-se o próximo construto desta pesquisa: o envolvimento no trabalho.

## **2.6 Envolvimento no Trabalho**

Desde que o conceito envolvimento no trabalho, foi introduzido na academia por Lodahl e Kejner (1965), pesquisadores e organizações vem demonstrando bastante interesse pelo tópico, uma vez que o mesmo, pode exercer influência sobre o desempenho do indivíduo, em diversos cenários. (SETHI; MITTAL, 2016). Por exemplo, no campo organizacional, quanto maior for o envolvimento do funcionário com seu trabalho, maior será sua produtividade e consequentemente, os resultados econômicos da empresa. (JAISWAL, 2018). Lodahl e Kejner (1965) definiram envolvimento no trabalho como à medida que a produtividade de um indivíduo no trabalho impacta na sua autoestima.

Anos mais tarde, Gorn e Kanungo (1980) propuseram algumas alterações no conceito, bem como a distinção entre envolvimento no emprego e envolvimento no trabalho. Estudos da época, afirmavam que o envolvimento de um indivíduo no trabalho, estava relacionado a satisfação das suas necessidades intrínsecas (ex. autonomia), e não extrínsecas (ex. remuneração). Porém, os autores descobriram, que funcionários com maiores necessidades extrínsecas, também podem envolver-se no trabalho, desde que sejam satisfeitas as necessidades. (GORN; KANUNGO, 1980). Segundo definição dos autores, envolvimento no trabalho é a identificação psicológica do indivíduo com seu trabalho, e a importância dele na satisfação das suas necessidades, intrínsecas ou extrínsecas. (GORN; KANUNGO, 1980).

Gorn e Kanungo (1980), propuseram a distinção entre dois tipos de envolvimento: 1) envolvimento no emprego, é o grau de envolvimento e atuação do indivíduo num trabalho específico, e 2) envolvimento no trabalho, é a identificação psicológica com o trabalho de “forma geral”, em comparação com outras áreas da vida (família, lazer, etc...). Uma abordagem mais atualizada do conceito, define envolvimento no trabalho como “[...] o grau em que uma pessoa se identifica com seu trabalho, participa ativamente dele e considera seu nível de

desempenho percebido como importante para autoestima”. (SETHI; MITTAL, 2016, p. 206).

Envolvimento no trabalho, recebeu diversas definições na literatura, que foram agrupadas por Ahmed e Islam (2011) em quatro categorias, como pode-se verificar abaixo:

- 1) O trabalho visto como essencial na vida do indivíduo;
- 2) Atuação intensa do indivíduo no trabalho;
- 3) O desempenho é fundamental para a autoestima;
- 4) Convergência entre o desempenho e características pessoais.

Diversas pesquisas, investigaram a relação do construto envolvimento no trabalho com outras variáveis, como o *stress e burnout* (GRIFFIN *et al.*, 2010), depressão e *turnover* (STONER; GALLAGHER, 2010), clima organizacional e comportamento inovador (TASTAN, 2013), gênero e políticas organizacionais (TOCHUKWU; CHIAMAKA; EDWIN, 2015), justiça organizacional, suporte organizacional, estilo da liderança, natureza do trabalho, clima organizacional, empoderamento do empregado e comunicação (JAISWAL, 2018), bem-estar no trabalho e capital psicológico (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014) e atitudes no trabalho. (BOLELLI; DURMUS, 2017). Conforme verificou-se na literatura, envolvimento no trabalho é um construto de extrema relevância para pesquisadores de gestão organizacional, uma vez que o aumento do desempenho organizacional, por meio do envolvimento dos funcionários no trabalho, tem sido um grande desafio para as organizações. (JAISWAL, 2018).

A seguir, apresenta-se os conceitos e definições do último construto investigado nesta pesquisa, engajamento no trabalho.

## **2.7 Engajamento no Trabalho**

Não se sabe ao certo quando foi a primeira vez que a palavra engajamento foi utilizada no contexto do trabalho, porém sua origem, atribui-se a empresa de pesquisa e consultoria norte americana Gallup Organization, em meados dos anos 90. (SCHAUFELI, 2013). Na academia o tema foi inicialmente introduzido através de um artigo publicado pelo pesquisador William Kahn em 1990, sobre o envolvimento físico, cognitivo e emocional dos indivíduos durante o cumprimento do seu papel no trabalho. (MAHIPALAN; SHEENA, 2018). O engajamento no trabalho despertou o interesse da academia na virada do século 20, quase uma década após a publicação do primeiro artigo sobre o tópico, através de duas correntes de pesquisa: 1) o capital

humano e o envolvimento psicológico dos funcionários como essenciais para as empresas, e 2) o interesse acadêmico pela “psicologia positiva”. (SCHAUFELI, 2013). Outro aspecto importante que despertou o interesse de estudiosos sobre engajamento no trabalho é o fato que indivíduos engajados apresentam melhor desempenho individual, altos índices de energia e identificação com o trabalho, gerando também vantagens competitivas para as organizações na qual eles trabalham. (BAKKER *et al.*, 2008).

Autor do primeiro artigo acadêmico sobre engajamento no trabalho, Kahn (1990, p. 700) definiu-o como “[...] o emprego e a expressão do eu preferido de uma pessoa em comportamentos no trabalho, que promovem conexões para o trabalho e para os outros, presença pessoal (física, cognitiva e emocional) e desempenho de papéis, ativos e completos”. De acordo com definição do autor, indivíduos engajados no trabalho estão totalmente conectados, integrados e focados no desempenho de seus papéis e não estão ali apenas de “corpo presente”, mas psicológica e sentimentalmente. (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). Ao reformularem o conceito do *burnout*, pesquisadores na área da psicologia trataram o engajamento no trabalho como o oposto do *burnout*, ou seja, indivíduos com alto índice de engajamento devem possuir baixos índices de *burnout*, e vice-versa. (SCHAUFELI, 2013). Nesta perspectiva, o engajamento no trabalho caracteriza-se pela energia, envolvimento e eficácia, os opostos diretos das três dimensões do *burnout*, que são exaustão, cinismo e ineficácia. (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Segundo definição de Schaufeli *et al.* (2002, p. 74), engajamento é “um estado de espírito positivo e de realização, relacionado ao trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”.

Um indivíduo engajado, caracteriza-se por altos níveis de vigor (esforço e persistência), dedicação (entusiasmo, orgulho, inspiração) e absorção (concentração e controle). (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Através de uma revisão da literatura, Shuck (2011) sintetizou as quatro principais abordagens de engajamento no trabalho encontradas na literatura, conforme pode-se verificar em seguida na tabela 3.

Tabela 3: Quatro principais abordagens de engajamento no trabalho.

Abordagem	Autores	Definição
-----------	---------	-----------

<b>Satisfação das necessidades</b>	Kahn (1990)	"o aproveitamento do eu dos membros da organização para seus papéis no trabalho; no engajamento, as pessoas empregam e se expressam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho dos papéis". (KAHN, 1990, p. 694).
<b>Bournout-Antítese</b>	Maslach <i>et al.</i> (2001)	Engajamento no trabalho é a antítese do <i>burnout</i> , caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia. Ou seja, o engajamento é o extremo positivo, e o <i>burnout</i> , o extremo negativo da mesma escala. (MASLACH <i>et al.</i> , 2001).
<b>Satisfação-Engajamento</b>	Harter, Schimid e Hayes (2002)	"O engajamento refere-se ao "envolvimento e satisfação do indivíduo, além de entusiasmo pelo trabalho". (HARTER; SCHIMID; HAYES, 2002, p. 269)
<b>Multidimensional</b>	Saks (2006)	"um constructo distinto e único que consiste em componentes cognitivos, emocionais e comportamentais associados ao desempenho de papéis individuais". (SAKS, 2006, p. 602).

Fonte: Shuck (2011) adaptado pelo autor.

Por relacionar-se positivamente com satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional, muitas vezes, o engajamento é confundido com alguns destes conceitos, porém diversos autores consideram engajamento no trabalho como um construto único e distinto, de outros conceitos relacionados ao comportamento no trabalho. (SCHAUFELI *et al.*, 2002; SAKS, 2006; BAKKER *et al.*, 2008; SHUCK, 2011; SCHAUFELI, 2013). Saks (2006) propôs uma distinção entre engajamento no trabalho e engajamento organizacional. O autor encontrou diferença significativa entre os dois tipos de engajamento, e também descobriu que as características do trabalho (variedade de habilidades, identidade e significado de tarefa, autonomia e *feedback*) preveem o engajamento no trabalho, e a justiça processual (justiça percebida dos meios e processos utilizados na distribuição de recursos) prevê o engajamento organizacional. (SAKS, 2006).

A seguir na próxima seção, serão apresentados os estudos empíricos de cada um dos construtos deste estudo, os resultados encontrados e o desenvolvimento de cada uma das hipóteses a serem testadas.

## 2.8 Desenvolvimento das hipóteses

Na seção anterior foram apresentadas as bases teóricas dos construtos que estão sendo investigados neste estudo: percepções de justiça distributiva, processual, interacional, comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho. Nesta seção, será apresentada os resultados encontrados na literatura sobre o tema, bem como o modelo e as respectivas hipóteses.

### 2.8.1 Justiça distributiva e gerenciamento de reclamações

No gerenciamento de reclamações à justiça distributiva diz respeito a compensação tangível que o fornecedor oferece ao cliente (reembolso, troca, desconto, etc...), em decorrência de uma falha. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKRAN, 1998). Nikbin *et al.* (2015) encontraram um efeito positivo da justiça distributiva, sobre a satisfação com o gerenciamento das reclamações de serviços aéreos, como: atrasos e cancelamentos de voos, extravio de bagagens e assentos ruins. No setor aéreo a justiça distributiva revela-se mais importante, talvez, porque seja comum a utilização de práticas como reembolso, fornecimento de descontos, vales e bilhetes gratuitos, como estratégias para reverter a insatisfação dos clientes. (NIKBIN *et al.*, 2015).

No contexto de serviços *on-line*, o estudo de Ding e Lii (2016) explorou o efeito da justiça distributiva sobre as reações comportamentais de consumidores (satisfação e recompra), de jogos *on-line* em Taiwan. A justiça distributiva teve um forte efeito positivo sobre a satisfação dos clientes e intensões de recompra, após uma falha com jogos *on-line*. Uma das explicações para isso, seria o perfil jovem dos consumidores, na sua maioria estudantes com menos de 30 anos, porque na percepção deles compensações tangíveis podem ser mais diretas. (DING; LII, 2016). Da mesma forma, Wu (2013) também encontrou efeito positivo da justiça distributiva, sobre satisfação com o tratamento de reclamações, em compras *on-line* de produtos e serviços.

Resultados semelhantes também foram encontrados por Choi e Choi (2012), em falhas com serviços de restaurantes, hospedagem, financeiros, companhias aéreas e televisão a cabo. O efeito positivo da justiça distributiva sobre a satisfação do cliente é maior, quando a falha do serviço é considerada grave. Portanto, quando as falhas forem graves para restaurar a percepção de justiça distributiva do cliente e conseqüentemente a sua satisfação, os fornecedores deverão

oferecer recompensas tangíveis, tais como reembolsos, vales, créditos ou descontos. (CHOI; CHOI, 2012).

Conforme bastante discutido anteriormente, a satisfação do cliente interno é um dos objetivos centrais de um CSC e as relações do cliente interno com o provedor do serviço, no caso o CSC, é semelhante a compra de um serviço no varejo tradicional ou *on-line*. (SINGH; CRAIKE, 2008). No contexto de CSC e de acordo com as regras da justiça distributiva, quando ocorre uma falha no serviço ou quando uma regra do SLA não é cumprida, o cliente deve ser recompensado de alguma forma. Normalmente, clientes que fazem mais “barulho” com reclamações devem ser priorizados na distribuição de recompensas. (BERGERON, 2003). A justiça distributiva, no contexto organizacional, também demonstrou ser um forte preditor da satisfação no trabalho e da satisfação com o salário (resultados pessoais). (MCFARLIN; SWEENEY, 1992). Neste contexto, os funcionários avaliam se o salário recebido é justo, levando em consideração seu esforço no trabalho comparado ao dos seus colegas. (MCCOLL-KENNEDY; SPARKS, 2003). Sob a ótica da justiça distributiva supõe-se que nas reclamações por falhas em CSCs, o principal objetivo do cliente interno é o desenvolvimento da harmonia na sua relação com o provedor do serviço (SEAL; HERBERT, 2013), diferentemente das falhas no contexto de *marketing* onde os clientes preferem uma reparação tangível pela falha (regra de contribuição). Portanto, supõe-se que a regra de igualdade da justiça distributiva (DEUTSCH, 1975; LEVENTHAL, 1976) será dominante na avaliação da satisfação pós-reclamação.

Desta forma, com base nos resultados encontrados na literatura sobre justiça distributiva, onde ela apresentou ter impacto positivo e significativo tanto na satisfação pós reclamação (DING; LII, 2016) quanto na satisfação no contexto organizacional (MCFARLIN; SWEENEY, 1992) é proposto que a justiça distributiva adaptada para o contexto do CSC, influenciará positivamente nas avaliações dos clientes internos sobre a sua satisfação com o gerenciamento da reclamação. Segue abaixo a primeira hipótese deste estudo:

H1: *Percepções de justiça distributiva influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.*

## 2.8.2 Justiça processual e gerenciamento de reclamações

A justiça processual tem sido utilizada para investigar a satisfação dos clientes com gerenciamento de reclamações, no que diz respeito aos meios pelos quais os resultados são

alcançados. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). No contexto do comércio *on-line* Jung & Seock (2017) encontraram resultados positivos e significativos, de que a justiça processual tem maior impacto que a justiça distributiva e interacional, sobre a satisfação com o gerenciamento de reclamações, pois nas compras *on-line* os clientes tem mais facilidade em avaliar os elementos processuais e conseqüentemente, construir uma percepção de justiça. Por isso, gestores de negócios *on-line* devem investir em processos ágeis e confiáveis, para o gerenciamento de reclamações, a fim de recuperar e aumentar o nível de satisfação dos clientes. (JUNG; SEOCK, 2017).

No contexto organizacional, os níveis de satisfação com o trabalho são impulsionados pela melhora nas percepções de justiça processual dos trabalhadores com relação aos procedimentos utilizados pela organização. (LAMBERT; HOGAN; GRIFFIN, 2007). Ou seja, quando o trabalhador percebe que pode confiar nas políticas organizacionais, ele se sente mais seguro com relação ao seu futuro no emprego, refletindo de forma positiva na sua satisfação com o trabalho. (OUYANG *et al.*, 2015). Por outro lado, se os trabalhadores perceberem que as práticas e procedimentos organizacionais são injustas, pode haver uma reação negativa por parte deles com relação ao trabalho (baixa satisfação com o trabalho), colegas e a própria organização. (PATLÁN-PEREZ; TORRES; HERNÁNDEZ, 2012). Segundo Patlán-Perez, Torres e Hernández (2012), os trabalhadores desejam que os procedimentos envolvidos na distribuição de recompensas (por ex. salário, benefícios) sejam justos, pois isso refletirá na distribuição de recompensas justas, que por sua vez desencadeará em melhores níveis de satisfação com o trabalho.

Já em serviços bancários, Maxham e Netemeyer (2002) encontram efeitos positivos da justiça processual sobre o satisfação com a empresa, em duas diferentes amostras: uma com falhas em serviços bancários comuns (conta corrente, poupança, extrato e taxas) e a outra, de falhas na construção, vendas e reformas habitacionais. O estudo apontou que a justiça processual teve maior efeito nos clientes que tiveram falhas com serviços bancários, pois de acordo com os autores seria mais fácil avaliar as variáveis processuais nas falhas em serviços, do que os resultados obtidos, ao contrário das falhas com produtos habitacionais onde os clientes preferem uma reparação tangível pela falha. (MAXHAM; NETEMEYER, 2002).

Utilizando a ótica da justiça processual para avaliar os serviços prestados por um CSC, todas as regras do serviço devem ser descritas no SLA do respectivo serviço, que deve estar disponível para consulta do cliente há qualquer momento. Conforme abordado anteriormente, no SLA deve conter desde o tempo mínimo de atendimento de um serviço até prever punições

para eventuais falhas. (BERGERON, 2003). O SLA selado entre o cliente interno e o CSC, é muito semelhante a uma negociação no varejo entre cliente e um fornecedor. No contexto do CSC, o cliente interno pode avaliar se o serviço prestado pelo CSC, está de acordo com o que está descrito no SLA, e caso ocorra alguma falha o cliente sabe como e onde reclamar. Além disso, o CSC deve disponibilizar ao cliente, acesso ao canal de comunicação durante o processo de reclamação, facilitando a percepção de justiça processual com o gerenciamento da reclamação. (MARCINIAK, 2013). Portanto, considerando os efeitos positivos e significativos da justiça processual nos contextos apresentados e adaptando-a ao contexto de CSC, é proposto que a mesma influenciará positivamente nas avaliações dos consumidores sobre a sua satisfação com o gerenciamento da reclamação. Segue abaixo a segunda hipótese deste estudo:

*H2: Percepções de justiça processual influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.*

### 2.8.3 Justiça interacional e gerenciamento de reclamações

A justiça interacional dentro do contexto do gerenciamento de reclamações, é utilizada para explorar as relações entre clientes e fornecedores ao longo do processo de reclamação, ou seja, a forma como os funcionários tratam os clientes que registram uma reclamação e, como é a comunicação entre eles. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Através de um experimento com doze cenários diferentes Blodgett, Hill e Tax. (1997) testaram os efeitos da justiça interacional, processual e distributiva nas reclamações por falhas e intenção WOM negativo. Os autores descobriram, que se o cliente for tratado de forma “grosseira” durante o processo de reclamação, nem mesmo a devolução do dinheiro ou a troca do produto danificado, pode recuperar a satisfação do cliente. Ou seja, uma baixa percepção de justiça interacional com o gerenciamento da reclamação, pode deixar o cliente muito irritado, aumentando a probabilidade de ele não voltar a comprar da empresa e ainda influenciar outras pessoas a também não comprar. (BLODGETT; HILL; CHANDRASHEKARAN, 1997).

Já no contexto das compras *on-line*, Wu (2013) encontrou relação positiva e significativa da justiça interacional na satisfação com gerenciamento das reclamações, porém o impacto foi menor que da justiça distributiva, muito provavelmente pela ausência de contato pessoal do universo *on-line*, fazendo com que os clientes considerem mais aspectos relacionados ao custo benefício (justiça distributiva). (WU, 2013). Porém, ela tem um papel importante para auxiliar na criação de um bom canal de comunicação entre o fornecedor e o

cliente, que seja seguro e garanta a privacidade dentro do sistema de compras *on-line*. (WU, 2013). Ding e Lii (2016), também encontraram resultados semelhantes no comércio de jogos *on-line*, onde a justiça interacional teve efeito positivo e significativo, porém menor que a distributiva na satisfação pós-reclamação. Isto porque, quando os usuários não conseguem se logar ao jogo eles optam por reclamar em plataformas virtuais. (DING; LII, 2016). Porém mesmo em ambientes virtuais, como no caso dos jogos *on-line*, o contato humano se faz necessário e pode melhorar a percepção de justiça interacional dos clientes (DING; LII, 2016), uma vez que o contato por voz é mais positivo do que um *e-mail*. (KIM; WANG; MATTILA, 2015). A percepção de justiça interacional no contexto organizacional, avaliada sob aspectos dos métodos utilizados pela organização para se comunicar com seus empregados juntamente com os padrões das interações entre chefes e subordinados, afetam de forma positiva e significativa os níveis de satisfação dos funcionários com o trabalho. (DIAB, 2015).

