

# Gerenciamento de reclamações: O impacto da satisfação pós-reclamação no comportamento organizacional

## Complaint management: The impact of post-complaint satisfaction on organizational behavior

Márcio Preuss<sup>1</sup>, Fernando O. Santini<sup>2</sup> e Diego A. B. Marconatto<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter), Canoas, RS, Brasil

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Porto Alegre, RS, Brasil

<sup>3</sup> Fundação Dom Cabral (FDC), Nova Lima, MG, Brasil

### Notas dos autores

Márcio Preuss é agora professor do Departamento de Gestão de Pessoas e Negócios do Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter); Fernando O. Santini é agora professor da Escola de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos); Diego A. B. Marconatto é agora professor da Escola de Negócios da Fundação Dom Cabral (FDC).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Márcio Preuss, Rua Santos Dumont, 888, Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil, CEP 92120-110. *E-mail:* [marcio.preuss@uniritter.edu.br](mailto:marcio.preuss@uniritter.edu.br)



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## Resumo

**Objetivo:** O objetivo desta pesquisa foi investigar a satisfação com o gerenciamento de reclamações por meio das percepções da justiça organizacional e seu impacto subsequente no comprometimento organizacional, no envolvimento e no engajamento no trabalho dos clientes internos em centros de serviços compartilhados (CSC).

**Originalidade/valor:** A relevância consiste na utilização do modelo desenvolvido e testado por Tax et al. (1998), que neste estudo foi adaptado para o contexto organizacional em CSC. Essa abordagem é inédita e visa reduzir a desfragmentação da literatura acadêmica de CSC (Richter & Brüll, 2017) que se encontra num estado embrionário de desenvolvimento (Knol et al., 2014).

**Design/metodologia/abordagem:** Trata-se de uma pesquisa quantitativo-descritiva de corte transversal, cujos dados foram coletados com clientes internos de CSC (funcionários das filiais) por meio de uma *survey*, resultando em 172 respostas válidas que foram analisadas por meio da modelagem de equações estruturais.

**Resultados:** Os resultados obtidos indicam que as percepções de justiça distributiva e processual afetam o nível de satisfação dos clientes internos com o gerenciamento das reclamações. Já o comprometimento organizacional, o envolvimento e o engajamento no trabalho dos clientes internos são diretamente influenciados pelo nível de satisfação com o gerenciamento das reclamações. Portanto, verifica-se que, por meio do gerenciamento de reclamações, é possível aumentar os níveis do comprometimento organizacional, do engajamento e do envolvimento no trabalho dos clientes internos, e conseqüentemente melhorar os índices de desempenho de CSC.

**Palavras-chave:** gerenciamento de reclamações, justiça, comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho, engajamento no trabalho

## Abstract

**Purpose:** The objective of this research was to investigate satisfaction with the management of complaints through perceptions of organizational justice and its subsequent impact on organizational commitment, involvement, and engagement at work of internal customers in the shared services centers (SSC).

**Originality/value:** We used the model developed and tested by Tax et al. (1998), which in this study was adapted to the organizational context of the SSC. This approach is unprecedented and aims to reduce the defragmentation of academic literature in SSC (Richter & Brül, 2017), which is at an early stage of development (Knol et al., 2014).

**Design/methodology/approach:** This is a quantitative-descriptive cross-sectional study, whose data were collected from internal clients of SSC (employees of the branches) through a survey, resulting in 172 valid answers that were analyzed through structural equation modeling (SEM).

**Findings:** The results obtained indicate that perceptions of distributive and procedural justice affect the satisfaction of internal clients with the management of complaints. Organizational commitment, involvement and engagement are directly influenced by satisfaction with the management of complaints.

**Keywords:** complaint management, justice, organizational commitment, involvement in work, engagement at work

## 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 ser controlados, pois, em muitos casos, eles são produzidos e consumidos quase que instantaneamente, dificultando assim a gestão da qualidade (Río-Lanza et al., 2013). As falhas em serviços comprometem os níveis de qualidade do serviço, que, por sua vez, podem desencadear baixos índices de satisfação com o trabalho dos profissionais que prestam o serviço (Geisler et al., 2019). Contudo, como as falhas em serviços são inevitáveis, as empresas deverão estar 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).

Há bastante tempo, a teoria da justiça tem sido a lente teórica predominante nos estudos sobre gerenciamento de reclamações, em que 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 et al., 2015). As falhas em serviços também acontecem no contexto organizacional, em centros de serviços compartilhados (CSC), e, assim como abordado pelo *marketing* de relacionamento, os clientes internos também podem ficar insatisfeitos. Janssen e Joha (2006, p. 114) apontam que “o 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”.

A implantação do modelo de CSC dentro das organizações vem crescendo de forma desenfreada (Rudzioniene & Sakalauskiene, 2014) e tem sido uma estratégia adotada pelas maiores empresas do mundo. Conforme dados recentes, 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 et al., 2014). Numa recente revisão da literatura sobre CSC, Richter e Brühl (2017) destacaram a fragmentação como sendo a maior deficiência na literatura de CSC. Em sua pesquisa, os autores detectaram 25 diferentes teorias que foram utilizadas nas pesquisas sobre CSC, e não se adotou a teoria da justiça em nenhuma pesquisa sobre o fenômeno. Na literatura, é possível encontrar apenas um estudo que aborda a satisfação de serviços em CSC, que foi desenvolvido por Marciniak (2013)

e apresentado no 1º World Congress of Administrative & Political Sciences (Adpol-2012). O autor identificou que o *service level agreement* (SLA) – ou em português “acordo de nível de serviço” – era o único indicador de *performance* utilizado para medir a satisfação do cliente em CSC e que ainda possuía diversas limitações (Marciniak, 2013).

Neste estudo, para investigar a satisfação com o gerenciamento de reclamações, utilizou-se o modelo desenvolvido por Tax et al. (1998), porém não no contexto de *marketing*, como na pesquisa original, e sim no contexto organizacional (CSC). Também se investigou o impacto da satisfação pós-reclamação no comprometimento organizacional, no envolvimento e no engajamento no trabalho. Justifica-se essa abordagem sob a ótica organizacional, uma vez que, em arranjos de CSC, atividades que outrora eram desempenhadas dentro das filiais ou na matriz são consolidadas em uma unidade “semiautônoma”, em que o CSC atua como um fornecedor de serviços para as demais unidades, denominadas nesta pesquisa de clientes internos (Joha & Janssen, 2014).

Para o bom funcionamento de um CSC, é importante que os conflitos com os clientes internos (por exemplo, gerenciamento de reclamações) sejam bem resolvidos para que a relação entre CSC e cliente interno seja pacífica e duradoura (Banoun et al., 2016). Investigar o comprometimento organizacional, o envolvimento e o engajamento no trabalho é de extrema importância para a prática de gestão em CSC, 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, por meio do desenvolvimento de melhores índices desses construtos, os gestores de CSC podem aperfeiçoar diversos indicadores relacionados ao desempenho, à produtividade, à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores. Portanto, de acordo com a discussão exposta, este estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão:

- Qual é o impacto da satisfação com o gerenciamento das reclamações no comprometimento organizacional, no envolvimento e no engajamento no trabalho dos clientes internos de centros de serviços compartilhados?

O artigo está subdividido da seguinte forma: na próxima seção, apresenta-se a fundamentação teórica deste estudo, com as hipóteses e o modelo a ser

testado. Em seguida, indicam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Depois, apontam-se as hipóteses testadas, e realizam-se todas as análises estatísticas sobre os dados coletados. Na seção seguinte, discutem-se os resultados encontrados. Por fim, apresentam-se as conclusões, as limitações de pesquisa e as sugestões de pesquisas futuras.

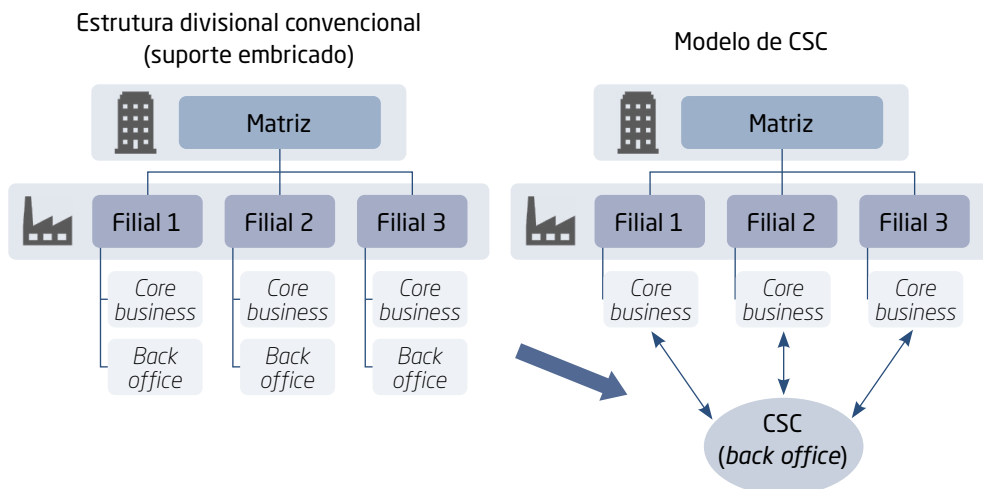
## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se a revisão da literatura dos construtos abordados neste estudo que serviram como base para a construção do modelo testado, bem como seus respectivos conceitos e desenvolvimento das hipóteses a serem testadas.

### Centro de serviços compartilhados

Não se sabe ao certo de quem foi a autoria da expressão centro de serviços compartilhados, o que se sabe é que o modelo surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980, e rapidamente foi disseminado para outros países (Ulbrich, 2003). Em 1984, a General Electric (GE) foi a primeira empresa privada a adotar o modelo, ao consolidar nos Estados Unidos todas as suas atividades contábeis (Davis, 2005). Após décadas do seu surgimento, os CSC se disseminaram de tal maneira que é muito difícil, se não impossível, que alguma das grandes empresas globais ainda não tenha implementado esse modelo (Schulz et al., 2009). Pode-se destacar a criação, em 2011, do programa [ObamacareUSA.org](http://ObamacareUSA.org) pelo então presidente dos Estados Unidos Barak Obama, cujo objetivo foi ampliar o acesso à saúde por meio do compartilhamento de serviços (Tomasino et al., 2017).