O ponto de contato com o cliente interno no contexto do CSC, tem um papel muito importante (NIEHAVES; KRAUSE, 2010), pois toda interação com o cliente pode influenciar a percepção sobre a organização, positiva ou negativamente. (BERGERON, 2003) e isso está alinhado com as regras da justiça interacional. Bergeron (2003) afirma ainda, que não importa a forma que será o contato com o cliente, seja através de *e-mail*, telefone, pessoalmente ou *web*, os clientes desejam ser reconhecidos e lembrados, ou seja, quanto mais informações históricas sobre cliente, maiores as chances de aumentar a satisfação do cliente. De acordo com definição de Janssen, Joha e Zuurmond (2009, p. 16), serviço é "uma série de interações entre o provedor de serviços e os clientes que resulta em uma saída observável". Dada a importância das interações entre cliente interno e CSC, verifica-se a necessidade da capacitação dos profissionais da linha de frente para lidar com as demandas dos clientes de forma visando melhorar o nível de satisfação. (MEIJERINK; BONDAROUK, 2013). Consequentemente, no contexto de CSC considerou-se a seguinte hipótese:

H3: *Percepções de justiça interacional influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.*

#### 2.8.4 Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações e Comprometimento Organizacional

O trabalho desenvolvido por Tax, Brown e Chandrashekar (1998), foi um dos pioneiros em explorar a relação entre satisfação com o gerenciamento de reclamações e as variáveis relacionais (confiança e comprometimento do consumidor). Os pesquisadores

descobriram que a satisfação pós-reclamação, têm o papel de restaurar a confiança do cliente e influenciá-lo a continuar comprometido com a empresa. Quando uma empresa resolve uma reclamação de forma eficaz, é possível que o nível de satisfação do cliente com a empresa seja maior do que a satisfação antes de ocorrer a falha. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Portanto, quando um cliente registra uma reclamação, a empresa tem em suas mãos uma ótima oportunidade de recuperar a satisfação do cliente e ainda influenciar no seu comportamento futuro. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SANTOS, 2001; SANTOS; FERNANDES, 2007).

Neste estudo, buscou-se explorar a satisfação de clientes internos, ou seja, funcionários da filial atendida pelo CSC, onde tanto o CSC quanto a filial atendida fazem parte do mesmo grupo, vamos então explorar o impacto da satisfação com o gerenciamento da reclamação, no comprometimento organizacional dos clientes internos. Através de uma meta-análise Mathieu e Zajac (1990), exploraram as variáveis antecedentes, moderadores e efeitos consequentes, sobre o comprometimento organizacional, e confirmaram que a satisfação no trabalho possui forte correlação com o comprometimento organizacional. Também por meio de uma meta-análise, Meyer *et al.* (2002) encontraram forte correlação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. A satisfação no trabalho é um sentimento positivo em relação ao trabalho, e pode ser avaliado sob aspectos como, por exemplo: supervisão, natureza do trabalho, comunicação, remuneração, colaboração, benefícios e procedimentos operacionais. (VALAEI; REZAEI, 2016). De acordo com o estudo de Chordiya, Sabharwal e Goodman (2017) com gestores públicos nos EUA e Índia, onde os autores encontraram relação positiva e significativa da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional, trabalhadores que estão satisfeitos no seu trabalho (por ex. sentem-se seguros, com o salário, com o poder decisório e com as chances de promoção) provavelmente apresentarão maior comprometimento com a organização.

Da mesma forma Culibrk *et al.* (2018), também encontrou relação significativa entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, num estudo aplicado em trabalhadores na República da Sérvia. Segundo os autores, uma explicação para este resultado seria a crise econômica que o país vinha enfrentando naquele momento, que desencadeou em um alto índice de desemprego e na redução do poder de compra dos cidadãos sérvios, fazendo com que os trabalhadores dessem mais valor ao emprego e ao salário que recebiam. (CULIBRK *et al.*, 2018). Em um estudo com profissionais de TI na Malásia, Valaei e Rezaei (2016) constataram que trabalhadores satisfeitos no trabalho apresentam maior comprometimento

organizacional. De acordo com este resultado, para que os trabalhadores apresentem maior comprometimento é necessário que estejam satisfeitos com o salário recebido, com os benefícios, com as oportunidades de promoção, no seu relacionamento com os colegas de trabalho e com as tarefas realizadas. (VALAEI; REZAEI, 2016). Já em uma pesquisa realizada com profissionais da área da saúde na Suécia, Geisler, Berthelsen e Muhonen (2019) identificaram que aspectos semelhantes aos encontrados na satisfação com o trabalho como a qualidade da tarefa, políticas de gestão, o apoio da gestão e dos colegas de trabalho, promovem melhores níveis de comprometimento organizacional nos profissionais.

Conforme apresentado, verifica-se que a satisfação no trabalho e seus aspectos são fatores importantes para o comprometimento organizacional e assemelham-se aos aspectos envolvidos no gerenciamento de reclamações. Desta forma, para investigar o impacto da satisfação pós-reclamação no comprometimento dos clientes internos de CSC, propõe-se a seguinte hipótese:

*H4: A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o comprometimento organizacional afetivo do cliente interno.*

#### 2.8.5 Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações e Envolvimento no Trabalho.

Outra variável relacional que se utilizou neste estudo foi o envolvimento no trabalho. Envolvimento no trabalho, juntamente com comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, são variáveis ligadas a experiências positivas e prazerosas no trabalho; e juntos formam a estrutura do modelo que avalia o construto psicológico, bem-estar no trabalho. (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Os primeiros autores que propuseram uma definição para envolvimento no trabalho foram Lodahl e Kejner (1965). A variável foi definida como “o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima”. (LODAHL; KEJNER, 1965, p. 25). Além da definição proposta os autores também desenvolveram, testaram e validaram uma escala de 20 itens a fim de medir o envolvimento no trabalho e verificar a sua relação com outras variáveis.

Na literatura, a relação entre satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho é bastante discutida, alguns autores relatam o efeito significativo e positivo do envolvimento no trabalho na satisfação (ZOPIATIS; CONSTANTI; THEOCHAROUS, 2014) e outros apontam o contrário, ou seja, a satisfação no trabalho impactando no envolvimento. (LOCKE; LATHAM, 2004; CULIBRK *et al.*, 2018). Através de uma meta-análise Brown (1996)

investigou os antecedentes, correlatos e consequentes do envolvimento no trabalho. Dentre os antecedentes do envolvimento no trabalho pode-se destacar as características no trabalho, cujos elementos assemelham-se bastante aos elementos da satisfação no trabalho, como identificação com a tarefa, *feedback*, nível de motivação, diversidade de habilidades, importância e complexidade da tarefa. (BROWN, 1996). Jaiswal (2018), também aponta que as características do ambiente de trabalho são preditoras do envolvimento no trabalho e são muito semelhantes aos elementos que compõem a satisfação no trabalho, como por exemplo: políticas organizacionais, clima organizacional, comunicação, suporte organizacional, autonomia no trabalho, supervisão e natureza do trabalho.

Num estudo com profissionais de uma Universidade de Educação Física no Iran, Alavi *et al.* (2017) também encontrou relação significativa e positiva das características do trabalho (autonomia, solução de problemas, identidade de tarefa e *feedback*) no envolvimento no trabalho. Portanto, quando o profissional consegue resolver os problemas do cotidiano do trabalho, têm autonomia para tomar decisões, identifica-se com o que faz e recebe constantes *feedbacks* do seu gestor, sua autoestima melhora e também o seu envolvimento com o trabalho. (ALAVI *et al.*, 2017). Envolvimento no trabalho também foi investigado por Culibrk *et al.* (2018) na República da Sérvia, onde constatou-se a relação positiva e significativa da satisfação no trabalho no envolvimento, principalmente com relação aos salários dos trabalhadores (motivação extrínseca). Este resultado pode ser explicado pelo alto nível de desemprego do país, onde os trabalhadores reduziram suas expectativas com relação ao crescimento profissional e passaram a valorizar apenas o fato de estarem empregados, que os possibilita sustentarem suas famílias. (CULIBRK *et al.*, 2018). Assim, de acordo com os resultados apresentados, formulou-se a seguinte hipótese:

H5: *A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o envolvimento do cliente interno no trabalho.*

#### 2.8.6 Satisfação com o Gerenciamento de Reclamações e Engajamento no Trabalho.

Engajamento no trabalho tornou-se popular na academia, principalmente na psicologia e gestão de recursos humanos, a partir da pesquisa de Kahn (1990) sobre o desempenho do indivíduo durante o cumprimento do seu papel no trabalho. Segundo o autor, indivíduos engajados direcionam para o trabalho seus esforços físicos, cognitivos, emocionais e mentais. (KAHN, 1990). Indivíduos com altos níveis de engajamento no trabalho apresentam melhor

desempenho na execução de suas atividades laborais. Por isso, as organizações devem se empenhar para que seus funcionários tenham elevados níveis de engajamento no trabalho. (REIJSEGER *et al.*, 2017). O engajamento também é abordado no contexto de *marketing* de relacionamento, porém agora relacionado à fidelização e retenção do cliente, porque um bom tratamento de reclamações pode restaurar a satisfação do cliente e ainda aumentar o seu nível de engajamento com a empresa. (CAMBRA-FIERRO; MELERO-POLO; JAVIER SESE, 2015).

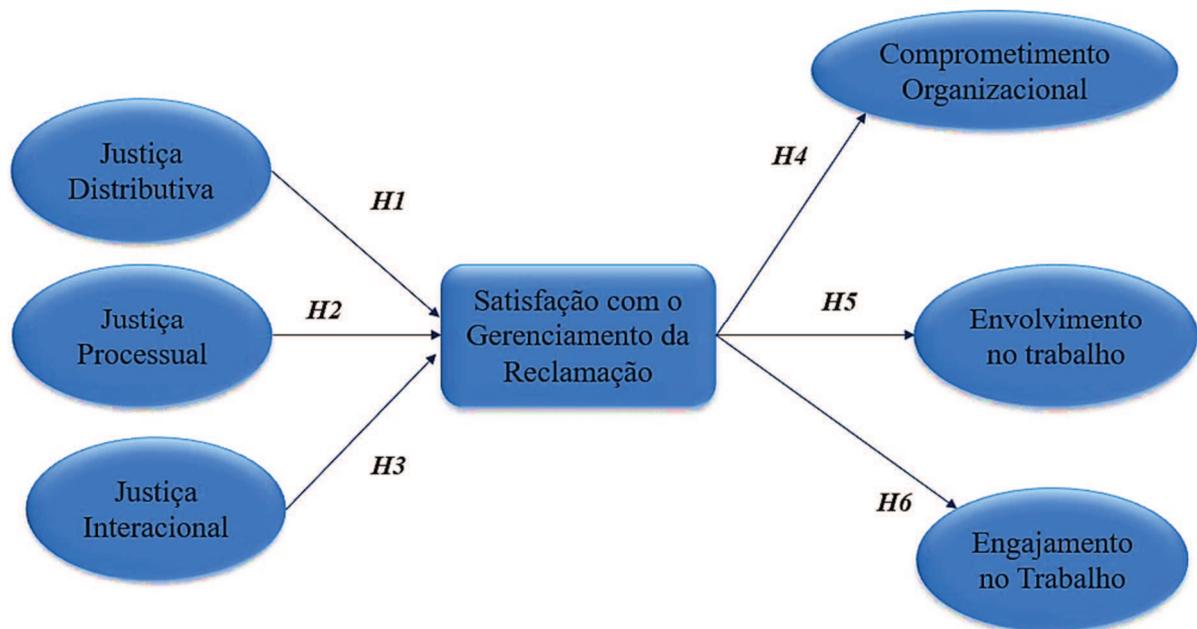
No contexto organizacional, o engajamento no trabalho é abordado nas pesquisas como uma variável dependente, mediadora e independente. Como uma variável independente, em uma pesquisa com trabalhadores na Holanda se constatou que quanto maior for o engajamento do funcionário melhor será seu desempenho no trabalho. (REIJSEGER *et al.*, 2017). Como variável mediadora, num estudo com 245 bombeiros o engajamento mediou as relações entre congruência de valor, suporte organizacional e autoavaliações com duas variáveis de desempenho no trabalho, o desempenho de tarefa e a cidadania organizacional. (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). E como variável dependente, as características do trabalho, suporte e apoio organizacional e a justiça processual tiveram efeito positivo e significativo sobre o engajamento no trabalho. (SAKS, 2006).

Tanto a satisfação no trabalho quanto o engajamento no trabalho, são variáveis que estão relacionadas com o desempenho no trabalho. (SCHAUFELI, 2017). Porém não está claro se a satisfação no trabalho tem impacto sobre o engajamento. O que se sabe é que a satisfação com promoções no trabalho, satisfação com o gestor, satisfação na relação com os colegas, satisfação com benefícios, satisfação com salário, satisfação com políticas organizacionais, satisfação com a comunicação organizacional e satisfação com a natureza do trabalho, são aspectos que compõem a variável satisfação no trabalho. (VALAEI; REZAEI, 2016). Já a variável engajamento no trabalho é fortemente impactada por aspectos muito semelhantes aos encontrados na satisfação do trabalho, como por exemplo o apoio da supervisão e dos colegas de trabalho (GEISLER; BERTHELSEN; MUHONEN, 2019), suporte organizacional (confiança na organização, no chefe e nos colegas) (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010), diversidade de habilidades, identificação com a tarefa, importância da tarefa, autonomia e *feedback*. (SAKS, 2006). Como percebe-se, todos estes elementos são muito semelhantes aos elementos da satisfação no trabalho e a sua melhora, pode desencadear em níveis mais elevados de engajamento no trabalho. Com base nos resultados discutidos até aqui sobre engajamento, seus efeitos e preditores, espera-se que neste estudo seja confirmada a seguinte hipótese:

H6: A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o engajamento do cliente interno no trabalho.

Na figura 4 apresenta-se o modelo utilizado para guiar este estudo, adaptado do modelo original de Tax, Brown e Chandrashekar (1998) aplicado nos EUA e testado no Brasil por Santos (2001) no contexto de *marketing*.

Figura 4: Modelo teórico para explorar o impacto de episódios de reclamação no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho em CSCs,



Fonte: Tax, Brown e Chandrashekar (1998), adaptado pelo autor.

De maneira geral, o modelo indica que percepções de justiça distributiva, processual e interacional afetarão o nível da satisfação com o gerenciamento da reclamação. Neste estudo incluímos ao modelo original as variáveis comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho, considerando que o nível de satisfação com o gerenciamento da reclamação afetará o comprometimento organizacional, o envolvimento e o engajamento no trabalho. Porém, diferentemente dos modelos de Tax, Brown e Chandrashekar (1998) e Santos (2001) aplicados no contexto de *marketing*, a principal contribuição deste estudo foi testar o modelo apresentado na figura 4, em clientes que passaram por episódios de falhas com serviços, em Centros de Serviços Compartilhados.

Abaixo no quadro 1, estão agrupadas todas as 6 hipóteses propostas para esta pesquisa.

Quadro 1: Hipóteses testadas na pesquisa.

<b>Hipóteses de Pesquisa</b>
H1: <i>Percepções de justiça distributiva influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.</i>
H2: <i>Percepções de justiça processual influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.</i>
H3: <i>Percepções de justiça interacional influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.</i>
H4: <i>A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o comprometimento organizacional afetivo do cliente interno.</i>
H5: <i>A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o envolvimento do cliente interno no trabalho.</i>
H6: <i>A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o engajamento do cliente interno no trabalho.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo, discute-se todos os aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo, como desenho de pesquisa, população e procedimento de amostragem, instrumento de coleta de dados, variáveis, medidas e procedimentos estatísticos de análise de dados.

#### 3.1 Desenho de Pesquisa

O foco deste estudo, é identificar o nível de satisfação dos clientes internos com o gerenciamento de suas reclamações, e seu impacto no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho, dentro do contexto de CSCs. Para testar empiricamente o modelo proposto e atingir os objetivos desta pesquisa, foi realizado um estudo quantitativo-descritivo de corte transversal, com clientes internos que já realizaram processos de reclamações por falhas, em serviços prestados por CSCs. Os estudos quantitativos-descritivos, têm por objetivo descrever as características de determinada população, ou investigar as relações entre variáveis, por meio de hipóteses pré-estabelecidas na teoria, sobre o fenômeno a ser estudado. (GIL, 2002). Para Malhotra, Nunan e Birks (2017), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva, com objetivo de descrever algo, normalmente as características e funções da população que está sendo estudada. Porém, a impossibilidade de inferir uma relação causal entre as hipóteses testadas, é uma das limitações dos estudos quantitativos-descritivos. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Com relação ao número de intervalos no tempo, em que os dados são coletados, o estudo de corte transversal é um desenho de pesquisa bastante utilizado e consiste na coleta de informações de qualquer amostra de elementos populacionais, de uma única vez, e divide-se em dois tipos: corte transversal simples e corte transversal múltiplo. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Em estudos de cortes transversais simples, somente uma amostra, é retirada da população alvo uma única vez, e no corte transversal múltiplo, mais de uma amostra são retiradas da população, também de uma única vez. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Neste estudo, utilizou-se uma coleta de dados de corte transversal simples, onde os respondentes deveriam recordar e avaliar suas experiências anteriores de reclamação por falha em serviços prestados por CSCs, bem como a resolução do incidente. Estudos anteriores sobre gerenciamento de reclamações, na sua grande maioria também utilizaram essa mesma abordagem para coleta de dados, onde os respondentes recordam suas experiências passadas

em eventos de reclamação. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SANTOS, 2001; SANTOS; FERNANDES, 2007; DING; LII, 2016).

### **3.2 População e delimitação da amostra**

A definição precisa da população alvo, é crucial para o desenvolvimento de uma pesquisa de qualidade, pois é nela que estão os elementos (participantes) ou objetos, que fornecem as informações necessárias para o pesquisador. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). A população alvo deste estudo, são empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil, que possuem ao menos um CSC instalado em sua operação, e atuam em diferentes segmentos como varejo, bancos, bebidas, tabaco, transportes, siderurgia, elevadores, seguros, saúde, mineração, telecomunicações, dentre outros. Estas empresas, representam o total de clientes internos que utilizam os serviços prestados pelos CSCs, porém pela ausência de informações confiáveis, não é possível quantificar o tamanho desta população.

A amostra deste estudo é de cento e setenta e dois (172) clientes internos de CSCs, que responderam o questionário *on-line* (*survey*). Este tamanho de amostra, está de acordo com o tamanho sugerido por Hair *et al.* (2014), de que a amostra mínima para modelos com até sete construtos, que é caso deste estudo, deve ser de cento e cinquenta (150) respondentes. Da mesma forma, Gerbing e Anderson (1988) também sugerem uma amostra mínima de 150 respondentes, quando se fizer uso da modelagem de equações estruturais, tópico que será melhor abordado mais adiante.

Uma amostra, nada mais é do que uma seleção de elementos que sejam representativos da população que está sendo estudada. (DANCEY; REIDY, 2006). A técnica amostral utilizada neste estudo, foi a não probabilística por conveniência, onde os elementos da amostra, são selecionados de acordo com os critérios arbitrados pelo pesquisador, principalmente pelo seu baixo custo e fácil acesso aos elementos da amostra. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Uma das críticas há técnica de amostragem por conveniência, é que a seleção dos elementos não acontece de forma aleatória, ou seja, nem todos os elementos têm a mesma probabilidade de serem selecionados, o que impede a generalização dos resultados. (CRESWELL, 2007).