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). Conforme apresentado na Figura 1, uma característica importante que justifica essa abordagem sobre o CSC é o fato de ele operar em uma unidade separada e semiautônoma dentro da organização (Rothwell et al., 2011), com o controle descentralizado para o cliente interno (filiais), ou seja, uma estrutura de governança híbrida (Meijerink et al., 2014). 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 et al., 2014).

**Figura 1****Migrando para o modelo de centro de serviços compartilhados**

Fonte: Adaptada de Herbert e Seal (2012).

Na literatura, é possível encontrar diferentes terminologias utilizadas para o conceito de serviços compartilhados, como: “organização de serviços compartilhados” (Grant et al., 2007), “serviços compartilhados” (Wang & Wang, 2007), “modelo de serviços compartilhados” (Rothwell et al., 2011) e, por fim, “centro de serviços compartilhados” (Minnaar & Vosselman, 2013). Por ser a mais adotada, nesta pesquisa optou-se pela terminologia “centro de serviços compartilhados”, que é utilizada por pesquisadores como Minnaar e Vosselman (2013), Knol et al. (2014) e Koval et al. (2016). Singh e Craike (2008) apontam que a fragmentação da literatura é o principal motivo pela falta de consenso entre os pesquisadores em torno de uma definição para CSC. Muitas vezes, as definições de CSC são utilizadas como um conceito “guarda-chuva” tanto nas abordagens no setor público quanto no setor privado, e, por isso, é necessário ter cautela ao fazê-lo, pois existem características idiossincráticas de cada um dos setores (Schulz & Brenner, 2010).

Schulz e Brenner (2010) pegaram o gancho de não haver um consenso quanto à definição de CSC e buscaram identificar características em comum entre as definições existentes na literatura que pudessem auxiliá-los na construção de um conceito. Os autores selecionaram as características mais comuns que foram utilizadas em pelo menos 50% da literatura sobre CSC entre 1995 e 2009 e, com base nelas, chegaram à seguinte definição: CSC é um conceito organizacional que

[...] consolida processos; 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 (Schulz & Brenner, 2010, p. 217).

Conforme se verifica na definição proposta pelos autores, a redução de custos destaca-se como um dos principais objetivos quando se implementa um CSC, porém também é necessário entregar valor para os clientes e estar atento aos “concorrentes” e às melhores práticas de mercado. Para fins desta pesquisa, decidiu-se por utilizar a definição de Schulz e Brenner (2010), pelo fato de ter sido construída com base em uma extensa revisão da literatura.

## 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). 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).

Kim et al. (2015) conduziram um estudo com o intuito de integrar duas vertentes da literatura sobre falhas em serviços: comportamento de reclamação do consumidor e recuperação de serviços. Esse estudo visou também auxiliar os gestores de organizações fornecedoras de serviços no processo de gerenciamento de reclamações do consumidor. Segundo os autores, a insatisfação inicial passa pela avaliação cognitiva do consumidor, que, por sua vez, irá direcionar a escolha da estratégia de enfrentamento (Kim et al., 2015). Das possibilidades de enfrentamento, o consumidor pode optar por: inércia (não reclamar), reclamar a um terceiro, *word of mouth* (boca a boca) negativo ou 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.

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 um *word of mouth* negativo ou até reverter para um *word of mouth* positivo (Richins, 1983). 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 abordado no contexto de CSC. Bergeron (2003) sugere a criação de um sistema específico para o tratamento de reclamações em CSC, que contenha políticas, procedimentos e padrões bem estabelecidos, com o intuito de minimizar o impacto negativo das falhas e atender rapidamente às reclamações dos clientes.

## Teoria da justiça e suas dimensões

A teoria da justiça 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 feitas aos fornecedores (Tax et al., 1998; Maxham & Netemeyer, 2002; Wu, 2013; Ding & Lii, 2016; Jung & Seock, 2017). A percepção de justiça do gerenciamento das reclamações é feita com base nos três tipos de justiça: distributiva, processual e interacional (Jung & Seock, 2017).

O conceito da 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 et al., 1997). O gerenciamento de reclamações à justiça distributiva diz respeito à compensação tangível que o fornecedor oferece ao cliente em decorrência de uma falha (Tax et al., 1998).

Nikbin et al. (2015) encontraram um efeito positivo da justiça distributiva sobre a satisfação com o gerenciamento das reclamações nas falhas em serviços aéreos. Nesse segmento, é comum a utilização de práticas como reembolso, descontos, vales e bilhetes gratuitos, como estratégias para reverter a insatisfação (Nikbin et al., 2015). Sob a ótica da justiça distributiva, supõe-se que, nas reclamações por falhas em CSC, o principal objetivo do

cliente interno será o desenvolvimento da harmonia na relação com o provedor do serviço (Seal & Herbert, 2013), diferentemente das falhas no contexto de *marketing*, em que 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. Portanto, conforme resultados de estudos anteriores, nos quais a justiça distributiva impactou de forma positiva e significativa a satisfação pós-reclamação no contexto de *marketing* (Ding & Lii, 2016) e a satisfação no trabalho (McFarlin & Sweeney, 1992), é proposta a primeira hipótese deste estudo (H1):

H1: As percepções de justiça distributiva influenciarão positivamente a satisfação com o gerenciamento da reclamação.

O segundo tipo de justiça é a processual, desenvolvida inicialmente por Thibaut e Walker (1978) por meio de diversos estudos realizados em processos de decisões judiciais. Os resultados apontaram que, em processos de litígio, os envolvidos julgam a neutralidade do veredicto 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).

A justiça processual tem sido utilizada para investigar a satisfação com o gerenciamento de reclamações, no que diz respeito aos meios pelos quais os resultados são alcançados (Tax et al., 1998). No contexto do comércio *on-line*, Jung e Seock (2017) encontraram efeitos positivos e significativos da justiça processual na satisfação com o gerenciamento de reclamações. Segundo os autores, nas compras *on-line* os clientes têm mais facilidade em avaliar os elementos processuais e, conseqüentemente, construir uma percepção de justiça (Jung & Seock, 2017).

Segundo Patlán-Perez et al. (2012), trabalhadores que percebem como justos os procedimentos envolvidos no pagamento de salários e benefícios apresentam melhores níveis de satisfação com o trabalho. Ou seja, quando o trabalhador percebe que pode confiar nas políticas organizacionais, ele se sente mais seguro com relação ao seu futuro no emprego, o que reflete de forma positiva na sua satisfação com o trabalho (Ouyang et al., 2015). Pela ótica da justiça processual, no contexto de um CSC, todas as regras do serviço prestado devem ser descritas no SLA do respectivo serviço. O SLA selado entre o cliente interno e o CSC é muito semelhante a uma negociação entre

cliente e fornecedor, em que 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, ele saberá como e onde reclamar (Marciniak, 2013). Com base no exposto, apresenta-se a segunda hipótese deste estudo (H2):

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

O terceiro tipo de justiça explorada é a interacional, descoberta por Bies e Moag (1986) ao analisarem as percepções de justiça em contextos de recrutamento de pessoas e em decisões judiciais. Nesses contextos, a equidade percebida pelos indivíduos durante as interações interpessoais poderia ser avaliada sob a 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 quando as decisões são pautadas por informações verdadeiras e justas (Colquitt, 2012). A justiça interacional, no contexto do gerenciamento de reclamações, é utilizada para explorar as relações entre cliente e fornecedor ao longo de processos de reclamação, ao analisar como os funcionários tratam os clientes que registram uma reclamação e se comunicam com eles (Tax et al., 1998).

Uma baixa percepção de justiça interacional pode deixar o cliente muito irritado, aumentando a probabilidade de ele não voltar a comprar da empresa (Blodgett et al., 1997). 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*. Ding e Lii (2016) também encontraram resultados semelhantes no comércio de jogos *on-line*, pois os usuários optam por reclamar em plataformas virtuais.

No contexto organizacional, a percepção de justiça interacional avaliada sob aspectos dos métodos utilizados pela organização para se comunicar com seus empregados e os padrões das interações entre chefes e subordinados impactam diretamente os níveis de satisfação no trabalho dos funcionários (Diab, 2015). No contexto de CSC, o ponto de contato com o cliente interno tem um papel muito importante na relação (Niehaves & Krause, 2010), pois toda interação com o cliente pode influenciar positiva ou negativamente a percepção dele sobre a organização (Bergeron, 2003). Consequentemente, no contexto de CSC, considerou-se a terceira hipótese (H3):

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

## Comprometimento organizacional

Comprometimento organizacional na definição de Mowday et al. (1979, p. 226) “é a força relativa da identificação e do 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 dela (Mowday et al., 1979). As relações do comprometimento organizacional com outras variáveis receberam bastante destaque na literatura, e vale ressaltar a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Meyer et al., 2002).

Em um estudo com profissionais de tecnologia da informação (TI) na Malásia, Valaei e Rezaei (2016) constataram que trabalhadores satisfeitos no trabalho apresentam maior comprometimento organizacional. Porém, para que isso aconteça, é necessário que estejam satisfeitos com o salário recebido, com os benefícios, com as oportunidades de promoção, nas relações com os colegas e com as tarefas realizadas (Valaei & Rezaei, 2016). Já em uma pesquisa realizada com profissionais da área da saúde na Suécia, Geisler et al. (2019) descobriram que aspectos semelhantes aos encontrados na satisfação com o trabalho, como a qualidade da tarefa, as políticas de gestão e o apoio da gestão e dos colegas de trabalho, promovem melhores níveis de comprometimento organizacional nos profissionais.