### 3.3 Instrumento de coleta de dados

Nesta seção, apresentam-se as questões relacionadas ao desenvolvimento e aplicação, do questionário utilizado na coleta de dados desta pesquisa. Entende-se por questionário, como um conjunto específico de questões, que traduzam os objetivos específicos da pesquisa através de respostas pelos pesquisados. (GIL, 2002). Segundo Malhotra, Nunan e Birks (2017), um questionário possui três objetivos específicos, são eles: 1) possuir questões de fácil interpretação e que produzam as informações necessárias; 2) deve motivar o respondente a preenchê-lo até o final; e 3) reduzir ao mínimo os erros de resposta.

O questionário desenvolvido para esta pesquisa foi dividido em três etapas, sendo que a primeira etapa, continha quatro perguntas. Na primeira delas, o respondente deveria preencher (sim/não) se já havia “reclamado por falhas ocorridas em serviços prestados por CSCs”. Se a resposta fosse “sim” (foco deste estudo), o respondente seguia preenchendo o questionário e, se “não”, o questionário era encerrado. Com o intuito de “reavivar” a lembrança dos respondentes, sobre o episódio de reclamação, e reduzir o viés de falha na recordação dos respondentes, eles deveriam responder mais três questões, ainda na primeira etapa. A primeira questão, de múltipla escolha, sobre o meio utilizado para reclamar (telefone, chat, e-mail, intranet, pessoalmente, outros). A segunda, sobre a “importância do problema” que gerou a reclamação, e a terceira, sobre “as experiências anteriores junto ao CSC”, antes do incidente de reclamação. As duas últimas respostas, foram obtidas em escalas de cinco pontos (a primeira nenhuma importância/muita importância, e a segunda muito negativas/muito positivas).

Na segunda etapa do questionário, o respondente deveria preencher questões fechadas sobre as percepções, dos três tipos de justiça (variáveis dependentes), satisfação, comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho (variáveis dependentes). E na terceira e última etapa, continham questões sobre os dados demográficos dos respondentes (sexo, renda, escolaridade, tempo de empresa). O questionário completo utilizado neste estudo pode ser verificado no anexo 1.

### 3.4 Operacionalização das variáveis

A seguir são apresentadas todas as variáveis utilizadas neste estudo e como elas foram operacionalizadas.

### 3.4.1 Justiça distributiva, processual e interacional

As escalas utilizadas neste estudo, para medir a justiça distributiva, processual e interacional, foram desenvolvidas por Tax, Brown e Chandrashekar (1998) e testadas no contexto brasileiro por Santos (2001). Foram utilizadas escalas de *Likert* de cinco pontos, pois tem maior confiabilidade e capacidade de demonstrar com precisão a opinião do entrevistado, ao contrário da de três pontos que se mostrou menos eficiente. (DALMORO; VIEIRA, 2013). Já em relação a de sete pontos, a escala de cinco pontos apresenta a mesma precisão, porém quanto a sua utilização, é mais fácil e rápida. (DALMORO; VIEIRA, 2013). Neste estudo, optou-se por utilizar escalas de cinco (5) pontos para medir todas as variáveis.

Para medir os três tipos de justiça (distributiva, processual e interacional) foi utilizada escala de cinco (5) pontos, “discordo totalmente” à “concordo totalmente”. Abaixo apresenta-se os três princípios da justiça distributiva (equidade, igualdade e necessidade), e suas respectivas questões:

- a) O resultado final da minha reclamação ao CSC foi o que eu esperava;
- b) O CSC me entregou o que eu solicitei;
- c) A minha solicitação foi atendida conforme eu havia pedido;
- d) Meu resultado provavelmente foi tão bom quanto o de outras pessoas que também reclamaram para o CSC;
- e) O resultado obtido através da reclamação foi justo;

Os seis elementos da justiça processual (controle do processo, controle da decisão, velocidade de resposta, flexibilidade, acessibilidade e aceitação de responsabilidade), foram operacionalizados através das questões abaixo:

- a) Os atendentes responderam rapidamente minha reclamação;
- b) O CSC assumiu a responsabilidade pela falha ocorrida;
- c) Eles adaptaram a maneira de gerenciar as reclamações para atender a minha solicitação;
- d) Tive a oportunidade de contar o meu lado da história;
- e) Os atendentes foram muito rápidos na resolução do meu problema;
- f) O CSC aceitou a responsabilidade pela falha ocorrida;
- g) Tive a chance de contar aos atendentes detalhes sobre meu problema;
- h) Os atendentes demonstraram flexibilidade na resolução de minha reclamação;
- i) O CSC teve bons procedimentos para resolver minha reclamação;

E por fim, a justiça interacional (honestidade, cortesia, explicação, esforço, empatia e pedido de desculpas) foi avaliada de acordo com as questões abaixo:

- a) Eles pareceram muito interessados no meu problema;
- b) Eu fui tratado (a) de maneira cordial;
- c) Eles tentaram arduamente resolver o problema;
- d) Eles pareciam estar contando a verdade;
- e) Eles me deram uma explicação razoável sobre porque o problema ocorreu;
- f) Eu recebi um pedido de desculpas sincero pelo problema ocorrido;
- g) Eles foram muito solidários comigo;
- h) Os atendentes foram corteses comigo;
- i) Eles foram muito esforçados na resolução do problema;
- j) Eles pediram desculpas pelos transtornos causados;
- k) De maneira geral, eu recebi um tratamento pessoal justo.

#### 3.4.2 Satisfação com o gerenciamento da reclamação

A escala utilizada neste estudo, para medir a satisfação com o gerenciamento da reclamação, foi desenvolvida e testada no contexto americano por Tax, Brown e Chandrashekar (1998), e testadas no contexto brasileiro por Santos (2001).

Abaixo apresenta-se, os quatro elementos utilizados para medir a satisfação com o gerenciamento da reclamação:

- a) Eu fiquei feliz como o CSC lidou com minha reclamação;
- b) Eu estou satisfeito (a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida;
- c) O CSC fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema;
- d) No geral, eu fiquei satisfeito (a) com a maneira que a reclamação foi tratada;

#### 3.4.3 Comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento organizacional afetivo, é uma forte relação entre indivíduo e a organização, caracterizada pela identificação e envolvimento do indivíduo com a empresa em que trabalha. Para medir o comprometimento organizacional afetivo neste estudo, foi utilizada a escala desenvolvida por Siqueira (1995) e testada por Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014), variando de “nada” à “extremamente”, conforme as questões abaixo:

- a) Sinto-me orgulhoso com a empresa em que trabalho;
- b) Sinto-me contente com a empresa em que trabalho;
- c) Sinto-me entusiasmado com a empresa em que trabalho;
- d) Sinto-me interessado pela empresa em que trabalho;
- e) Sinto-me animado com a empresa em que trabalho;

#### 3.4.4 Envolvimento no trabalho

A medida de envolvimento no trabalho utilizada neste estudo, foi desenvolvida por Lodal e Kejner (1965) e testada no Brasil por Cavalcante, Siqueira e Kuniyoshi (2014), variando de “discordo totalmente” à “concordo totalmente”.

Segue abaixo cada uma das variáveis:

- a) As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho;
- b) As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia;
- c) As coisas mais importantes que acontecem na minha vida envolvem o meu trabalho;
- d) Eu como, vivo e respeito o meu trabalho;
- e) Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho;

#### 3.4.5 Engajamento no trabalho

Para medir a variável engajamento no trabalho, utilizou-se neste estudo a escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), desenvolvida por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006) e testada no contexto brasileiro por Magnan *et al.*, (2017). A medida varia de “nunca” à “sempre” e contém oito (8) itens:

- a) No meu trabalho, sinto-me repleto de energia;
- b) No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso (a);
- c) Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho;
- d) Meu trabalho me inspira;
- e) Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar;
- f) Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente;
- g) Tenho orgulho do trabalho que faço;
- h) Estou imerso no meu trabalho;

### 3.5 Validação de conteúdo e pré-teste do questionário

A validação de conteúdo, também chamada de validade de face, tem como objetivo principal avaliar de forma subjetiva, porém sistemática, se os itens de uma escala cobrem toda a extensão do construto que está sendo medido. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Este tipo de validação, é realizada através do julgamento de especialistas, sobre a adequação entre os itens utilizados na escala e aquilo que está sendo medido. (HAIR *et al.*, 2014). Portanto, após elaborar-se uma primeira versão do questionário para coleta de dados, o mesmo foi encaminhado para avaliação de três Doutores em Administração, professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Após validação do questionário pelos especialistas, todas as sugestões de ajustes foram analisadas. Neste estudo, os principais ajustes foram:

- a) Erros gramaticais na composição das perguntas;
- b) Alteração de perguntas que estavam com escalas invertidas (sentido de negação), com intuito de evitar possíveis falhas de interpretação;

Após realizados os ajustes, detectados na validação de conteúdo foi realizado o pré-teste, aplicando o questionário no público alvo deste estudo (clientes internos de CSCs), numa amostra de quinze pessoas, entre os dias 09/08/2018 à 16/08/2018. De acordo com Hair *et al.* (2014), o pré-teste deve ser realizado de forma semelhante à análise final, serve para purificação das medidas antes de sua aplicação e é indicado sempre, que as escalas estão sendo utilizadas em contextos específicos, como neste estudo aplicado em CSCs. Durante o pré-teste, foi detectado que algumas perguntas ficaram sem resposta, pois o respondente passava para a pergunta seguinte sem responder a anterior. Então, foi realizado um ajuste no questionário *on-line*, em que foi ativado um mecanismo impedindo o respondente de deixar perguntas em branco, ou seja, não era possível seguir para a próxima pergunta sem responder a anterior eliminando assim o viés de não resposta.

Demais questões, relativas à verificação de validade e confiabilidade das escalas utilizadas neste estudo, serão apresentadas no capítulo Análise Fatorial Confirmatória

### 3.6 Coleta de dados

O método para coleta de dados utilizado neste estudo é a *survey online*, que tem por objetivo captar dados ou informações sobre características, atitudes ou opiniões de uma

amostra, que represente uma população-alvo. (FREITAS *et al.*, 2000). Dentre os benefícios, de utilizar-se a *survey online*, destaca-se o baixo custo, a rapidez, a qualidade de resposta, remoção do viés do entrevistador, qualidade de dados e acesso a determinados grupos alvo. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

A coleta de dados, ocorreu por meio da disponibilização do link para preenchimento do questionário *online*, que foi divulgado das seguintes formas:

- a) Divulgação em grupos específicos sobre CSCs nas redes sociais (Facebook e LinkedIn);
- b) Envio por e-mail para mais de noventa (90) instituições de ensino superior no Brasil, para divulgação entre alunos de cursos de Administração de Empresas, que se enquadrassem no perfil de respondente;
- c) Divulgação em duas multinacionais instaladas na cidade de Porto Alegre, que possuem CSC em suas operações, para preenchimento dos clientes internos que utilizam o serviço prestado pelo CSC;

A coleta de dados, iniciou-se no dia 09/08/2018 e encerrou-se no dia 31/10/2018 com a desativação do link para preenchimento do questionário, alcançando um total de trezentos e dois (302) respondentes. Destes, somente cento e setenta e seis (176) se enquadraram no perfil da população alvo desta pesquisa, ou seja, já haviam reclamado por falhas ocorridas em serviços prestados por CSCs.

### **3.7 Processos estatísticos de análise**

Para análise dos resultados obtidos neste estudo, foram utilizados alguns métodos estatísticos. Utilizou-se análise descritiva, média, desvio padrão dentre outros, que foram utilizados nas variáveis demográficas como sexo, idade e escolaridade. As análises descritivas foram feitas através do software IBM SPSS 24. Também foram utilizados o Método de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com o uso do software AMOS 25, e a análise fatorial confirmatória, que serão explicados logo a seguir.

#### **3.7.1 Preparação dos dados**

Após a finalização da etapa de coleta de dados via questionário, os mesmos foram tabulados e analisados através dos softwares IBM SPSS 24 e AMOS 25. A primeira etapa da preparação dos dados, foi a análise dos valores omissos e *outliers* (valores atípicos) nos

questionários. Não houve valores omissos ou índice de não-resposta, porque os respondentes foram forçados a responder todas as perguntas, uma vez que não era possível avançar para a próxima pergunta sem responder a anterior, através de um mecanismo ativado no questionário *on-line*.

Para identificação dos *outliers* foi utilizada a análise univariada e multivariada. Análise univariada, é a análise da distribuição de apenas uma variável, para esta pesquisa foram calculados os *Z scores* de cada variável e foram excluídos da amostra os questionários de nº 1, 20, 23 e 168, pois apresentaram valores superiores a 3. (HAIR *et al.*, 2014). Já a análise multivariada, trata-se da análise de mais de duas variáveis ao mesmo tempo. (HAIR *et al.*, 2014). Nesta pesquisa foi utilizado o cálculo de *Mahalanobis*, onde não foram encontrados *outliers* extremos, para exclusão da amostra.

### 3.7.2 Análise fatorial confirmatória

O objetivo da análise fatorial confirmatória, é estabelecer a correspondência entre as variáveis observáveis e latentes, onde o pesquisador detém total controle, sobre a especificação dos indicadores, relacionados a cada um dos construtos. Os indicadores, apresentam cargas positivas em seus supostos fatores, e cargas em outros, restritos a zero. Sua característica principal, é o rigor e precisão ao testar a uni dimensionalidade e validade das medidas. (GERBING; ANDERSON, 1988). A análise fatorial é usada para confirmar teorias e ajudar no desenvolvimento e refino dos instrumentos de medida. (FLOYD; WIDAMAN, 1995).

A análise fatorial, realiza a avaliação da confiabilidade e validade das medidas usadas para operacionalizar cada um dos construtos, onde a confiabilidade, indica o grau de consistência interna entre os indicadores das suas respectivas variáveis e a validade, refere-se a extensão em que as medidas definem determinado construto. (SCHUMACKER; LOMAX, 1996). O teste de variância extraída, indica o quanto da variância dos indicadores observáveis pode ser explicada pelos respectivos construtos latentes, onde o alto grau de variância extraída indica que os indicadores são representativos do construto latente. (HAIR *et al.*, 2014).

Na etapa de análise fatorial confirmatória deste estudo, foram analisadas as seguintes medidas: cargas fatoriais das variáveis, confiabilidade composta, validade convergente, validade discriminante, medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), teste de esfericidade de Bartlett e variância explicada. Cargas fatoriais ótimas, possuem valores superiores a 0,7, porém cargas superiores a 0,5 são consideradas aceitáveis. (HAIR *et al.*, 2014).

Com relação a confiabilidade composta, é definida como o valor total da variação do escore verdadeiro em relação à variação do escore total, sendo aceitáveis valores de 0,7 ou mais. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Para medir a validade convergente, utilizou-se a variância média extraída (AVE) dos itens de cada um dos construtos, com valores adequados iguais ou superiores à 0,5. (HAIR *et al.*, 2014). Também foi verificada a validade discriminante, que se baseia na lógica de que um construto deve explicar melhor suas variáveis observáveis, do que explica qualquer outro construto, onde a AVE deve ser maior que o quadrado das correlações. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). O teste de esfericidade de Bartlett é um teste estatístico utilizado para verificar a hipótese de que as variáveis não se correlacionam entre si na população. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Já o KMO é a medida de adequação da amostra utilizada para verificar a adequação da análise fatorial, onde valores abaixo de 0,5 apontam que a análise fatorial não é apropriada. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). E por fim a variância explicada, que representa o percentual explicado pelos fatores utilizados, são recomendados valores acima de 60%. (HAIR *et al.*, 2014).

### 3.7.3 Comparação de médias

Para comparação das médias deste estudo, foi utilizado a técnica de análise de variância (ANOVA), que serve para examinar as diferenças de médias entre duas ou mais populações. (MALHOTRA *et al.*, 2017). Foi realizada a ANOVA, para verificar se existia diferença entre a percepção dos respondentes da amostra, que estavam inseridos em 3 diferentes contextos (varejo, serviços e indústria) e a relação com os seis (6) construtos investigados.

### 3.7.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

A MEE, é uma técnica multivariada que engloba regressão múltipla e análise fatorial. Dentre os benefícios da utilização desta abordagem, destaca-se a possibilidade de utilizar uma estrutura mais complexa, com a inclusão de variáveis latentes e observáveis, possibilitando a análise num único momento, um grupo de inter-relações. (HAIR *et al.*, 2014). A abordagem de MEE é bastante utilizada para o desenvolvimento e testes de teorias e modelos, o que possibilita a construção de conhecimento em diversas áreas. (STEENKAMP; BAUNGARTNER, 2000).

Para Steenkamp e Baungartner (2000), MEE é uma filosofia guiada por três princípios: 1) necessidade de múltiplos indicadores para medir um construto; 2) o inter-relacionamento de construtos e suas medidas; e 3) a verificação do grau de concordância do modelo em relação

aos dados. A MEE, também é chamada por outros nomes, como análise de estrutura de covariância, análise de variáveis latentes e modelagem causal. Porém, cabe ressaltar, que a MEE deve somente auxiliar no processo de causalidade, pois não tem a função de realizar inferências causais. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

A MEE diferencia-se de outras técnicas multivariadas, por realizar de forma simultânea, uma série de equações de regressão múltipla de forma separada. (HAIR *et al.*, 2014). Neste estudo, conduziu-se a MEE em seis etapas, segundo recomendações de Malhotra, Nunan e Birks (2014), são elas: 1) definir os construtos; 2) especificar o modelo de medição; 3) avaliar a confiabilidade e validade do modelo; 4) especificar o modelo estrutural, caso o modelo de medição seja válido; 5) avaliar o modelo estrutural; e 6) extrair conclusões e propor recomendações, caso o modelo estrutural seja válido.

A MEE é composta por algumas medidas, utilizadas à fim de ajustamento, sendo divididas em três grupos: índices de ajuste absoluto, de ajuste incremental e ajuste de parcimônia. (HAIR *et al.*, 2014). Índices de ajuste absoluto, são utilizados para medir de forma direta, quão bem ou não, o modelo reproduz os dados que estão sendo observados. Já os índices de ajuste incremental, avaliam quão bem o modelo utilizado, se ajusta aos dados observados, em relação a algum modelo alternativo. Por fim, os índices de ajuste de parcimônia, são utilizados na avaliação do ajuste em relação à complexidade do modelo. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Abaixo destaca-se, os indicadores de ajustamento utilizados para analisar o modelo deste estudo:

- Qui-quadrado / Graus de Liberdade / ( $\chi^2$  / GL): utilizado para avaliar a significância, das diferenças entre a matriz observada e a estimada do modelo, consideram-se valores aceitáveis iguais ou menores que 5. (HAIR *et al.*, 2014).
- *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): medida utilizada para correção de tendência estatística de  $\chi^2$  de rejeitar modelos com grandes amostras ou grande número de variáveis observadas. Valores aceitáveis ficam entre 0,05 e 0,08. (HAIR *et al.*, 2014).
- *Comparative Fit Index* (CFI): índice de ajuste incremental, de comparação entre o modelo estimado e nulo. O índice varia entre 0 e 1, e valores de 0,9 ou mais, indicam um bom ajuste do modelo. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Encerrado o capítulo 3 de método, segue-se para o capítulo 4 para análise dos resultados.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise estatística dos dados. Primeiramente são apresentados os dados descritivos de caracterização da amostra, através dos dados demográficos dos respondentes, os meios utilizados para registrar a reclamação, o tempo de empresa do respondente e o ramo de atuação da empresa na qual o CSC está instalado. Em seguida, são apresentados os resultados da análise descritiva univariada das variáveis estudadas. Por último, são apresentados os resultados das análises multivariadas, bem como as hipóteses deste estudo.