No contexto organizacional, Culibrk et al. (2018) encontraram relação significativa entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, num estudo aplicado em trabalhadores na República da Sérvia. Uma explicação para esse resultado seria o alto índice de desemprego e a redução do poder de compra dos cidadãos sérvios, que os levaram a dar mais valor ao emprego e ao salário (Culibrk et al., 2018). Dessa forma, para investigar o impacto da satisfação pós-reclamação no comprometimento dos clientes internos de CSC, propõe-se a seguinte hipótese (H4):

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

## Envolvimento no trabalho

Outra variável relacional que se utilizou neste estudo foi o envolvimento no trabalho. Envolvimento no trabalho, 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, o bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008). Os primeiros autores que propuseram uma definição para envolvimento no trabalho foram Lodahl & Kejner (1965). A variável foi definida como “o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a auto-estima dela” (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25).

Jaiswal (2018) aponta que as características do ambiente de trabalho (por exemplo, políticas organizacionais, clima organizacional, comunicação, suporte organizacional, autonomia no trabalho) são preditoras do envolvimento no trabalho. Culibrk et al. (2018) conduziram uma pesquisa na República da Sérvia, em que se constatou uma relação positiva e significativa da satisfação no trabalho por conta do envolvimento, muito provavelmente devido à satisfação com o salário dos trabalhadores (motivação extrínseca). Assim, de acordo com os resultados apresentados, formulou-se a quinta hipótese (H5):

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

## 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, e, por isso, as organizações devem empenhar-se para elevar os níveis de engajamento no trabalho de seus funcionários (Reijseger et al., 2017).

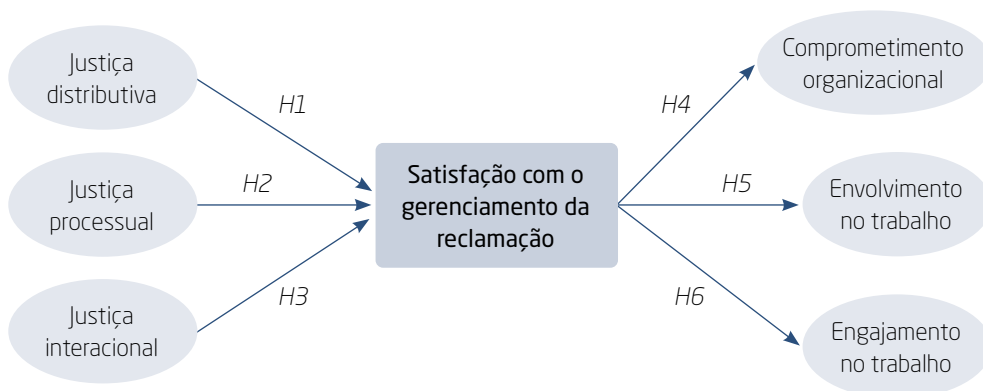
Tanto a satisfação no trabalho quanto o engajamento no trabalho são variáveis relacionadas ao desempenho no trabalho (Schaufeli, 2017). Alguns dos aspectos que compõem a variável satisfação no trabalho são: satisfação com promoções no trabalho, satisfação com o gestor, satisfação na relação com os colegas, satisfação com benefícios e satisfação com salário (Valaei & Rezaei, 2016). Já o engajamento no trabalho é fortemente impactado por aspectos muito semelhantes aos encontrados na satisfação do trabalho, como: apoio da supervisão, apoio dos colegas de trabalho (Geisler et al., 2019), suporte organizacional (Rich et al., 2010), diversidade de habilidades, identificação com a tarefa, autonomia e *feedback* (Saks, 2006). Portanto, espera-se que neste estudo seja confirmada a sexta e última hipótese (H6):

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

Na Figura 2, apresenta-se o modelo utilizado para guiar este estudo, adaptado do original de Tax et al. (1998), aplicado nos Estados Unidos e testado no Brasil por Santos (2001).

## Figura 2

### Modelo de pesquisa



Fonte: Adaptada de Tax et al. (1998).

Na próxima seção, são apresentados todos os aspectos relacionados aos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

## MÉTODOS

### População e amostra

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. Mais da metade das empresas atuam no varejo (55%), com segundo maior percentual (35%) aparece o setor de serviços (saúde, seguros, financeiros, educação, contábeis e comunicação), e, em terceiro, a indústria (9%).

A amostra deste estudo é de 172 clientes internos de CSC que responderam ao questionário *on-line* (survey). Esse tamanho de amostra está de acordo com o sugerido por Hair et al. (2014): a amostra mínima para modelos

com até sete construtos, que é caso deste estudo, deve ser de 150 respondentes. A técnica amostral utilizada neste estudo foi a não probabilística por conveniência, principalmente pelo seu baixo custo e fácil acesso aos elementos da amostra (Malhotra et al., 2017).