### 4.1 Caracterização da amostra

A seguir serão apresentadas as características demográficas da amostra (sexo, renda, grau de formação, tempo de empresa), qual o ramo da empresa que possui o CSC e o meio utilizado para reclamar.

#### 4.1.1 Sexo, renda e grau de instrução

Na tabela 4 são apresentadas as características de sexo dos respondentes. Conforme podemos ver, existe uma predominância de respondentes do sexo feminino com 58,7% e o restante (41,3%) é do sexo masculino.

Tabela 4: Sexo dos respondentes

		%	N
Sexo	Feminino	58,7%	101
	Masculino	41,3%	71
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>172</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5: Renda dos respondentes.

Renda dos Respondentes	%	N
Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00	31,4%	54
Entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00	26,7%	46
Acima de R\$ 7.500,00	25,0%	43
Entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.500,00	11,0%	19
Abaixo de R\$ 1.500,00	5,8%	10
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>172</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à renda mensal dos respondentes na tabela 5, a maioria informou possuir renda entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00 (31,4%), seguidos por aqueles com renda mensal entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00 (26,7%) e acima de R\$ 7.500,00 (25%).

Na tabela 6 são apresentadas as informações referentes ao grau de formação dos respondentes.

Tabela 6: Grau de formação dos respondentes.

<b>Escolaridade</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Ensino Superior Completo	38,4%	66
Pós-Graduação	37,8%	65
Cursando Ensino Superior	22,1%	38
Ensino Médio	1,2%	2
Ensino Técnico	0,6%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>172</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O percentual de respondentes que possuem ensino superior completo (38,4%) e pós-graduação (37,8%) são praticamente iguais, seguidos por aqueles que estão cursando ensino superior (22,1%). Destaca-se nos resultados o elevado nível de escolaridade dos respondentes, pelo grande percentual de ensino superior completo e pós-graduação. Estes resultados refletem o alto percentual daqueles com renda mensal acima de R\$ 7.500,00 (25%) e entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00 (31,4%).

#### 4.1.2 Meio de reclamação, tempo de empresa e ramo de atuação

Na tabela 7 são apresentadas as informações referentes aos meios utilizados pelos respondentes para registrarem as suas reclamações. O *e-mail* foi o meio mais utilizado pelos respondentes para reclamar junto ao CSC (43,6%), seguido por telefone (27,9%) e intranet (14%).

Tabela 7: Meio utilizado para reclamar.

<b>Meio de reclamação</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
E-mail	43,6%	75
Telefone	27,9%	48
Intranet	14,0%	24
Pessoalmente	11,0%	19
Chat	3,5%	6
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>172</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Já na tabela 8 são apresentadas as informações referentes ao tempo de empresa dos respondentes. Verificou-se que a maioria dos respondentes informaram que trabalham há mais de 5 anos na empresa (41,5%), seguidos por aqueles que possuem tempo de empresa entre 2 e 5 anos (24,6%).

Tabela 8: Quanto tempo o respondente trabalha na empresa.

<b>Tempo de empresa</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Mais de 5 anos	41,9%	72
Entre 2 e 5 anos	24,4%	42
Entre 1 e 2 anos	19,8%	34
Menos de 1 ano	14,0%	24
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>172</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao ramo de atuação das empresas da amostra, de acordo com a tabela 9 mais da metade delas atuam no varejo (55%). Em seguida, com segundo maior percentual (35%) aparece serviços (saúde, seguros, financeiros, educação, contábeis e comunicação) e indústria (9%).

Tabela 9: Ramo de atuação da empresa (CSC).

<b>Ramo da Empresa (CSC)</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Varejo	55%	95
Serviços	35%	61
Indústria	9%	16
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>172</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 Estatística descritiva das variáveis

A seguir serão apresentados os dados descritivos sobre o gerenciamento de reclamações no contexto dos CSCs segundo a percepção dos clientes internos sobre o tratamento pessoal recebido, procedimentos utilizados, resultados obtidos e grau de satisfação com o gerenciamento da reclamação. Também serão apresentados dados sobre engajamento no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional.

Na tabela 10 são apresentadas as médias e desvios padrões de cada uma das variáveis da justiça interpessoal.

Tabela 10: Média e Desvio Padrão das questões que medem justiça interpessoal.

<b>Variáveis da Justiça Interpessoal</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Os atendentes pareceram muito interessados no meu problema	3,35	1,08
Fui tratado (a) de maneira cordial	3,85	0,96
Os atendentes tentaram arduamente resolver o problema	3,32	1,06
Os atendentes pareciam estar contando a verdade	3,56	1,04
Os atendentes me deram uma explicação razoável sobre porque o problema ocorreu	3,36	1,10
Eu recebi um pedido de desculpas sincero pelo problema ocorrido	2,91	1,30
Os atendentes foram muito solidários comigo	3,20	1,13
Os atendentes foram corteses comigo	3,59	0,94
Os atendentes foram muito esforçados na resolução do problema	3,27	1,05
Os atendentes pediram desculpas pelos transtornos causados	2,98	1,23
De maneira geral, eu recebi um tratamento pessoal justo	3,38	0,99
<b>Média Geral</b>	<b>3,34</b>	<b>1,08</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se verificar na tabela 10, “cortesia” foi a variável que obteve maior média (3,85) dentre todas as variáveis da justiça interpessoal, enquanto que “pedido de desculpas” foi o pior resultado, com média de (2,91). Podemos dizer então que na percepção dos clientes internos os atendentes são corteses durante a interação com eles, porém a falta de um pedido de desculpas pela falha ocorrida e de solidariedade também são fatores importantes na percepção dos respondentes e podem impactar na percepção geral do tratamento recebido (3,38). No geral, a variável justiça interpessoal apresentou pontuação média razoável (3,34) na percepção dos respondentes.

Na tabela 11 são apresentadas as médias e desvios padrões de cada uma das variáveis utilizadas para medir a justiça processual. De acordo com os dados, na percepção dos clientes internos as questões com melhores resultados foram sobre “controle de processo”, onde os reclamantes puderam contar aos atendentes o seu lado da história (3,57). Outros fatores positivos na percepção dos respondentes foram “flexibilidade” (3,31) e “velocidade de resposta” (3,24). As questões com piores resultados foram com relação a “assumir e aceitar a responsabilidade pela falha ocorrida” (2,99 e 3,01). Na questão que avalia a satisfação geral com os procedimentos utilizados (3,45), o resultado aponta à necessidade de melhora dos procedimentos utilizados pelos CSCs no gerenciamento de reclamações.

Tabela 11: Média e Desvio Padrão das questões que medem justiça processual.

Variáveis da Justiça Processual	Média	Desvio padrão
Os atendentes responderam rapidamente a minha reclamação	3,24	1,15
O CSC assumiu a responsabilidade pela falha ocorrida	2,99	1,27
Eles adaptaram a maneira de gerenciar as reclamações para atender a minha solicitação	3,06	1,24
Tive a oportunidade de contar o meu lado da história	3,57	0,98
Os atendentes foram muito rápidos na resolução do meu problema	3,17	1,15
O CSC aceitou a responsabilidade pela falha ocorrida	3,01	1,17
Eu tive a chance de contar aos atendentes detalhes sobre meu problema	3,56	1,00
Os atendentes demonstraram flexibilidade na resolução de minha reclamação	3,31	1,08
De maneira geral o CSC teve bons procedimentos para resolver minha reclamação	3,45	1,01
<b>Média Geral</b>	<b>3,26</b>	<b>1,12</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 12 são apresentados os resultados referentes às questões da justiça distributiva.

Tabela 12: Média e Desvio Padrão das questões que medem justiça distributiva.

Variáveis da Justiça Distributiva	Média	Desvio padrão
O resultado final da minha reclamação foi o que eu esperava	3,54	1,07
Me entregaram o que eu solicitei	3,60	1,04
A minha solicitação foi atendida conforme eu havia pedido	3,50	1,05
Meu resultado provavelmente foi tão bom quanto o de outras pessoas que também reclamaram	3,42	1,03
O resultado obtido através da reclamação foi justo	3,53	1,07
<b>Média Geral</b>	<b>3,51</b>	<b>1,05</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados na tabela 12, os resultados mais positivos na percepção dos respondentes foram com relação ao atendimento de suas s solicitações (3,6) e o resultado final da reclamação (3,54). Já o resultado mais negativo foi com relação à comparação dos resultados obtidos com o de outras pessoas que também reclamaram (3,42), talvez em decorrência da falta de informações sobre o resultado das reclamações de outras pessoas. De maneira geral a variável apresentou pontuação média razoável (3,51),

Logo em seguida na tabela 13 podemos visualizar os dados referentes ao grau de satisfação com o gerenciamento da reclamação.

Tabela 13: Média e Desvio Padrão da variável satisfação com o gerenciamento da reclamação.

<b>Satisfação com o Gerenciamento da Reclamação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Eu fiquei feliz com a maneira como lidaram com minha reclamação	3,42	1,08
Eu estou satisfeito (a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida	3,49	1,00
Fizeram tudo o que eu esperava para resolver o meu problema	3,37	1,08
No geral, eu fiquei satisfeito (a) com a maneira que a reclamação foi tratada	3,44	1,08
<b>Média Geral</b>	<b>3,43</b>	<b>1,06</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 13, as quatro questões que mediram o grau de satisfação com o gerenciamento da reclamação apresentaram resultados muito próximos uns dos outros e na média os clientes apresentaram um nível razoável de satisfação (3,43).

Na tabela 14, são apresentados os resultados referentes às questões de engajamento no trabalho.

Tabela 14: Média e Desvio Padrão das questões que medem engajamento no trabalho.

<b>Variável de Engajamento no Trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
No meu trabalho, sinto-me repleto de energia	4,03	0,82
No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso (a)	4,03	0,83
Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho	4,05	0,87
Meu trabalho me inspira	4,18	0,85
Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar	4,02	0,90
Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente	4,16	0,87
Tenho orgulho do trabalho que faço	4,28	0,85
Estou imerso no meu trabalho	4,14	0,82
<b>Média Geral</b>	<b>4,11</b>	<b>0,85</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se visualizar na tabela 14, na percepção dos respondentes os resultados mais positivos foram de (4,28) “orgulho do que faz” e (4,18) “meu trabalho me inspira”. Já a menor média, mas não tão baixa foi (4,02) “quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar”. A variável engajamento no trabalho apresentou pontuação média relativamente boa (4,11), todas as questões com pontuação média acima de 4.

Na tabela 15 são apresentados os resultados referentes às questões que medem o comprometimento organizacional.

Tabela 15: Média e Desvio Padrão das questões que medem comprometimento organizacional.

<b>Variável de Comprometimento Organizacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Sinto-me orgulhoso com a empresa em que trabalho.	4,29	0,76
Sinto-me contente com a empresa em que trabalho.	4,22	0,82
Sinto-me entusiasmado com a empresa em que trabalho.	4,16	0,88
Sinto-me interessado pela empresa em que trabalho.	4,20	0,84
Sinto-me animado com a empresa em que trabalho.	4,13	0,90
<b>Média Geral</b>	<b>4,2</b>	<b>0,84</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável com maior média foi “sinto orgulho da empresa” (4,29), seguida por “sinto-me contente com a empresa” (4,22). De forma geral, o nível de comprometimento organizacional apresentou uma média relativamente boa (4,2), com todas as questões apresentando médias acima de 4.

Os resultados das variáveis que medem o envolvimento no trabalho são apresentados na tabela 16.

Tabela 16: Média e Desvio Padrão das questões que medem envolvimento no trabalho.

<b>Variável de Envolvimento no Trabalho</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho	3,32	1,07
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	3,10	1,03
As coisas mais importantes que acontecem na minha vida envolvem o meu trabalho	3,19	1,05
Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.	3,30	1,06
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho	3,60	0,92
<b>Média Geral</b>	<b>3,3</b>	<b>1,03</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as médias das variáveis que medem envolvimento no trabalho, o maior valor foi de (3,60) da variável “estou muito ligado ao meu trabalho” e o menor valor (3,10), referente à variável “as horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia”. No geral, a variável envolvimento no trabalho apresentou um resultado relativamente baixo (3,3), uma vez que o ponto médio da escala era 2,5.

#### 4.2.1 Análise da diferença de médias entre segmentos (varejo, serviços e indústria).

Também se realizou a análise de variância (ANOVA), com o objetivo de avaliar se os diferentes segmentos (serviços, varejo e indústria) influenciaram a percepção dos respondentes

em relação a cada um dos 6 construtos deste estudo (justiça interacional, justiça processual, justiça distributiva, satisfação pós-reclamação, comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho) conforme verifica-se na tabela 17.

Tabela 17: Diferença de médias entre os segmentos (serviços, varejo e indústria).

Construtos	Serviços		Varejo		Indústria		Sig
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
<b>Justiça Interacional</b>	3,481	0,810	3,373	0,917	3,082	0,802	0,320
<b>Justiça Processual</b>	3,452	0,878	3,289	0,946	2,715	0,719	0,031
<b>Justiça Distributiva</b>	3,668	0,851	3,493	1,003	3,200	1,007	0,232
<b>Satisfação com o Gerenciamento da Reclamação</b>	3,564	0,928	3,427	1,048	3,019	0,949	0,203
<b>Comprometimento Organizacional</b>	4,129	0,856	4,217	0,744	4,415	0,614	0,466
<b>Envolvimento no Trabalho</b>	3,332	0,936	3,298	0,837	3,215	1,053	0,908
<b>Engajamento no Trabalho</b>	4,110	0,721	4,067	0,735	4,510	0,824	0,131

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados encontrados, verifica-se que os distintos segmentos de atuação dos CSC (serviços, varejo e indústria) interferiram apenas nas percepções sobre o construto justiça processual, pois identificou-se diferença de médias entre os segmentos a um nível de significância de 95%. Para os respondentes do segmento indústria o processo de gerenciamento de reclamações seja percebido de forma mais negativa do que o processo de gerenciamento de reclamações do varejo e serviços, uma vez que no construto justiça processual o segmento indústria apresentou menor média (2,715) em relação aos outros segmentos serviços (3,45) e varejo (3,289). O resultado esperado era que não houvesse diferença de médias entre os respondentes dos três distintos segmentos (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017), porém conforme discutido acima foi encontrada diferença no construto justiça processual, sendo essa uma das limitações deste estudo.

### 4.3 Análise fatorial confirmatória

Após a análise descritiva seguiu-se para análise fatorial confirmatória com o intuito de validar o modelo proposto. Segundo Hair *et al.* (2014), a análise fatorial é utilizada para analisar um grande número de variáveis e explorar os padrões das suas inter-relações. Uma das premissas para cargas fatoriais é que elas precisam ser estatisticamente significativas, com valores superiores a 0,5, idealmente maiores que 0,7. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Abaixo na tabela 18 apresenta-se os resultados das cargas fatoriais dos três tipos de justiça (interacional, processual e distributiva), bem como o resultado do teste de KMO, esfericidade de Bartlett e a variância explicada.

Tabela 18: Cargas fatoriais da Justiça Interacional, processual e distributiva.

FATORES	VARIÁVEIS OBSERVADAS	CARGA FATORIAL PADRONIZADA
<b>Fator 1 Justiça Interacional</b>	Just_Inter1	0,837
	Just_Inter2	0,713
	Just_Inter3	0,871
	Just_Inter4	0,759
	Just_Inter5	0,787
	Just_Inter6	0,785
	Just_Inter7	0,884
	Just_Inter8	0,825
	Just_Inter9	0,900
	Just_Inter10	0,782
	Just_Inter11	0,874
<b>Fator 2 Justiça Processual</b>	Just_Proce1	0,800
	Just_Proce2	0,814
	Just_Proce3	0,836
	Just_Proce4	0,729
	Just_Proce5	0,870
	Just_Proce6	0,783
	Just_Proce7	0,742
	Just_Proce8	0,874
	Just_Proce9	0,887
<b>Fator 3 Justiça Distributiva</b>	Just_Distr1	0,912
	Just_Distr2	0,789
	Just_Distr3	0,918
	Just_Distr4	0,928
	Just_Distr5	0,910
<b>KMO</b>		0,949
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>		4.908,70 (p<0,001)
<b>Variância Explicada</b>		74,48%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os resultados das cargas fatoriais apresentados na tabela 18, todas as variáveis das três dimensões de justiça apresentaram cargas bem superiores ao mínimo recomendado (>0,5). Também foi realizado o teste de KMO e de esfericidade de Bartlett cujos resultados credenciam a realização da análise fatorial (KMO= 0,949; Esfericidade de Bartlett= 4.908,70 – p<0,001). O resultado da variância explicada acumulada dos construtos foi de 74,48%, também

acima dos valores mínimos recomendados pela literatura. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Na tabela 19, apresenta-se as cargas fatoriais referente aos construtos satisfação, comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho, bem como os resultados do teste de KMO, esfericidade de Bartlet e a variância explicada.

Tabela 19: Cargas fatoriais das variáveis Satisfação, Comprometimento, Envolvimento e Engajamento.

FATORES	VARIÁVEIS OBSERVADAS	CARGA FATORIAL PADRONIZADA
<b>Fator 4 Satisfação Geral Com a Reclamação</b>	Satisfação1	0,934
	Satisfação2	0,936
	Satisfação3	0,943
	Satisfação4	0,943
<b>Fator 5 Comprometimento Organizacional</b>	Comprometimento1	0,869
	Comprometimento2	0,924
	Comprometimento3	0,940
	Comprometimento4	0,940
	Comprometimento5	0,941
<b>Fator 6 Envolvimento</b>	Envolvimento1	0,723
	Envolvimento2	0,757
	Envolvimento3	0,872
	Envolvimento4	0,856
	Envolvimento5	0,843
<b>Fator 7 Engajamento</b>	Engajamento1	0,926
	Engajamento2	0,894
	Engajamento3	0,904
	Engajamento4	0,885
	Engajamento5	0,870
	Engajamento6	0,836
	Engajamento7	0,830
	Engajamento8	0,749
<b>KMO</b>		0,925
<b>Teste de Esfericidade de Bartlett</b>		6.648,508 (p<0,001)
<b>Variância Explicada</b>		79,62%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os resultados apresentados, todas as cargas fatoriais apresentaram valores bastante superiores aos valores de referência (>0,5), assim como os resultados de KMO e esfericidade de Bartlett (KMO= 0,925; Esfericidade de Bartlett= 6.648,508 – p<0,001). Já o resultado da variância explicada acumulada dos 4 construtos foi de 79,62%, ou seja, explica 79,62% da variabilidade total dos fatores.

#### 4.3.1 Confiabilidade interna

A confiabilidade é utilizada para avaliar a consistência interna de um conjunto de itens de um construto, que somados formam a pontuação total de uma escala. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Uma medida bem popular de consistência interna é o *Alpha de Cronbach*, obtido pela média de todos os possíveis coeficientes da divisão parcial, resultantes de diferentes maneiras de dividir os itens da escala. Outra medida que também foi utilizada para avaliação do modelo proposto foi a confiabilidade composta. A confiabilidade é uma medida de avaliação da consistência interna dos indicadores individuais de cada um dos construtos, onde valores aceitáveis devem ser superiores a 0,7. (HAIR *et al.*, 2014). Também foi avaliada a validade convergente através da AVE, onde valores superiores a 0,5 indicam validade convergente satisfatória, ou seja, o construto latente está explicando 50% ou mais da variação na variável observada. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Na tabela 20 são apresentados os resultados de *Alpha de Cronbach* dos construtos deste estudo.

Tabela 20: Consistência interna dos construtos.

<b>Construto</b>	<b><math>\alpha</math> Alpha de Cronbach</b>
V <sub>1</sub> Justiça Distributiva	0,950
V <sub>2</sub> Justiça Processual	0,948
V <sub>3</sub> Justiça Interpessoal	0,956
V <sub>4</sub> Satisfação Geral com a Reclamação	0,967
V <sub>5</sub> Engajamento	0,959
V <sub>6</sub> Envolvimento	0,907
V <sub>7</sub> Comprometimento Organizacional	0,966

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise da consistência interna dos construtos, conforme comentado, foi realizada através do *Alpha de Cronbach*, medida que varia de 0 a 1 com limite mínimo aceitável de 0,6. Valores de  $\alpha$  abaixo disto apontam consistência interna insatisfatória. (HAIR *et al.*, 2014). Percebe-se na tabela 20 que todos os valores encontrados foram bem acima do mínimo recomendado na literatura, confirmando assim uma consistência interna satisfatória. (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

A matriz de correlação entre os construtos é apresentada na tabela 21, onde além da confiabilidade composta, é possível verificar também os resultados de variância média extraída e variância compartilhada.

Tabela 21: Matriz de correlações entre os construtos

Construto	Confiabilidade Composta	V <sub>1</sub>	V <sub>2</sub>	V <sub>3</sub>	V <sub>4</sub>	V <sub>5</sub>	V <sub>6</sub>	V <sub>7</sub>
V <sub>1</sub> Justiça Distributiva	0,973	<b>0,982</b>						
V <sub>2</sub> Justiça Processual	0,953	0,757	<b>0,956</b>					
V <sub>3</sub> Justiça Interpessoal	0,961	0,788	0,849	<b>0,968</b>				
V <sub>4</sub> Satisfação Geral	0,982	0,891	0,825	0,807	<b>0,995</b>			
V <sub>5</sub> Engajamento	0,977	0,365	0,237	0,262	0,306	<b>0,971</b>		
V <sub>6</sub> Envolvimento	0,945	0,316	0,368	0,234	0,312	0,477	<b>0,943</b>	
V <sub>7</sub> Comprometimento	0,982	0,338	0,263	0,281	0,857	0,857	0,543	<b>0,995</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

As cargas fatoriais das medidas de cada variável latente apresentaram *loadings* significativos a 0,01. De acordo com a matriz de correlações apresentada na tabela 21, os indicadores que aparecem na diagonal em negrito são de variância média extraída (AVE). Todos os resultados são significativos e superiores a 0,90, bem como apresentam valores maiores que as correlações entre os outros construtos logo abaixo nas mesmas colunas (variância compartilhada), todas significativas conforme sugerem Churchill (1979) e Malhotra *et al.* (2017) confirmando a validade convergente para cada construto. De acordo com a tabela 21, os índices de confiabilidade composta todos apresentaram valores acima de 0,9, demonstrando consistência interna dos indicadores individuais de cada um dos construtos, onde valores aceitáveis devem ser superiores a 0,7. (HAIR *et al.*, 2014).

#### 4.4 Análise do modelo

Na tabela 22 encontram-se os índices de ajustamento do modelo testado, que foram comparados com os índices propostos por Hair *et al.* (2014) e apresentaram resultados satisfatórios. Conforme verifica-se o resultado de  $\chi^2 / GL$  foi de 2,542, portanto dentro dos valores de referência (< 5) e o índice de CFI foi de 0,827, levemente abaixo dos valores de referência (> 0,9). O valor de RMSEA foi de 0,095, um pouco acima dos valores recomendados entre 0,05 e 0,08. Porém, segundo o que recomenda Browne e Cudeck (1993), valores entre 0,08 e 0,1, são toleráveis. Portanto, conforme os resultados acima apresentados, o modelo testado apresentou índices satisfatórios de ajustamento.

Tabela 22: Índice de ajuste do modelo.

ÍNDICE	ANÁLISE FINAL
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	2963,668
GL (Graus de Liberdade)	1166
Nível de Probabilidade	0,000
$\chi^2 / GL$ (Qui-quadrado / Graus de liberdade)	2,542
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,827
RMSEA ( <i>Root Mean Squared Error of Aproximation</i> )	0,095

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalizada esta etapa, onde foram discutidos os índices de ajustamento do modelo proposto, partiu-se então verificação das relações dos construtos (justiça interacional, justiça processual, justiça distributiva, satisfação com gerenciamento de reclamações, comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho). Conforme pode-se verificar na tabela 23, foram calculados o coeficiente padronizado ( $\beta$ ) e coeficiente de determinação ( $R^2$ ) (Malhotra *et al.*, 2017).

Tabela 23: Teste de hipóteses.

CONSTRUTOS	COEFICIENTE PADRONIZADO	DESVIO PADRÃO	Z	P	$R^2$
Justiça Interacional → Satisfação	0,004	0,127	0,053	0,957	10%
Justiça Processual → Satisfação	0,592	0,067	9,073	***	
Justiça Distributiva → Satisfação	0,399	0,094	4,725	***	
Satisfação → Comprometimento	0,329	0,050	4,307	***	38%
Satisfação → Envolvimento	0,367	0,054	4,518	***	38%
Satisfação → Engajamento	0,350	0,057	4,638	***	50%

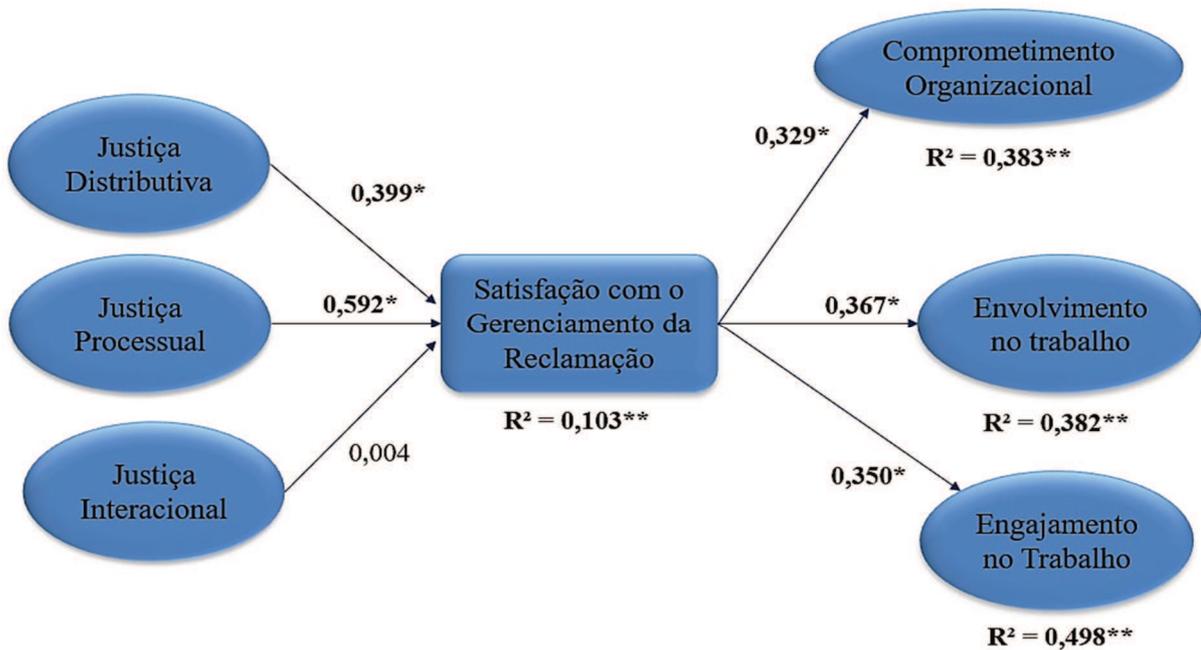
Fonte: Dados da pesquisa.

(\*\*\*) < 0,001.

Conforme visualiza-se na tabela 23, das seis (6) hipóteses propostas no modelo cinco (5) foram confirmadas como positivas e estatisticamente significativas. Portanto, confirma-se a relação positiva entre “justiça distributiva e processual” e “satisfação com o gerenciamento da reclamação” (hipóteses 1 e 2, respectivamente), bem como “satisfação com o gerenciamento da reclamação” e “comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho” (hipóteses 4, 5 e 6, respectivamente). Somente a relação entre “justiça interacional” e “satisfação com o gerenciamento da reclamação” (hipótese 3), não foi significativa.

Na figura 5, pode-se visualizar as medidas de  $\beta$  e  $R^2$  das relações entre as variáveis no modelo teórico deste estudo.

Figura 5: Modelo teórico proposto e resultados da MEE.



Fonte: Tax *et al.* (1998) adaptado pelo autor.

\* Coeficientes  $\beta$  significativos.

\*\* R<sup>2</sup>.

De acordo com a figura 5, o coeficiente  $\beta$  da justiça distributiva apresentou menor impacto (0,399) na satisfação pós-reclamação do que a justiça processual (0,592). O R<sup>2</sup> de 0,103 indica que juntas, justiça distributiva e processual explicam uma proporção de aproximadamente 10% da variância nos níveis de satisfação com o gerenciamento da reclamação. Estes resultados corroboram com as proposições teóricas de que no contexto organizacional as percepções de justiça distributiva dos trabalhadores sobre os resultados obtidos (por ex. salários e benefícios justos) impactam no seu nível de satisfação com o trabalho. (MCFARLIN; SWEENEY,1992; MCCOLL-KENNEDY; SPARKS, 2003). No contexto de marketing estes resultados também corroboram com os encontrados por Tax, Brown e Chandrashekar (1998), Homburg e Fürst (2005), Santos e Fernandes (2007), Cambra-Fierro *et al.* (2015) e Ding e Lii (2016) onde as percepções da justiça distributiva dos clientes sobre os resultados obtidos pós-reclamação, impactam no nível de satisfação com gerenciamento de suas reclamações.

Conforme verifica-se na figura 5, o coeficiente  $\beta$  da justiça processual aponta que ela exerce maior impacto do que a justiça distributiva na satisfação com o gerenciamento da reclamação (0,592). A relação significativa e positiva encontrada da justiça processual sobre a

satisfação pós-reclamação está de acordo com o que é proposto na literatura organizacional, onde a satisfação dos indivíduos com o trabalho é impactada pelas percepções de justiça em relação aos procedimentos e políticas da organização. (LAMBERT; HOGAN; GRIFFIN, 2007; PATLÁN-PEREZ; TORRES; HERNÁNDEZ, 2012; OUYANG *et al.*, 2015).

Já o impacto da justiça interacional na satisfação com o gerenciamento da reclamação (hipótese 3), diferentemente do que propõe a teoria da justiça, não foi confirmada neste estudo. Conforme discutido no capítulo 2, a justiça interacional diz respeito à interação entre cliente e fornecedor, durante o episódio de reclamação e o tipo de tratamento recebido pelo cliente. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). Neste estudo, o *e-mail* foi o meio mais utilizado pelos respondentes para o registro de suas reclamações (42,9%), pois conceitualmente o CSC presta serviços de *back office* para outras filiais, que as vezes podem estar localizadas em outras cidades, estados ou até mesmo países. (LINDVALL; IVEROTH, 2011; JOHA; JANSSEN, 2014). Este distanciamento entre CSC e filial torna mais difícil e dispendiosa a interação pessoal em ocorrências de reclamações por falhas; problema que é superado com a utilização de canais remotos (*e-mail*, *chat*, *intranet* e *softwares* específicos). (ULBRICH, 2006). Segundo achados de Wirtz e Mattila (2003), clientes que apenas desejam registrar suas reclamações, ou seja, sem interesse na reparação tangível pela falha, preferem reclamar através de canais remotos (*e-mails*) ao invés da interação pessoal. Talvez seja este o motivo para que no contexto de CSC, o tratamento pessoal recebido tenha menor importância para os clientes internos do que os resultados e procedimentos envolvidos no processo de reclamação.

A hipótese 4 previa um efeito positivo e significativo da satisfação pós-reclamação no comprometimento organizacional, efeito que foi confirmado neste estudo conforme resultado do coeficiente  $\beta$  apresentado na figura 5 (0,329). Este resultado reforça as propostas teóricas de que a melhora dos níveis de satisfação acarretará num aumento do comprometimento dos trabalhadores com a organização e conseqüentemente reduzirá os índices de *turnover* e absenteísmo. (VALAEI; REZAEI, 2016; CULIBRK *et al.*, 2018). Já o resultado de  $R^2$  indica uma explicação aproximada de 38% na variância dos níveis de comprometimento organizacional. No contexto de *marketing*, o comportamento futuro do cliente, ou seja, sua intenção de permanecer comprometido com a empresa envolvida no episódio de falha, está intimamente ligado à satisfação percebida com a resolução da reclamação. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SANTOS, 2001; SANTOS; FERNANDES, 2007).

O efeito positivo e significativo da satisfação pós-reclamação no envolvimento no trabalho dos clientes internos, confirma o que se previa através da quinta hipótese deste estudo. De acordo com o coeficiente  $\beta$  apresentado na figura 5, das três variáveis impactadas pela satisfação pós-reclamação (comprometimento, envolvimento e engajamento) a variável envolvimento no trabalho sofreu maior impacto (0,367). O  $R^2$  desta relação, indica uma explicação aproximada de 38% na variância dos níveis de envolvimento no trabalho. Este resultado está de acordo com estudos anteriores, que também apontaram para uma relação significativa e positiva entre satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho, principalmente em decorrência da satisfação dos trabalhadores com o salário pago pela empresa. (CULIBRK *et al.*, 2018).

A sexta e última hipótese deste estudo, também foi confirmada através da relação significativa e positiva da satisfação pós-reclamação no engajamento no trabalho. Conforme resultado do coeficiente  $\beta$  apresentado na figura 5 (0,350), confirmam-se as suposições teóricas de que o engajamento no trabalho melhora à medida que o cliente interno sente-se satisfeito com o chefe, com os colegas de trabalho (GEISLER; BERTHELSEN; MUHONEN, 2019), com o suporte que recebe da organização (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010), com a tarefa e com os *feedbacks* recebidos. (SAKS, 2006). O  $R^2$  da satisfação sobre o engajamento no trabalho foi de 0,498, indicando que a satisfação com o gerenciamento da reclamação explicou uma proporção de aproximadamente 50% da variância nos níveis de engajamento.

De forma resumida no quadro 2 apresenta-se os resultados das hipóteses testadas.

Quadro 2: Resultados das hipóteses testadas na pesquisa.

<b>Hipóteses de Pesquisa</b>	
H1: <i>Percepções de justiça distributiva influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.</i>	<i>confirmada</i>
H2: <i>Percepções de justiça processual influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.</i>	<i>confirmada</i>
H3: <i>Percepções de justiça interacional influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.</i>	<b><u>rejeitada</u></b>
H4: <i>A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o comprometimento organizacional afetivo do cliente interno.</i>	<i>confirmada</i>
H5: <i>A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o envolvimento do cliente interno no trabalho.</i>	<i>confirmada</i>
H6: <i>A satisfação com o gerenciamento da reclamação influenciará positivamente o engajamento do cliente interno no trabalho.</i>	<i>confirmada</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizada a etapa de análise dos resultados, no capítulo a seguir são apresentadas as considerações finais deste estudo, suas contribuições no âmbito acadêmico e gerencial bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 5 CONCLUSÕES

No presente estudo, buscou-se examinar o impacto da satisfação com o gerenciamento das reclamações no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho. No capítulo 1 apresentou-se o problema de pesquisa deste estudo, a justificativa de aplicar o modelo proposto em Centros de Serviços Compartilhados, as contribuições e os objetivos que nortearam este estudo. No capítulo 2 desenvolveu-se a fundamentação teórica deste estudo, onde foi apresentado as hipóteses e o modelo a ser testado. No capítulo 3 apresentou-se todos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Trata-se de um estudo quantitativo-descritivo de corte transversal, onde os dados foram coletados por meio de uma *survey* que foi aplicada entre os dias 09/08/2018 e 31/10/2018 em clientes internos de CSCs, que resultou em 172 respostas válidas que foram analisadas através da análise descritiva, pelo Método de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) e da análise fatorial confirmatória.

No capítulo 4, as hipóteses foram então testadas e realizou-se todas as análises estatísticas sobre os dados coletados. A primeira hipótese que previa um efeito positivo e significativo da justiça distributiva na satisfação do cliente interno com o gerenciamento de reclamações foi confirmada. A confirmação da primeira hipótese converge com as suposições teóricas de que no contexto organizacional as percepções de resultados justos impactam no nível de satisfação com o trabalho (MCFARLIN; SWEENEY, 1992; MCCOLL-KENNEDY; SPARKS, 2003) e no contexto de marketing também impactaria no nível de satisfação pós-reclamação. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; HOMBURG; FÜRST, 2005; SANTOS; FERNANDES, 2007; CAMBRA-FIERRO *et al.*, 2015; DING; LII, 2016). A segunda hipótese, previa um efeito positivo e significativo da justiça processual na satisfação com o gerenciamento da reclamação também foi confirmada. Estudos anteriores também revelaram que a percepção de procedimentos justos impacta no nível de satisfação dos indivíduos com o trabalho. (LAMBERT; HOGAN; GRIFFIN, 2007; PATLÁN-PEREZ; TORRES; HERNÁNDEZ, 2012; OUYANG *et al.*, 2015). A terceira e última hipótese sobre as variáveis da teoria da justiça, que previa um efeito positivo e significativo da justiça interacional na satisfação pós-reclamação não foi confirmada neste estudo. Este resultado foi diferente do que se esperava e de acordo com as suposições teóricas que embasaram este estudo, de que percepções de interações justas no ambiente organizacional influenciariam a satisfação no trabalho (DIAB, 2015) e também na satisfação pós-reclamação de clientes de compras *on-line*. (DING; LII, 2016). A hipótese 4, previa um efeito positivo e significativo da satisfação pós-

reclamação no comprometimento organizacional também foi confirmada neste estudo, corroborando com descobertas anteriores de que funcionários satisfeitos com o trabalho são mais comprometidos com a organização. (CHORDIYA; SABHARWAL; GOODMAN, 2017; CULIBRK *et al.*, 2018). A quinta hipótese deste estudo previa um efeito positivo e significativo da satisfação pós-reclamação no envolvimento no trabalho. Resultados semelhantes também foram encontrados em pesquisas anteriores onde os níveis de envolvimento dos trabalhadores foram impactados pelo grau de satisfação com o salário (CULIBRK *et al.*, 2018) e com a execução de tarefas. (ALAVI *et al.*, 2017). A sexta e última hipótese deste estudo também foi confirmada e previa um efeito positivo e significativo da satisfação pós-reclamação no engajamento no trabalho. A satisfação com a organização, com a gestão e com os colegas também foi confirmada como uma variável preditora de engajamento. (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010). No contexto de *marketing* o grau de satisfação pós-reclamação também impactou no engajamento do consumidor com a empresa. (CAMBRA-FIERRO; MELERO-POLO; JAVIER SESE, 2015).