## Instrumento de coleta de dados

O método para coleta de dados utilizado neste estudo é a *survey*, 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). O questionário desenvolvido foi dividido em três etapas. Na primeira etapa, o respondente deveria preencher (sim/não) se já havia “reclamado por falhas ocorridas em serviços prestados por CSC”. Se a resposta fosse “sim” (foco deste estudo), o respondente seguia preenchendo o questionário, e, se “não”, o questionário era encerrado. Na segunda etapa do questionário, o respondente deveria preencher questões fechadas sobre as percepções dos três tipos de justiça (variáveis dependentes), de satisfação, comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho (variáveis dependentes). E na terceira e última etapa, havia questões sobre os dados demográficos dos respondentes (sexo, renda, escolaridade, tempo de empresa).

Após a elaboração de uma primeira versão do questionário, ele 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). Depois de feitos os ajustes detectados na validação de conteúdo, realizou-se o pré-teste, em que se aplicou o questionário no público-alvo deste estudo (clientes internos de CSC), numa amostra de 15 pessoas, entre os dias 9 e 16 de agosto de 2018.

## As medidas

As escalas utilizadas neste estudo para medir as justças distributiva, processual e interacional e a satisfação com o gerenciamento da reclamação foram desenvolvidas e testadas no contexto norte-americano por Tax et al. (1998), e testadas no contexto brasileiro por Santos (2001). Para medir o comprometimento organizacional, utilizou-se a escala desenvolvida por Siqueira (1995) e testada por Cavalcante et al. (2014). A medida de envolvimento no trabalho utilizada neste estudo foi desenvolvida por Lodahl e Kejner (1965) e testada no Brasil por Cavalcante et al. (2014). Para medir a variável

engajamento no trabalho, utilizou-se a *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, desenvolvida por Schaufeli et al. (2006) e testada no contexto brasileiro por Magnan et al. (2017).

Utilizaram-se escalas de Likert de cinco pontos, pois têm 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). A escala de cinco pontos apresenta a mesma precisão que a escala de sete, porém, quanto à sua utilização, é mais fácil e rápida (Dalmoro & Vieira, 2013). Neste estudo, optou-se por utilizar escalas de cinco pontos para medir todas as variáveis.

## Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio da disponibilização do *link* para preenchimento da *survey* que foi divulgado em redes sociais (Facebook e LinkedIn), enviado por *e-mail* para mais de 90 instituições de ensino superior e divulgado em duas multinacionais instaladas na cidade de Porto Alegre, que possuem CSC em suas operações. A coleta de dados iniciou-se no dia 9 de agosto de 2018 e encerrou-se em 31 de outubro de 2018 com a desativação do *link* para preenchimento do questionário, alcançando um total de 302 respondentes. Destes, somente 176 se enquadraram no perfil da população-alvo desta pesquisa, ou seja, já haviam reclamado por falhas ocorridas em serviços prestados por CSC.

## Procedimento de análise de dados

Para análise dos resultados desta pesquisa, foi utilizada análise descritiva (média, desvio padrão, entre outros) nas variáveis demográficas, por meio do *software* IBM SPSS 24. Para identificação dos *outliers*, utilizaram-se as análises univariada e multivariada. Nesta pesquisa, calcularam-se os Z escores de cada variável, e excluíram-se da amostra os questionários de números 1, 20, 23 e 168, pois apresentaram valores superiores a 3 (Hair et al., 2014). Já a análise multivariada refere-se à análise de mais de duas variáveis ao mesmo tempo (Hair et al., 2014). Nesta pesquisa, foi utilizado o cálculo de Mahalanobis, no qual não se encontraram *outliers* extremos, para exclusão da amostra.

Na etapa de análise fatorial confirmatória, analisaram-se as seguintes medidas: cargas fatoriais das variáveis, confiabilidade composta, validade convergente, validade discriminante e variância explicada. Para medir a validade convergente, utilizou-se a variância média extraída (*average variance*



*extracted* – AVE) dos itens de cada um dos construtos, com valores adequados iguais ou superiores a 0,5 (Hair et al., 2014). Também se verificaram a validade discriminante, o teste de esfericidade de Bartlett e o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que é uma medida de adequação da amostra (Malhotra et al., 2017). E, por fim, adotou-se a variância explicada que representa o percentual explicado pelos fatores utilizados (Hair et al., 2014).

Utilizou-se ainda a modelagem de equações estruturais (MEE), que é uma técnica multivariada que engloba regressão múltipla e análise fatorial. Entre os benefícios da utilização dessa abordagem, destaca-se a possibilidade de utilizar uma estrutura mais complexa, com a inclusão de variáveis latentes e observáveis, que permite a análise, num único momento, de um grupo de inter-relações (Hair et al., 2014). A MEE é composta por algumas medidas utilizadas para ajustamento (Hair et al., 2014), e alguns dos indicadores adotados para analisar o modelo deste estudo foram: qui-quadrado, graus de liberdade, ( $\chi^2/GL$ ), *root mean square error of approximation* (RMSEA) e *comparative fit index* (CFI).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação às características demográficas dos respondentes, 58,7% eram do sexo feminino e 41,3% do sexo masculino. O percentual de respondentes que possuem ensino superior completo foi 38,4%, 37,8% tinham pós-graduação e 22,1% ainda cursavam o ensino superior. Já com relação aos meios adotados pelos respondentes para que pudessem registrar suas reclamações no CSC, o *e-mail* foi o meio mais utilizado com 43,6%, seguido por telefone (27,9%) e intranet (14%).