No presente capítulo, discute-se os resultados encontrados, as contribuições deste estudo no âmbito acadêmico e gerencial, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

### **5.1 Contribuições acadêmicas**

No âmbito acadêmico a principal e mais relevante contribuição deste estudo é a adaptação para o contexto de CSCs do modelo inicialmente proposto por Tax, Brown e Chandrashekar (1998) e bastante utilizado na literatura de marketing de relacionamento para investigar o impacto das percepções de justiça na satisfação com o gerenciamento de reclamações, recuperação de serviços e comportamento do cliente pós-reclamação. A utilização desta abordagem no contexto de CSCs é de extrema relevância para literatura acadêmica, uma vez que as filiais que utilizam os serviços prestados pelo CSC são tratadas como clientes destes. (BERGERON, 2003; ULBRICH, 2003; 2006; JANSSEN; JOHA, 2006; SCHULZ; BRENNER, 2010; MARCINIAK, 2013). Nos casos onde a prestação de serviços é feita por um CSC terceirizado, a relação entre fornecedor e cliente é puramente mercadológica. (MCIVOR; MCCRACKEN; MCHUGH, 2011). Cabe também destacar, que os elementos utilizados para avaliar a justiça distributiva (referente aos resultados), justiça processual (referente aos processos e procedimentos) e a justiça interacional (tratamento recebido durante a reclamação), são muito parecidos com algumas das características dos CSCs, como por exemplo: a padronização e simplificação de funções e processos (WANG; WANG, 2007), o fornecimento

de serviços de alta qualidade (SINGH; CRAIKE, 2008) e a utilização de tecnologias de voz, vídeo e dados na interação com os clientes. (HERBERT; SEAL, 2012).

No âmbito acadêmico destaca-se também, que neste estudo a justiça processual exerceu maior impacto na satisfação pós-reclamação corroborando com resultados encontrados por outros pesquisadores no contexto de *marketing*. (MAXHAM III; NETEMEYER, 2003; RÍO-LANZA; VÁZQUEZ-CASIELLES; DÍAZ-MARTÍN, 2013). Refletindo um pouco sob a ótica organizacional, o maior impacto da justiça processual sobre a satisfação pós-reclamação reflete a importância dos elementos processuais bastante destacados na literatura de CSCs como por exemplo a reengenharia de processos, o tempo de espera (JANSSEN *et al.*, 2009), o controle de processos (MEIJERINK; BONDAROUK, 2013), flexibilidade e a customização. (BONDAROUK; FRIEBE, 2014). Ou seja, os clientes de CSC ao reclamarem por uma falha em serviços, esperam receber um atendimento rápido, flexível e personalizado. Segundo o que apontou Richter e Brühl (2017), processos é a segunda perspectiva mais citada nas questões de pesquisa da literatura de CSC, ficando atrás somente da perspectiva dos determinantes, confirmando assim o maior interesse dos pesquisadores pela investigação de aspectos processuais em CSCs.

Outra contribuição para o campo acadêmico é a investigação do impacto da satisfação com o gerenciamento de reclamações no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho, cujas hipóteses foram confirmadas neste estudo. Há evidência empírica de que trabalhadores engajados tem melhor desempenho (BAKKER *et al.*, 2008) e trabalhadores com altos níveis de envolvimento no trabalho tem melhores índices de produtividade. (JAISWAL, 2018). Segundo especialistas sobre CSC, a busca por melhor eficiência e desempenho (redução de custos) é, de longe, os principais motivos para sua implementação. (PAAGMAN *et al.*, 2015). Percebe-se aqui, que através do gerenciamento de reclamações é possível aumentar os níveis de engajamento e envolvimento dos clientes internos, e conseqüentemente melhorar os índices de eficiência e desempenho do CSC. Esta abordagem inédita na literatura sobre CSC, também cobre lacunas identificadas como escassez de estudos que utilizam métodos estatísticos de análise, investigação de resultados não financeiros (RICHTER & BRÜHL, 2017), o impacto das experiências de trabalho no comportamento dos profissionais de *back office* (HOWCROFT & RICHARDSON, 2012) e a investigação da satisfação com o gerenciamento de reclamações, como variável preditora do comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho. (CAVALCANTE *et al.*, 2014).

A primeira hipótese deste estudo previa que a justiça distributiva influenciaria positivamente na satisfação com o gerenciamento das reclamações. Previsão essa que foi confirmada através da análise de MEE, com uma relação significativa e positiva ( $\beta= 0,399$ ;  $z=4,725$  e  $p=0,000$ ). No campo acadêmico este resultado corrobora com as propostas teóricas onde obtenção de resultados percebidos como justos através da reclamação impactam na satisfação final do consumidor com o processo de reclamação. (BLODGETT; TAX; HILL, 1997; TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998). No contexto de CSCs, os serviços prestados são previamente contratados através dos acordos de nível de serviço (SLA), que são periodicamente discutidos em reuniões entre cliente interno e CSC onde os possíveis desvios são corrigidos. (HERBERT; SEAL, 2012). Os achados também estão de acordo com resultados encontrados em pesquisas anteriores, que confirmaram o efeito positivo e significativo das percepções de justiça com os resultados alcançados ao final do processo de reclamação (por ex. devolução do dinheiro, *vouchers*, brindes, trocas) na satisfação com o gerenciamento de reclamações. (SANTOS; FERNANDES, 2007; NIKBIN *et al.*, 2015; DING; LII, 2016).

A segunda hipótese deste estudo foi confirmada através da relação positiva e significativa da justiça processual na satisfação com o gerenciamento das reclamações ( $\beta= 0,592$ ,  $z= 9,073$  e  $p=0,000$ ). Este resultado vai ao encontro às propostas teóricas norteadoras deste estudo, de que o tempo de espera, acessibilidade, responsabilidade pela falha, flexibilidade, controle de processo e controle de decisão são elementos essenciais ao avaliar os níveis de satisfação durante o processo de reclamação. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; MAXHAM III; NETEMEYER, 2003). O *design* de processos é um tema bastante crítico nas fases iniciais de implementação de um CSC (RICHTER; BRÜHL, 2017), principalmente pela resistência das unidades de negócio (filiais) em transferir e padronizar processos. (MCIVOR; MCCRACKEN; MCHUGH, 2011). Porém, a consolidação de processos e a eliminação de funções duplicadas são características idiossincráticas dos CSCs (SCHULZ; BRENNER, 2010) e através destas duas características que o CSC consegue alcançar ganhos em escala no fornecimento de serviços. Portanto, os elementos processuais utilizados no gerenciamento de reclamações nos CSCs são importantes na percepção dos clientes internos, uma vez que os aspectos processuais são bastante formalizados através de SLAs (*Service Level Agreement*). Pesquisas anteriores no contexto de *marketing*, também encontraram resultados semelhantes do efeito significativo das percepções de justiça processual na satisfação pós-reclamação, como no caso das falhas em serviços de companhias aéreas (NIKBIN *et al.*, 2015), em compras pela internet (KUO; WU, 2012; WU, 2013; JUNG;

SEOOCK, 2017), no comércio de jogos *on-line* (DING; LII, 2016) e na indústria do turismo na Noruega. (SVARI *et al.*, 2010).

A terceira e última hipótese das percepções de justiça, que previa um efeito significativo e positivo da justiça interacional na satisfação com o gerenciamento de reclamações não foi confirmada ( $\beta= 0,004$ ,  $z= 0,053$  e  $p= 0,957$ ), rejeitando assim a terceira hipótese deste estudo, ao contrário das suposições teóricas que nortearam a construção desta hipótese. (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; MAXHAM III; NETEMEYER, 2002). Em termos acadêmicos, a não confirmação desta hipótese levanta alguns questionamentos sobre a importância das avaliações da justiça interacional na satisfação com o gerenciamento de reclamações no contexto de CSC. De acordo com a taxonomia desenvolvida por Knol *et al.* (2014), sobre os principais desafios enfrentados ao implementar um CSC, tanto o distanciamento físico quanto psicológico do CSC para os clientes atendidos pode acarretar em efeitos negativos na percepção dos clientes. No caso dos CSCs procura-se superar o distanciamento geográfico entre fornecedor e cliente através da utilização de canais remoto com uso da tecnologia da informação e *softwares*, visando a efetiva interação entre os mesmos (ULBRICH, 2006); o que torna o processo de interação e comunicação entre CSC e unidade atendida bastante formalizado, processual e com menor interação pessoal. Portanto, supõe-se que os aspectos da justiça interacional (honestidade, cortesia, explicação, esforço, empatia e pedido de desculpas) não são tão importantes para os clientes de CSCs quanto aspectos processuais e de resultado nas avaliações de satisfação com o gerenciamento de reclamações.

A não confirmação da terceira hipótese traz algumas reflexões do contexto de *marketing* do varejo *on-line* que assemelham-se bastante ao contexto de CSCs, onde a interação humana é substituída por tecnologia e canais remotos, a justiça interacional teve efeito significativo e positivo na satisfação pós-reclamação e os aspectos processuais e de resultado final da reclamação (justiça distributiva) são mais importantes na percepção dos clientes. (LIN; WANG; CHANG, 2011; KUO; WU, 2012; DING; LII, 2016). Já em um estudo conduzido com clientes de empresas aéreas, Nikbin *et al.* (2015) não encontrou relação significativa e positiva entre a justiça informacional e a satisfação com o gerenciamento de reclamações. A justiça informacional é uma subdivisão da justiça interacional, e refere-se às percepções de imparcialidade e sinceridade das explicações recebidas durante o processo de reclamação (COLQUITT *et al.*, 2001). A investigação na literatura sobre o uso da tecnologia na interação entre cliente e fornecedor no gerenciamento de reclamações não tem acompanhado o rápido avanço do fenômeno (KIM *et al.*, 2015), como é o caso de CSCs. Por isso, sugere-se mais

pesquisas para avaliar as percepções dos clientes em episódios de falhas em serviços, numa interação baseada em tecnologia (remota).

A hipótese 4, previa um impacto significativo e positivo da satisfação com o gerenciamento de reclamações no comprometimento organizacional. Através da análise MEE, a hipótese foi confirmada e o comprometimento organizacional foi impactado positivamente pela satisfação ( $\beta= 0,329$ ,  $z=4,307$  e  $p=0,000$ ). Em termos acadêmicos, estes resultados reforçam as suposições teóricas que guiaram este estudo, de que o comportamento do cliente pós-reclamação como lealdade, confiança, comprometimento (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998; SANTOS; ROSSI, 2002; SANTOS; FERNANDES, 2007; KAU; LOH, 2006) são impactados pelo nível de satisfação com o gerenciamento da reclamação. Conforme abordado anteriormente, a principal contribuição acadêmica deste estudo foi a utilização de um modelo adaptado da literatura de *marketing* para investigar os níveis de satisfação pós-reclamação no contexto de CSCs. Portanto, o comportamento do cliente interno pós-reclamação refere-se ao contexto organizacional (comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho), porque os serviços prestados pelo CSC, juntamente com o serviço que originou o episódio de reclamação têm impacto direto nas atividades laborais dos clientes internos, e conseqüentemente, nos seus comportamentos com relação ao trabalho. O comprometimento organizacional diz respeito ao grau de ligação do trabalhador com a organização e seu desejo de continuar fazendo parte dela (*turnover*). (VALAEI; REZAEI, 2016). Resultados anteriores também indicaram que satisfação no trabalho, exerce forte impacto no comprometimento organizacional. (CULIBRK *et al.*, 2018)

A quinta hipótese previa uma relação positiva e significativa da satisfação com o gerenciamento da reclamação no envolvimento no trabalho, relação essa que foi confirmada ( $\beta= 0,367$ ,  $z= 4,518$  e  $p=0,000$ ). O envolvimento no trabalho é uma variável muito importante no contexto organizacional, pois conceitualmente é definido como o grau de identificação psicológica do indivíduo com seu trabalho, e quanto ele é importante para a satisfação das suas necessidades. (GORN; KANUNGO, 1980). Indivíduos envolvidos com o trabalho, apresentam maior interesse por suas atividades e identificam-se com elas, promovendo assim sua satisfação, motivação e esforço pelo trabalho. (VIEIRA, 2012). A satisfação com as políticas organizacionais, com o clima organizacional, com a comunicação, com o suporte organizacional, com o grau de autonomia no trabalho, com a supervisão e com a natureza do trabalho, são características do trabalho e predizem o envolvimento no trabalho. (JAISWAL,

2018). Portanto, melhores níveis de envolvimento no trabalho podem ser alcançados através da manutenção dos níveis de satisfação pós-reclamação dos clientes internos em CSCs.

A sexta e última hipótese deste estudo, previa uma relação positiva e significativa da satisfação com o gerenciamento de reclamações no engajamento no trabalho, relação que foi confirmada através da análise MEE ( $\beta= 0,350$ ,  $z= 4,638$  e  $p=0,000$ ). A relação positiva e significativa da satisfação com o gerenciamento da reclamação no engajamento no trabalho traz algumas reflexões do ponto de vista da organização (atividade laboral). O engajamento no trabalho é um estado psicológico positivo de motivação do trabalhador, relacionado ao desempenho das suas atividades. (SHUCK, 2011). O profissional engajado enxerga o trabalho como sendo uma fonte de inspiração, bem-estar e prazer. (MAGNAN *et al.*, 2017). Portanto, o impacto da satisfação pós-reclamação no engajamento no trabalho reflete diretamente no desempenho do trabalhador na organização. No contexto de *marketing*, o gerenciamento de reclamações é uma boa estratégia para as empresas reterem e fidelizarem seus clientes, pois através da recuperação da satisfação o cliente pode desejar permanecer “engajado” pela empresa ou pela marca. (CAMBRA-FIERRO; MELERO-POLO; JAVIER SESE, 2015).

## 5.2 Contribuições gerenciais

No âmbito gerencial, a confirmação da primeira hipótese traz algumas reflexões importantes, pois a percepção de justiça com os resultados obtidos pode afetar consideravelmente os níveis de satisfação dos clientes com o gerenciamento de suas reclamações. (CHOI; CHOI, 2012). No contexto de CSC, diferentemente dos clientes de empresas aéreas, que em casos de reclamações por falhas preferem a devolução do dinheiro, descontos ou *vouchers* (NIKBIN *et al.*, 2015), os gestores devem preocupar-se em promover um processo de tratamento de reclamações igualitário entre os reclamantes, ou seja, o resultado obtido por um cliente ao final da reclamação deve ser semelhante aos resultados alcançados por outros clientes. (COLQUITT, 2012).

No contexto da prática gerencial, a confirmação da segunda hipótese deste estudo traz algumas reflexões. A primeira delas é que justiça processual exerceu maior impacto do que justiça distributiva na satisfação com o gerenciamento da reclamação. Este resultado é semelhante há resultados anteriores, encontrados em falhas no varejo de eletrônicos (MAXHAM III; NETEMEYER, 2003), falhas no varejo *on-line* (JUNG; SEOCK, 2017) e falhas na indústria de telefones celulares. (RÍO-LANZA; VÁZQUEZ-CASIELLES; DÍAZ-

MARTÍN, 2013). Portanto, dos três tipos de justiça a processual é a que deve receber maior atenção por parte dos gestores de CSCs, para que melhore as percepções sobre os elementos que compõem essa justiça (tempo de espera, acessibilidade, responsabilidade pela falha, flexibilidade, controle de processo e controle de decisão). A segunda reflexão, diz respeito à importância da criação e implementação de políticas, diretrizes e procedimentos formais para o gerenciamento de reclamações, principalmente em empresas que fornecem serviços aos seus clientes, como é o caso de CSCs. (HOMBURG; FÜRST, 2005). A terceira reflexão sobre essa hipótese, refere-se à existência de evidências empíricas de que níveis mais baixos de justiça processual possam desencadear o surgimento de emoções negativas nos clientes, como raiva, ofensas e frustração. (RÍO-LANZA; VÁZQUEZ-CASIELLES; DÍAZ-MARTÍN, 2013). A quarta e última reflexão sobre esta hipótese, diz respeito as mudanças nas funções de *back-office* (por ex. finanças, contabilidade, RH) principalmente pelas constantes estruturações organizacionais causadas pela utilização de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), prática que tem sido motivada por forças institucionais como a “imitação” entre as organizações. (SEAL; HERBERT, 2013).

No campo gerencial os resultados apontam que a justiça interacional (hipótese 3) não se relaciona positivamente com a satisfação com gerenciamento de reclamações. Considerando-se este resultado, pode-se pensar que para clientes de CSCs a interação humana durante um processo de reclamação, acompanhada de um pedido de desculpas, um tratamento cortês, honesto e empático, não refletirá em melhores níveis de satisfação. No caso de clientes de CSCs, assim como para clientes de varejo *on-line*, talvez seja mais fácil avaliar o processo de gerenciamento de reclamações. Portanto, gestores de CSCs devem fornecer aos seus clientes um sistema de gerenciamento de reclamações com ênfase em processos, que seja claro e ofereça soluções rápidas para os clientes insatisfeitos com as falhas. (NIKBIN *et al.*, 2015). Outra reflexão no âmbito gerencial que este resultado nos remete, diz respeito aos avanços tecnológicos que têm levado organizações a superar barreiras geográficas, ao fornecer serviços de *back-office*, como no caso dos CSCs. Toda essa mudança no fornecimento de serviços tem levado alguns pesquisadores a adotar o *slogan* de “funcionários Martini”, remetendo ao comercial de bebida dos anos 70, "a qualquer hora, em qualquer lugar, em qualquer parte". (ROTHWELL; HERBERT; SEAL, 2011; p. 243). Portanto, gerentes de CSC devem estar atentos às rápidas mudanças tecnológicas que flexibilizam o fornecimento de serviços de *back-office*, possibilitando o atendimento remoto, e como os clientes insatisfeitos aderem-se ao utilizarem esses tipos de canais de atendimento.

No campo gerencial a confirmação da hipótese 4, é de suma importância para gestores de CSCs e outros profissionais que venham se interessar pelo assunto. A confirmação desta hipótese nos faz refletir sobre temas como produtividade e saúde dos trabalhadores no contexto de CSCs, pois resultados anteriores apontaram que trabalhadores com baixos níveis de comprometimento são mais afetados por experiências negativas no trabalho (por ex. insatisfação pós-reclamação) (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008) e baixos níveis de comprometimento podem elevar os índices de absenteísmo e *turnover*. (BLAU; BOAL, 1987). Gestores de CSCs devem estar atentos ao gerenciamento de reclamações, uma vez que a melhora nos níveis de satisfação pós-reclamação pode refletir em melhores índices de comprometimento organizacional, ou seja, a probabilidade do cliente interno se ausentar do trabalho ou de pedir demissão do emprego será bem menor.

Sob a ótica da prática gerencial a confirmação da quinta hipótese deste estudo é de suma importância para o cumprimento de metas em CSCs, pois trabalhadores com altos níveis de envolvimento são mais produtivos. (JAISWAL, 2018). Pela sua importância o envolvimento no trabalho foi investigado em pesquisas sobre *stress*, *burnout* (GRIFFIN *et al.*, 2010), depressão, *turnover* (STONER; GALLAGHER, 2010), clima organizacional e criatividade no trabalho. (TASTAN, 2013). Como viu-se, o desenvolvimento de melhores níveis de envolvimento no trabalho, acarretará diversos benefícios para a organização, tanto do ponto de vista da produtividade dos seus trabalhadores quanto das doenças relacionadas ao trabalho como a depressão, *stress* e *burnout*.