Na análise fatorial, todas as variáveis das três dimensões de justiça (distributiva, processual e interacional) apresentaram cargas bem superiores ao mínimo recomendado ( $> 0,5$ ). Uma medida bem popular de consistência interna é o alfa de Cronbach, medida que varia de 0 a 1, com limite mínimo aceitável de 0,6 (Hair et al., 2014). Conforme se verifica na Tabela 1, todos os valores encontrados foram bem acima do mínimo recomendado, confirmando assim uma consistência interna satisfatória (Malhotra et al., 2017).

A matriz de correlação entre os construtos é apresentada na Tabela 2. Além da confiabilidade composta, também é possível verificar os resultados da variância média extraída, variância compartilhada e validade convergente (AVE). Valores de AVE superiores a 0,5 indicam validade convergente satisfatória, ou seja, o construto latente está explicando 50% ou mais da variação na variável observada (Malhotra et al., 2017).

**Tabela 1****Consistência interna dos construtos**

Construto	Alfa de Cronbach
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: Elaborada pelos autores.

**Tabela 2****Matriz de correlações entre os construtos**

Construto	Confiabilidade composta						
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	<b>0,995</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

As cargas fatoriais das medidas de cada variável latente apresentaram *loadings* significativos a 0,01. Os indicadores que aparecem na diagonal em negrito são de AVE, cujos 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 são significativas conforme sugerem Gilbert e Churchill (1979) e Malhotra et al. (2017), confirmando a validade convergente para cada construto. Todos os índices de confiabilidade composta também apresentaram valores acima

de 0,9, demonstrando consistência interna dos indicadores individuais de cada um dos construtos (Hair et al., 2014).

Também se calcularam os índices de ajustamento do modelo testado, que foram comparados com os índices propostos por Hair et al. (2014) e apresentaram resultados satisfatórios:  $\chi^2/GL = 2,542$ , portanto dentro dos valores de referência ( $< 5$ ); índice de CFI = 0,827 = levemente abaixo dos valores de referência ( $> 0,9$ ); RMSEA = 0,095, um pouco acima dos valores recomendados (entre 0,05 e 0,08). Porém, segundo Browne e Cudeck (1993), valores entre 0,08 e 0,1 são toleráveis. Portanto, conforme os resultados apresentados, o modelo testado apresentou índices satisfatórios de ajustamento.

Finalizada essa etapa, partiu-se então para verificação das relações dos construtos, em que também se calcularam o coeficiente padronizado ( $\beta$ ) e o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) (Malhotra et al., 2017). Conforme se verifica na Tabela 3, das seis hipóteses propostas no modelo, cinco foram confirmadas como positivas e estatisticamente significativas. Portanto, confirma-se a relação positiva entre “justiças 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.

**Tabela 3**

**Teste de hipóteses**

Construtos	Coeficiente padronizado	Desvio padrão	Z	P	R <sup>2</sup>
Justiça interacional → Satisfação	0,004	0,127	0,053	0,957	
Justiça processual → Satisfação	0,592	0,067	9,073	***	10%
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%

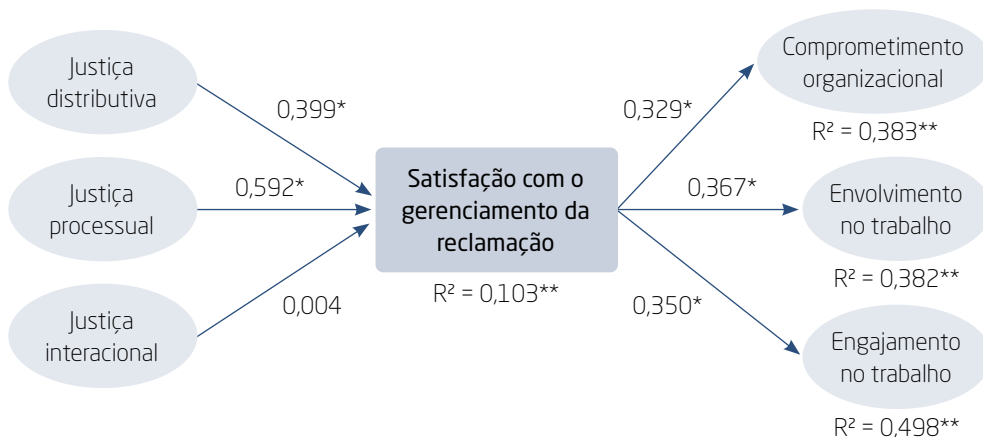
Fonte: Elaborada pelos autores.

\*\*\*  $p < 0,001$ .

Por meio da análise de MEE, a primeira hipótese foi confirmada com uma relação significativa e positiva ( $\beta = 0,399$ ,  $z = 4,725$  e  $p = 0,000$ ). A segunda hipótese também foi confirmada por meio da relação positiva e significativa da justiça processual na satisfação com o gerenciamento das reclamações ( $\beta = 0,592$ ,  $z = 9,073$  e  $p = 0,000$ ). O  $R^2$  de 0,103 indica que juntas a justiça distributiva e a processual explicam uma proporção de aproximadamente 10% da variância nos níveis de satisfação com o gerenciamento da reclamação. 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 nesta pesquisa ( $\beta = 0,004$ ,  $z = 0,053$  e  $p = 0,957$ ).

A hipótese quatro previa um impacto significativo e positivo da satisfação com o gerenciamento de reclamações no comprometimento organizacional. Por meio da análise MEE, a hipótese foi confirmada ( $\beta = 0,329$ ,  $z = 4,307$  e  $p = 0,000$ ). Já o resultado de  $R^2$  indica uma explicação aproximada de 38% na variância dos níveis de comprometimento organizacional. A quinta hipótese previa uma relação positiva e significativa da satisfação com o gerenciamento da reclamação no envolvimento no trabalho, relação que foi confirmada ( $\beta = 0,367$ ,  $z = 4,518$  e  $p = 0,000$ ). O  $R^2$  dessa relação indica uma explicação aproximada de 38% na variância dos níveis de envolvimento no trabalho.

Por fim, a sexta e última hipótese (h6) deste estudo, que previa uma relação positiva e significativa da satisfação com o gerenciamento de reclamações no engajamento no trabalho, foi confirmada por meio da análise MEE ( $\beta = 0,350$ ,  $z = 4,638$  e  $p = 0,000$ ). O  $R^2$  da satisfação sobre o engajamento no trabalho foi de 0,498, indicando que a satisfação explicou uma proporção de aproximadamente 50% da variância nos níveis de engajamento. Na Figura 3, podem-se visualizar as medidas de  $\beta$  e  $R^2$  das relações entre as variáveis no modelo teórico deste estudo.

**Figura 3****Modelo teórico proposto e resultados da MEE**

Fonte: Adaptada de Tax et al. (1998).

\* Coeficientes  $\beta$  significativos. \*\* R².

## DISCUSSÃO

A confirmação da primeira hipótese corrobora as propostas teóricas que guiaram este estudo, em que a obtenção de resultados percebidos como justos por meio da reclamação, como devolução do dinheiro, entrega de *vouchers*, brindes e trocas, impacta a satisfação final do cliente com o gerenciamento da reclamação (Tax et al., 1998; Santos & Fernandes, 2007; Nikbin et al., 2015; Ding & Lii, 2016). Com base na ótica organizacional, o maior impacto da justiça processual na satisfação pós-reclamação reflete a importância dos elementos processuais bastante destacados na literatura de CSC, como a reengenharia de processos, o tempo de espera (Janssen et al., 2009), o controle de processos (Meijerink & Bondarouk, 2013) e a flexibilização e customização de serviços (Bondarouk & Friebe, 2014). Ou seja, quando os clientes de CSC reclamam por uma falha em serviços, possivelmente esperam receber um atendimento rápido, flexível e personalizado.

Em termos acadêmicos, a não confirmação da terceira hipótese levanta alguns questionamentos sobre a importância das avaliações da justiça interacional na satisfação com o gerenciamento de reclamações, no contexto de CSC. Pode-se pensar que, para clientes de CSC, a interação humana durante um processo de reclamação, acompanhada de um pedido de desculpas ou um tratamento cortês, honesto e empático, não refletirá em melhores níveis

de satisfação. Neste estudo, o *e-mail* foi o meio mais utilizado pelos respondentes para o registro de suas reclamações (42,9%). De acordo com a taxonomia desenvolvida por Knol et al. (2014) sobre os principais desafios enfrentados na implementação de um CSC, tanto o distanciamento físico quanto o psicológico entre CSC e clientes podem causar efeitos negativos na percepção dos clientes. Esse distanciamento entre CSC e filial é superado com a utilização de canais remotos (*e-mail*, *chat*, *intranet* e *softwares* específicos) (Ulbrich, 2006). Um reflexo dessa mudança no fornecimento de serviços é que alguns pesquisadores têm adotado o *slogan* de “funcionários Martini”, remetendo ao comercial de bebida dos anos 1970: “A qualquer hora, em qualquer lugar, em qualquer parte” (Rothwell et al., 2011, p. 243).

A não confirmação da terceira hipótese traz algumas reflexões sob a ótica do varejo *on-line*, pois assemelha-se bastante ao contexto de CSC, em que a interação humana é substituída por tecnologia e canais remotos. Nesse contexto, em pesquisas anteriores, os aspectos processuais e de resultado ao final da reclamação (justiça distributiva) foram mais importantes na percepção dos clientes (Lin et al., 2011; Wu, 2013; Ding & Lii, 2016). No caso de clientes de CSC, assim como para clientes de varejo *on-line*, talvez