A confirmação da sexta hipótese traz algumas reflexões sobre desempenho e bem-estar no trabalho, uma vez que profissionais engajados apresentam melhor desempenho no trabalho (BAKKER *et al.*, 2008) além da existência de relação inversa entre *burnout* e engajamento, ou seja, profissionais com altos níveis de engajamento apresentam baixos níveis de *burnout*. (SCHAUFELI, 2013). Na tentativa de melhorar os índices de produtividade, saúde e bem estar dos trabalhadores de CSCs, o gerenciamento de reclamações é um tema que não deve ser negligenciado por gestores, pois uma melhora nos níveis de satisfação dos clientes com o gerenciamento de suas reclamações desencadeará também num aumento dos níveis de engajamento dos trabalhadores, melhorando também aspectos relacionados a desempenho e bem-estar dos clientes internos.

No âmbito gerencial este estudo fornece importantes insights sobre o impacto da satisfação pós-reclamação no comprometimento (H4), envolvimento (H5) e engajamento (H6), em trabalhadores que atuam nos CSCs. A atração e retenção de talentos. (KOVAL *et al.*, 2016),

juntamente com a redução de custos com mão de obra (TOMASINO *et al.*, 2014; PAAGMAN *et al.*, 2015), tem sido alguns dos principais desafios para gestores de CSCs. Porém, são desafios conflitantes entre si e a pressão pela redução de custos e melhora do desempenho financeiro podem afetar negativamente a saúde e bem-estar dos trabalhadores, impactando também na sua produtividade. (HOWCROFT; RICHARDSON, 2012). Portanto, este estudo fornece evidências de que, ao investirem na resolução de falhas e gerenciamento de reclamações, gestores de CSCs podem alcançar melhores níveis de comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho, tornando o CSC um ambiente atrativo para profissionais deste setor. Esta questão é bastante relevante do ponto de vista gerencial, pois de acordo com os resultados encontrados neste estudo, aproximadamente 50% dos clientes de CSCs não estão satisfeitos com o gerenciamento de suas reclamações

Finalizada esta etapa, onde refletiu-se sobre as contribuições acadêmicas e gerenciais deste estudo, verifica-se que foram alcançados os objetivos propostos, que eram identificar por meio das percepções de justiça dos clientes, o nível de satisfação com o gerenciamento de suas reclamações e avaliar o seu impacto no comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho. Na próxima seção serão apresentadas as limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras.

### **5.3 Limitações e recomendações para futuras pesquisas**

Ao considerar as contribuições acadêmicas e gerenciais que emergem desta pesquisa, sugere-se também ponderá-las segundo as limitações deste estudo apresentadas logo abaixo. Neste estudo a técnica amostral utilizada foi a não probabilística de corte transversal, ou seja, a coleta de dados ocorreu em único momento no tempo. Recomenda-se que em estudos futuros sobre gerenciamento de reclamações utilizem-se coletas longitudinais a fim de que se explore o comportamento entre cliente e CSC ao longo do tempo, ou seja, antes, durante e pós-reclamação. Conforme apontado no capítulo três, uma limitação pela utilização da amostragem não-probabilística é que os resultados não podem ser generalizados, portanto sugere-se que em pesquisas futuras utilizem-se técnicas de amostragem probabilísticas.

Outra limitação deste estudo está relacionada à diversidade dos segmentos de atuação dos CSCs onde a falha ocorreu. Neste estudo foram empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil, que atuam nos segmentos do varejo, serviços e indústria. Esta diversidade de segmentos, refletiu nas avaliações dos respondentes devido as diferentes culturas das

organizações, expectativas dos clientes e estratégias de gerenciamento de reclamações. Conforme teste de diferenças de médias entre os segmentos, o segundo construto deste estudo “justiça processual”, apresentou diferença de médias a um nível de significância de 95%. A média da justiça processual dos CSCs que atuam no segmento indústria apresentou menor média (2,715) em relação aos outros segmentos, serviços (3,45) e varejo (3,289). Portanto em futuras pesquisas sugere-se a coleta de dados em CSCs do mesmo segmento, para que posteriormente se possa comparar os segmentos e investigar suas relações e especificidades.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se a utilização de outras variáveis na investigação do gerenciamento de reclamações. Como por exemplo, explorar o impacto dos três tipos de justiça na percepção global de justiça ou o impacto da satisfação com o gerenciamento de reclamações na satisfação no trabalho, na confiança, na fidelidade, no *burnout*, *turnover*, bem-estar no trabalho e absenteísmo dos clientes de CSCs. Também pode-se explorar o efeito moderador de outras variáveis, como por exemplo experiências anteriores com o CSC, falhas severas e emoções negativas em decorrência da reclamação. Por fim, de acordo com um estudo realizado por Richter e Brühl (2017), os autores selecionaram apenas oitenta e três (83) trabalhos de relevância sobre o fenômeno, verifica-se que o assunto tem recebido pouca atenção por parte de pesquisadores e estudiosos organizacionais, por isso sugere-se que mais pesquisas sejam realizadas sobre o fenômeno CSC, a fim de consolidar o tema na literatura. Este estudo fez uma pequena contribuição para a literatura de CSC ao explorar os resultados não financeiros (satisfação, comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho) segundo recomendação de Richter e Brühl (2017), porém sugere-se mais pesquisas que explorem os resultados não financeiros em CSCs. A literatura de CSC também carece de resultados empíricos que comprovem a redução de custos com a implementação de CSCs. (DOLLERY; AKIMOV; BYRNES, 2009).

Assim, apesar das limitações aqui apresentadas, espera-se que este estudo tenha contribuído para o avanço da pesquisa sobre este importante fenômeno organizacional chamado CSC, ao utilizar uma abordagem do marketing de relacionamento para investigar o impacto da satisfação com o gerenciamento de reclamações no comprometimento, envolvimento e engajamento no trabalho, no contexto de CSCs.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. **Toward an understanding of inequity**, 67(5), 422–436, 1963.
- ADAMS, J. S. **Inequity in social exchange**. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York, Academic Press, 1965.
- RAHIM, AFZALUR M.; MAGNER, N. R.; SHAPIRO, D. L. **Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?** *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/eb022833>>. Acesso em: 03 mai. 2018.
- AHMED, I.; ISLAM, T. **Decoding the Relationship between Employee 's Jobs Related Behaviors: A Study of Telecom Sector of Pakistan**, 2(8), 244–252, 2011.
- AKSIN, O. Z.; MASINI, A. **Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation**, 26, 239–256, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.003>>. Acesso em 11 mai.2018.
- ALAVI, S. Ho.; FARZAN, F.; DOUSTI, M.; LOGHMANI, M. **Designing the organizational creativity based on job characteristics and job involvement among physical education units' employees of Technology University**, 6(3), 2017.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization**. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18, 1990.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **A three-component conceptualization of organizational commitment**, 1990.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P.; TARIS, T. W. **Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology**, 22(3), 187–200, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- BANOON, A., DUFOUR, L.; ANDIAPPAN, M. **Evolution of a service ecosystem: Longitudinal evidence from multiple shared services centers based on the economies of worth framework**. *Journal of Business Research*, 69(8), 2990–2998, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.032>>. Acesso em: 25 fev. 2018.
- BARRETT-Howard, E., TYLER, T. R. **Procedural Justice as a Criterion in Allocation Decisions**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 296–304, 1986. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.296>>. Acesso em: 15 mai.2018.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, volume 33(3), p. 52–64, mai.1993.
- BERGERON, B. **Essentials of Shared Services** (Vol. 14), 2003.
- A BÍBLIA SAGRADA. **Traduzida em Português por João Ferreira de Almeida**. Revista e Atualizada no Brasil. 2ª edição. São Paulo, Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.
- BIES, R. J., MOAG, J. F. (1986). **Interactional justice: Communication criteria of fairness**. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.). *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press

BIJMOLT, T. H. A.; EISENBEISS, M. **Analytics for Customer Engagement**, (August), 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1094670510375603>>. Acesso em: 05 set. 2018.

BLAU, G.; BOAL, K. B. **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**, 12(2), 1987.

BLODGETT, J. G., HILL, D. J.; TAX, S. S. **The Effects of Distributive, Procedural , and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior**, 73(2), 185–210, 1997.

BOLELLI, M.; DURMUS, B. **Work attitudes influencing job involvement among “ Y ” generation Abstract**: International Journal of Commerce and Finance, 3(1), 1–11, 2017.

BONDAROUK, T.; FRIEBE, C. **Shared Services as a New Organizational Form Article information**, 2014.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional (1)**, 1994.

BORMAN, M. **The Design and Success of Shared Services Centres**. *Ecis*, (6), 2209–2220, 2008.

BORNSTEIN, B. H.; POSER, S. **Perceptions of Procedural and Distributive Justice in the September 11th Victim Compensation Fund 11TH Victim compensation Fund**, 17, p. 75–99, 2007.

BROWN, S. P. A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. **American Psychological Association**, 1996. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>>. Acesso em 07 mai. 2018.

BROWNE, M. W.; Cudeck, R. **Alternative ways of assessing model fit**. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). New- bury Park, CA: Sage, 1993.

BURNS, T. J., YEATON, K. G. (2008). **Success factors for implementing shared services in government**. IBM Center for the Business of Government.

CAMBRA-Fierro, J., MELERO-Polo, I.; JAVIER Sese, F. **Can complaint-handling efforts promote customer engagement?** *Service Business*, 10(4), 847–866, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11628-015-0295-9>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

CAVALCANTE, M. M., SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. **Engajamento, Bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, p. 29, 42–64, 2014.

CHOI, B. C. CHOI and B.-J. **The effects of perceived service recovery justice on customer affection , loyalty , and word-of- mouth**. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EJM-06-2011-0299>>. Acesso em: 12 mai.2018.

CHOI, B.; CHOI, B.-J. **The effects of perceived service recovery justice on customer affection, loyalty, and word-of-mouth**. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), p. 108–131, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/EJM-06-2011-0299>>. Acesso em 09 set. 2018.

CHORDIYA, R., SABHARWAL, M.; GOODMAN, D. **Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: a Cross-National Comparative Study**. *Public Administration*, 95(1), 178–195, 2017. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1111/padm.12306>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CLEMMER, E. C. (1993), **An Investigation into the Relationship of Fairness and Customer Satisfaction with Services**. In *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, R. Cropanzano, ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 193-207

COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O. L. H.; Ng, K. Y. **Justice at the Millennium: A meta-Analytic Review of 25 years of organizational justice research**. Vol. 86, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

COLQUITT, J. A. **Organizational Justice**. Chapter 16. *Management and organization theory : a Jossey-Bass reader / Jeffrey A. Miles.—First edition.. The Jossey-Bass business and management*, 2012.

CONSULTING, T. **Pesquisa de maturidade CSC Brasil**. TOTVS Consulting, 2015. Disponível em: <<http://www.informationmanagement.com.br/palestra-ecmmeeting-csc/05-totvsc-consulting-pesquisa-maturidade-csc-2015%20-highlights%2020160224.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

COOKE, F. L. (2006). **Modeling an HR shared services Center: Experience of an MNC in the United Kingdom**. *Human Resource Management*, 45(2), 211e227

CORRÊA, R. M., ALBERTO, C., SOUZA, M. A. De, & MACAGNAN, C. B. **Centros de Serviços Compartilhados: Um Estudo Sobre a Metodologia de Pesquisa utilizada em Publicações de Congressos Brasileiros e Periódicos Internacionais**. *Sociedade Contabilidade Gestão*, Rio de Janeiro, volume 6, número 1, p. 39–58, janeiro/junho, 2011.

CRESWELL, J. W. *Projetos de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*, tradução Luciana de Oliveira Rocha, 2 edição, Porto Alegre, Artmed, 2007.

CULIBRK, J., DELIC, M., MITROVIC, S.; CULIBRK, D. **Job Satisfaction , Organizational Commitment and Job Involvement : The Mediating Role of Job Involvement**, 9(February), 1–12, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?**. *RGO Revista Gestão Organizacional*, volume 6, edição especial, p. 161-174, 2013.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatísticas sem matemática para psicologia**. Usando SPSS para Windows (3ª), 2006. Disponível em: <[http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/10095/material/Dancey\\_Reidy\\_2006\\_CAP\\_04.pdf](http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/10095/material/Dancey_Reidy_2006_CAP_04.pdf)>. Acesso em: 20 de jun. 2018.

DAY, RALPH L. 1984. **Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction**. *Advances in Consumer Research* 11. Ed. William D. Perreault. Atlanta, GA: Association for Consumer Research, 496-499.

DAVIS, T. R. V. (2005). **Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs**. *Journal of General Management*, 31(2), 2005.

DEUTSCH, M. **Equity , Equality , and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice**, 137–149, 1975.

DIAB, S. M. **The Impact of Organizational Justice on the Workers Performance and Job**

**Satisfaction in the Ministry of Health Hospitals in Amman.** International Business Research, 8(2), 187–197, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5539/ibr.v8n2p187>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

DING, M. C.; LII, Y. S. **Handling online service recovery:** Effects of perceived justice on online games. Telematics and Informatics, 33(4), 881–895, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.02.001>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

DOLLERY, B., AKIMOV, A.; BYRNES, J. **Shared services in Australian Local Government:** Rationale, alternative models and empirical evidence. Australian Journal of Public Administration, 68(2), 208–219, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2009.00635>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

EINARSEN, S., SKOGSTAD, A., RØRVIK, E.; LANDE, Å. B. **Climate for conflict management , exposure to workplace bullying and work engagement:** a moderated mediation analysis, 5192(September), 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. **Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments.** Psychological Bulletin, v. 7, n. 3, p. 286-299, 1995.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J., 2000. **Método de Pesquisa Survey.** Revista de Administração, São Paulo, volume 35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro 2000.

GEISLER, M., BERTHELSEN, H.; MUHONEN, T. **Retaining Social Workers:** The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. Human Service Organizations Management, Leadership and Governance, 1–15, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>>. Acesso em: 09 março. 2019.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. **An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assesment.** Journal of Marketing Research, v. 15, p. 186-92, May, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo :Atlas, 2002

CHURCHILL, GILBERT A. **A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,** XVI(February), 1979.

GOSPEL, H., SAKO, M. (2010). **The unbundling of corporate functions: The evolution of shared services and outsourcing in human resource management.** Industrial and Corporate Change, 19(5), 1367–1396.

GORN, G. J.; KANUNGO, R. N. **Job Involvement and Motivation:** Are Intrinsically Motivated Managers More Job Involved, 277, 265–277, 1980.

GRANT, G., McKnight, S., URUTHIRAPATHY, A.; BROWN, A. **Designing governance for shared services organizations in the public service.** Government Information Quarterly, 24(3), 522–538, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.09.005>>. Acesso em: 09 mai.2018.

GREENBERG, J. **Employee theft as a reaction to underpayment inequity:** The hidden cost of pay cuts. Correction. Journal of Applied Psychology, 75(6), 667–667, 1990. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.667>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

- GRIFFIN, A., ADAMS, S. (1981) **Shared Services – A Recipe for Cost-cutting in Hospitals**. *Long Range Planning*, 14(6): 76–9
- GRIFFIN, M. L., HOGAN, N. L., LAMBERT, E. G., TUCKER-GAIL, K.A., BAKER, D. N. (2010). **Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff**. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255. doi: 10.1177/0093854809351682
- GUY, G., FIELT, E.; GABLE, G. **Exploring Shared Services from an IS Perspective: A Literature Review and Research Agenda**, 34, 2014.
- HAIR, J. F., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis** (Seventh Ed), 2014.
- HAIR, J. F., SARSTEDT, M., PIEPER, T. M.; RINGLE, C. M. **The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications**. *Long Range Planning*, 45(5–6), 320–340, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>>. Acesso em: 08 jun. 2018.
- HARTER, J. K., SCHIMIDT, F. L., HAYES, T. L. (2002). **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis**. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- PAULA, J. HAYNES. (1990). **Hating to Wait: Managing the Final Service Encounter**, *Journal of Services Marketing*, Vol. 4 Iss 4 pp. 20 - 26. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000002522>>. Acesso em: 08 mai. 2018.
- HERBERT, I. P.; SEAL, W. B. **Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting**. *The British Accounting Review*, 44(2), 83–97, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006>>. Acesso em: 08 mai. 2018.
- HOMBURG, C.; FÜRST, A. **How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach**. *Journal of Marketing*, 69, 95–114, 2005.
- HORN, J. E. Van, TARIS, T. W., SCHAUFELI, W. B.; SCHREURS, P. J. G. **The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers**, 365–375, 2004.
- HOWCROFT, D.; RICHARDSON, H. **The back office goes global: Exploring connections and contradictions in shared service centres**. *Work, Employment and Society*, 26(1), 111–127, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0950017011426309>>. Acesso em: 06 abr. 2018.
- JAISWAL, A. **Effect of Work Environment Characteristics on Job Involvement in an Organization: An Empirical Review**, 3085(11), 588–594, 2018.
- JANSSEN, M.; JOHA, A. **Motives for establishing shared service centers in public administrations**. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102–115, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006>>. Acesso em: 03 abr. 2018.
- JANSSEN, M., JOHA, A.; ZUURMOND, A. **Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements**. *Government Information Quarterly*, 26(1), 15–24, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.08.004>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

JOHA, A.; JANSSEN, M. **Factors influencing the shaping of shared services business models.** *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1), 47–65, 2014. <https://doi.org/10.1108/SO-10-2013-0018>

JUNG, N. Y.; SEOCK, Y. **Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37(January), 23–30, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

KAHN, W. A. **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.** *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. Disponível em: doi: <<https://journals.aom.org/doi/full/10.2307/25628710.2307/256287>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

KAMAL, MUSTAFA M. **Shared services: lessons from private sector for public sector domain.** *Journal of Enterprise Information Management*, 25(5), 431–440, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17410391211265124>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

KAU, A.; LOH, E. W. **The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants.** *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101–111, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/08876040610657039>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

KIM, M. G., WANG, C.; MATTILA, A. S. **The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review** The relationship between consumer complaining behavior and service recovery An integrative review, (August), 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09596111011066635>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

KELLEY, S.W., DAVIS, M.A. (1994), **Antecedents to customer expectation for service recovery**, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 1, pp. 52-61.

KLEINFELD, K., KRONAU, D., HOLTJE, J. (2005). **Shared services - Theory and case Study:** Siemens USA. In P. D. M. Eßig (Ed.), *Perspektiven des Supply Management* (pp. 329-346). Berlin Heidelberg: Springer.

KNOL, A., JANSSEN, M.; SOL, H. **A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements.** *European Management Journal*, 32(1), 91–103, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.006>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

KOVAL, O., NABARESEH, S., KLIMEK, P.; CHROMJAKOVA, F. **Demographic preferences towards careers in shared service centers: A factor analysis.** *Journal of Business Research*, 69(11), 4798–4803, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.033>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

KUMAR, V., AKSOY, L., DONKERS, B., VENKATESAN, R., WIESEL, T.; TILLMANN, S. **Undervalued or Overvalued Customers**, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1094670510375602>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

KUO, Y.; WU, C. **International Journal of Information Management Satisfaction and post-purchase intentions with service recovery of online shopping websites: Perspectives on perceived justice and emotions.** *International Journal of Information Management*, 32(2), 127–138, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.09.001>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

- LAMBERT, E. G., HOGAN, N. L.; GRIFFIN, M. L. **The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment.** *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644–656, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.09.001>>. Acesso em: 20 mai. 2018.
- LEVENTHAL, G. S. **What should be done with equity theory?** *New approaches to the study of fairness in social relationships*, 1976.
- LIN, H., WANG, Y.; CHANG, L.-K. **Consumer responses to online retailer 's service recovery after a service failure A perspective of justice theory**, 21(5), 511–534, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09604521111159807>>. Acesso em: 05 jun. 2018.
- LINDVALL, J.; IVEROTH, E. **Creating a global network of shared service centres for accounting.** *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 278–305, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/18325911111164213>>. Acesso em: 18 mai. 2018.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **What should motivation for the six recommendations theory?** *Twenty-first century*, 29(3), 388–403, 2004.
- LODAHL, T. M.; KEJNER, M. **The definition and measurement of job involvement.** *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33, 1965.
- LÓTFI, S., CASTRO, M. C.; GOMES, V. V. **Centro de serviços compartilhados: Principais conceitos e práticas**, 1–24, 2014.
- MAGNAN, S., CLAUDIA, A., VAZQUEZ, S., PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. **Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho**, 15(51), 133–140, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>>. Acesso em: 19 jul. 2018.
- MAHIPALAN, M.; SHEENA, S. **Mediating Effect of Engagement on Workplace Spirituality – Job Involvement Relationship: A Study Among Generation Y Professionals**, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/2319510X18810995>>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- MALHOTRA, N. K., NUNAN, D.; BIRKS, D. F. **Marketing Research: An applied approach**, 6ª edição, Pearson, 2017.
- MARCINIAK, R. **Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 217–223, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.416>>. Acesso em: 10 jul. 2018.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica.** Editora Atlas S. A, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>>. Acesso em: 19 jun. 2018.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. **Ob urnout**, 397–422, 2001.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates , and Consequences of Organizational Commitment**, 108(2), 171–194, 1990.
- MAXHAM III, J. G. **Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions.** *Journal of Business Research*, 54(1), 11–24, 2001. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00114-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00114-4)>. Acesso em: 15 jul. 2018.
- MAXHAM III, J. G.; NETEMEYER, R. G. **Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent**, 78, 239–252,

2002.

MAXHAM III, J. G.; NETEMEYER, R. G. **Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint**, (January), 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.46.18591>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

MCCOLL-Kennedy, J. R.; SPARKS, B. A. **Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery**. *Journal of Service Research*, 5(3), 251–266, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1094670502238918>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

MCFARLIN, D. B.; SWEENEY, P. D. **Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes**. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637, 1992. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/256489>>. Acesso em: 19 set. 2018.

MCIVOR, R., MCCRACKEN, M.; MCHUGH, M. **Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector**. *European Management Journal*, 29(6), 448–461, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.06.001>

MEIJERINK, J.; BONDAROUK, T. **Exploring the central characteristics of HR shared services: Evidence from a critical case study in the Netherlands**. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 487–513, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697480>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

MEIJERINK, J., KATTELAAR, J. ten, & EHRENHARD, M. **Structuring Shared Services: Realizing SSC Benefits Through End-Users' Usage of an HR Portal**. *Shared Services as a New Organizational Form Advanced Series in Management*, 13(August), 105–131, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013006>>. Acesso em: 19 set. 2018.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. **Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization**, 78(4), 538–551, 1993.

MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. **Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents , Correlates , and Consequences**, 52, 20–52, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

MICHELBAACH, P. A., SCOTT, J. T., Matland, R. E., BORNSTEIN, B. H.; MATLAND, R. E. **Doing Rawls Justice: An Experimental Study of Income Distribution Norms**, 47(3), 523–539, 2003.

MILES, J. A. **Management and Organization Theory**. The Jossey-Bass Business & Management Series, 2012.

MINNAAR, R. A.; VOSSSELMAN, E. G. J. **Shared service centres and management control structure change**. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(1), 74–98, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/18325911311307212>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The Measurement of Organizational Commitment**, 247, 224–247, 1979.

NADIRI, H.; TANOVA, C.. **An investigation of the role of justice in turnover intentions**,

- job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry.** *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>>. Acesso em: 10 mai. 2018.
- NIEHAVES, B.; KRAUSE, A. **Shared service strategies in local government – a multiple case study exploration.** *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 266–279, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17506161011065235>>. Acesso em: 23 jun. 2018.
- NIKBIN, D., MARIMUTHU, M., HYUN, S. S.; ISMAIL, I. **Asia Pacific Journal of Tourism Research Relationships of Perceived Justice to Service Recovery, Service Failure Attributions, Recovery Satisfaction, and Loyalty in the Context of Airline Travelers**, 37–41, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10941665.2014.889028>>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- OUYANG, Z., SANG, J., LI, P.; PENG, J. **Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China.** *Personality and Individual Differences*, 76, 147–152, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>>. Acesso em: 10 jul. 2018.
- PAAGMAN, A., TATE, M., FURTMUELLER, E.; DE BLOOM, J. **An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations.** *International Journal of Information Management*, 35(1), 110–123, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.006>>. Acesso em: 04 mai. 2018.
- PATLÁN-Perez, J., TORRES, E. M.; HERNÁNDEZ, R. H. **El clima y la justicia organizacional y su efecto em la satisfaccion laboral**, 2012.
- RAUDLA, R.; TAMMEL, K. **Creating shared service centres for public sector accounting.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(2), 158–179, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2013-1371>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- REIJSEGER, G., PEETERS, M. C. W., TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. **From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers.** *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>>. Acesso em: 12 ago. 2018.
- RICH, B. L., LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. **Job engagement: Antecedents and effects on job performance**, 53(3), 617–635, 2010.
- RICHINS, M. (1983). **An analysis of consumer interaction styles in the marketplace.** *Journal of Consumer Research*, 10, 73–82.
- RICHTER, P. C.; BRÜHL, R. **Shared service center research: A review of the past, present, and future.** *European Management Journal*, 35(1), 26–38, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>>. Acesso em: 22 jul. 2018.
- RÍO-LANZA, A. B. DEL, Vázquez-Casielles, R.; DÍAZ-martín, A. M. **Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses.** *Journal of Business Research*, 62(8), 775–781, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015>>. Acesso em: 06 set. 2018.
- ROTHWELL, A. T., HERBERT, I. P.; SEAL, W. **Shared service centers and professional employability.** *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 241–252, 2011. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.001>>. Acesso em: 10 out. 2018.

RUDZIONIENE, K.; SAKALAIUSKIENE, R. **Shared Service Center Factors and Return on Investment**, 1(1), 55–62, 2014.

SAKS, A. M. **Antecedents and consequences of employee engagement**, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

SANTOS, C. P. dos. **Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços**: construção e teste de um modelo teórico, Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

SANTOS, C. P. dos, Alberto, C.; ROSSI, V. **O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor**. Revista Rac volume 6, p. 49–73, agosto 2002.

SANTOS, C. P. D, FERNANDES, D. V. DER H.. **A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente**. Revista Rac eletrônica, volume 1, número 3, artigo 3, p. 35–51, setembro/dezembro, 2007.

SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B., SALANOVA, M. (2006). **The measurement of work engagement with a short questionnaire**: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471

SCHAUFELI, W. **What is Engagement?** Employee Engagement in Theory and Practice p. 1–37, 2013.

SCHAUFELI, W. B. **Work Engagement in Europe**, (February), 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10491.31520>>. Acesso em: 10 set. 2018.

SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., BAKKER, A. B.; GONZALEZ-ROMÁ, V.. **The measurement of engagement and burnout**: A two sample confirmatory factor, 71–92, 2002.

SCHAUFELI, W. B., SHIMAZU, A., HAKANEN, J., SALANOVA, M.; WITTE, H. D. **An Ultra-Short Measure for Work Engagement The UWES-3 Validation Across Five Countries**, 1–15, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>>. Acesso em: 23 out. 2018.

SCHULZ, V., HOCHSTEIN, A., UEBERNICKEL, F., BRENNER, W. (2009). **Definition and classification of IT shared service center**. In Americas Conference on Information Systems (pp. 1–11)

SCHULZ, V.; BRENNER, W. **Characteristics of shared service centers**. Transforming Government: People, Process and Policy, 4(3), 210–219, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/17506161011065190>>. Acesso em: 29 set. 2018.

SCHUMACKER, R. E., LOMAX, R. G. **A Beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1996.

SEAL, W.; HERBERT, I. **Shared service centres and the role of the finance function**. Journal of Accounting & Organizational Change, 9(2), 188–205, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/18325911311325951>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SETHI, A.; MITTAL, K. **A study of job involvement among senior secondary school teachers**, 2(2), 205–209, 2016.

SHUCK, B. **Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review**, 2011. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>>. Acesso em: 19 out. 2018.

SINGH, J. **Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues**, 52(1), 93–107, 1988.

SINGH, J. **When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates**. *Journal Academic Marketing* 1996;24(4):350–365.

SINGH, P. J.; CRAIKE, A. **Shared services: towards a more holistic conceptual definition**. *International Journal of Business Information Systems*, 3(3), 217–230, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1504/IJBIS.2008.017282>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 239f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Brasília: UnB

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. **Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo , Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho**. *Revista Psicologia: Teoria e pesquisa*, p. 24, 201–209, Brasília, volume 24 número 2, 2008.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R.. **Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice**. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

SMITH, A. M. Y. K., BOLTON, R. N.; WAGNER, J. **A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery**, XXXVI(August), 356–372, 1999.

STEENKAMP, J. B. E.; BAUMGARTNER, H. **On the use structural equation models for marketing modeling**. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, p. 195-202, 2000.

STEPHEN, N., GWINNER, K. (1998). **Why Don't Some People Complain? A Cognitive-emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 172-189.

STONER, J. S.; GALLAGHER, V. C.. **Who Cares ? The Role Of Job Involvement In Psychological Contract Violation**, 40, 1490–1514, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00626.x>>. Acesso em: 09 out. 2018.

STRIKWERDA, J. (2014). **Shared service centers: From cost savings to new ways of value creation and business administration**. Bondarouk, T. (Ed.). *Shared Services as a New Organizational Form Advanced Series in Management*, 13(1), 1–15. doi:10.1108/S1877636120140000013000

SVARI, S., SVENSSON, G., SLATTEN, T.; EDVARDSSON, B. **Managing Service Quality** : An International Journal Article information, 2010.

TAMMEL, K. (2017). **Shared Services and Cost Reduction Motive in the Public Sector**. *International Journal of Public Administration*, 40(9), 792–804. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1204617>

TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. **A conceptual and theoretical overview**, 2014.

TASTAN, S. B. **The Influences of Participative Organizational Climate and Self-**

- Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality** : A Survey in the Context of SMEs in Izmir, 75, 407–419, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.045>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- TAX, S. S., BROWN, W.; CHANDRASHEKARAN, M. . **Customer Evaluations of for Service Complaint Experiences** : Implications Relationship Marketing, 62(2), 60–76, 1998.
- THIBAUT, J.; WALKER, L. (1978). **A Theory of Procedure**. California Law Review, 66, 541–566.
- TOCHUKWU, O., CHIAMAKA, J.; EDWIN, E. **Job Involvement of Bankers** : A Determinant Study of Gender and Organizational Politics, 1(3), 155–159, 2015.
- TOMASINO, A. P., FEDOROWICZ, J.; WILLIAMS, C. B. **Public sector shared services move out of the back-office**: The role of public policy and mission criticality. Data Base for Advances in Information Systems, 48(3), 83–109, 2017.
- TOMASINO, A. P., FEDOROWICZ, J., WILLIAMS, C. B., GENTNER, A., HUGHES, T. T. **Embracing System Complexity in a Shared Service Center Collaboration**. MIS Quarterly Executive, 13(2), 63–75, 2014.
- ULBRICH, F. **Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies**, 14–16, 2003.
- ULBRICH, F. (2009), **Implementing centres of excellence**: a case study. AMCIS 2009 Proceedings, Paper 696, available at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/696>
- ULBRICH, F. **Improving shared service implementation**: adopting lessons from the BPR movement. Business Process Management Journal, 12(2), 191–205, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14637150610657530>>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- VALAEI, N.; REZAEI, S. **Job satisfaction and organizational commitment**. Management Research Review, 39(12), 1663–1694, 2016. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2015-0216>
- VIEIRA, K. M. **Bem estar no trabalho**: Um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal da Prefeitura de Cerro Largo, Rio Grande do Sul, well being the workplace: A study with the public employees of City, 28, 49–63, 2012.
- WAGENAAR, R. W. **Governance of shared service centers in public administration**: Dilemma's and trade-offs. Proceedings of the ACM Conference on Electronic Commerce, 354–363, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1145/1151454.1151513>> Acesso em: 10 mai. 2018.
- WANG, S.; WANG, H. **Shared services beyond sourcing the back offices**: Organizational design. Human Systems Management, 26(4), 281–290, 2007. Disponível em: <<http://iospress.metapress.com/index/u0538g0578325x58.pdf%5Cnhttp://search.ebscohost.com.ezproxy.liv.ac.uk/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27822988&site=eds-live&scope=site>>. Acesso em: 31 mai. 2018.
- WIRTZ, J.; MATTILA, A. S. **Consumer Complaining to firms**: The determinants of channel choice, (april), 2003.
- WU, I. **The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping** : An integration of justice , technology , and trust. International Journal of Information Management, 33(1), 166–176, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.09.001>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

ZOPIATIS, A., CONSTANTI, P.; THEOCHAROUS, A. L. **Job involvement, commitment , satisfaction and turnover:** Evidence from hotel employees in Cyprus. Central Lancashire online Knowledge. *Tourism Management*, 41, 129–140, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>> Acesso em: 30 jan. 2019.

**ANEXO 1: QUESTIONÁRIO APLICADO**

**RECLAMAÇÃO ESPECÍFICA SOBRE SERVIÇOS**

Por favor, pense em quando você teve um problema com um serviço prestado pelo CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS e reclamou sobre ele por telefone, por e-mail, pela intranet da empresa, chat, pessoalmente ou outros. Além da experiência que levou à reclamação, você deve ter utilizado os serviços do CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS anteriormente.

**1. Você já reclamou por falhas ocorridas em serviços prestados pelo CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS? Caso nunca tenha reclamado, marque não e clique em "PRÓXIMA" na parte de baixo da página para finalizar o questionário.**

- SIM
- NÃO

**2. Que meio usou para reclamar?**

- Telefone
- e-mail
- intranet
- chat
- pessoalmente
- Outro:

**3. Quão importante foi o problema que levou a sua reclamação junto ao CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS?**

1      2      3      4      5

NENHUMA importância	<input type="checkbox"/>	MUITA importância				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

**4. Como foram as experiências anteriores com o CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS, antes do incidente que levou à sua reclamação?**

1      2      3      4      5

Muito negativas	<input type="checkbox"/>	Muito positivas				
-----------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------

**TRATAMENTO PESSOAL**

As seguintes afirmações estão relacionadas com o tratamento pessoal que você recebeu das pessoas que trabalhavam na empresa durante o decorrer da resolução da reclamação. Se você teve contato com mais de uma pessoa, dê sua impressão geral sobre como você foi tratado.



**12. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS eu recebi um pedido de desculpas sincero pelo problema ocorrido. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**13. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS os atendentes foram muito solidários comigo. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**14. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS os atendentes foram corteses comigo. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**15. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS os atendentes foram muito esforçados na resolução do problema. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**16. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS os atendentes pediram desculpas pelos transtornos causados. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**17. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS de maneira geral, eu recebi um tratamento pessoal justo. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

## TRATAMENTO RELATIVO AOS PROCEDIMENTOS

Esta seção diz respeito aos procedimentos usados para resolver sua reclamação. Como por exemplo quem decide como resolver a reclamação e o tempo no qual a reclamação é resolvida.

**18. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS eu tive alguma influência sobre as respostas do CSC à minha reclamação. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**19. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS foi difícil descobrir para quem reclamar dentro do CSC. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**20. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS os atendentes responderam rapidamente minha reclamação. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**21. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS o CSC assumiu a responsabilidade pela falha ocorrida. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**22. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS eles adaptaram a maneira de gerenciar as reclamações para atender a minha solicitação. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**23. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS tive a oportunidade de contar o meu lado da história. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**24. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS eu tive fácil acesso ao canal para fazer a reclamação. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**25. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS os atendentes foram muito rápidos na resolução do meu problema. \***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

**26. Durante o processo de resolução da minha reclamação no CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS o CSC aceitou a responsabilidade pela falha ocorrida. \***

1 2 3 4 5



**34. Meu resultado provavelmente foi tão bom quanto o de outras pessoas que também reclamaram para o CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**35. O resultado obtido através da reclamação foi justo. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

## AVALIAÇÃO GERAL DA RECLAMAÇÃO

As seguintes questões dizem respeito à avaliação geral sobre a maneira como sua reclamação foi resolvida.

**36. Eu fiquei feliz com a maneira como o CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS lidou com minha reclamação. \***

1 2 3 4 5

Nada	<input type="checkbox"/>	Extremamente				
------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

**37. Eu estou satisfeito (a) com a maneira como minha reclamação foi resolvida.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**38. O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS fez tudo o que eu esperava para resolver o meu problema. \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

**39. No geral, eu fiquei satisfeito (a) com a maneira que a reclamação foi tratada.**

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

## ENGAJAMENTO NO TRABALHO

As frases abaixo falam de como você se sente quando está trabalhando. INDIQUE, PARA CADA FRASE, COM QUE FREQUÊNCIA ISTO ACONTECE COM VOCÊ. Escolha a opção que melhor representa sua resposta sobre ENGAJAMENTO NO TRABALHO. Não existem respostas certas ou erradas!

**40. No meu trabalho, sinto-me repleto de energia. \***

1 2 3 4 5

Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				
-------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------

**41. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso (a) \***

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				
<b>42. Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				
<b>43. Meu trabalho me inspira. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				
<b>44. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				
<b>45. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				
<b>46. Tenho orgulho do trabalho que faço. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				
<b>47. Estou imerso no meu trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="checkbox"/>	Sempre				

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A seguir estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Escolha a opção que melhor representa o seu sentimento frente a empresa em que você trabalha.

<b>48. Sinto-me ORGULHOSO com a empresa em que trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="checkbox"/>	Extremamente				
<b>49. Sinto-me CONTENTE com a empresa em que trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="checkbox"/>	Extremamente				
<b>50. Sinto-me ENTUSIASMADO com a empresa em que trabalho. *</b>						

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="checkbox"/>	Extremamente				
<b>51. Sinto-me INTERESSADO pela empresa em que trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="checkbox"/>	Extremamente				
<b>52. Sinto-me ANIMADO com a empresa em que trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="checkbox"/>	Extremamente				

## ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

A seguir serão apresentadas cinco frases referentes ao seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

<b>53. As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
<b>54. As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
<b>55. As coisas mais importantes que acontecem na minha vida envolvem o meu trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
<b>56. Eu como, vivo e respeito o meu trabalho. *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
<b>57. Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho *</b>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				

## DADOS DEMOGRÁFICOS

<b>58. Sexo *</b>	
▪	<input type="checkbox"/> Mulher

- Homem

**59. Qual seu grau de escolaridade \***

- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Cursando Ensino Superior
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação

**60. O cargo que você ocupa é de gestão \***

- SIM
- NÃO

**61. Qual setor você trabalha \***

- Comercial
- Contábil
- Fiscal
- Recursos Humanos
- Logística
- Outro:

**62. Qual a sua renda atual?**

- Abaixo de R\$ 1.500,00
- Entre R\$ 1.500,00 e R\$ 3.000,00

- Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00
- Entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.500,00
- Acima de R\$ 7.500,00

**63. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \***

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Mais de 5 anos

**64. Qual ramo da empresa em que você trabalha? \***

- Comércio
- Serviços
- Indústria
- Instituição Financeira
- Outro: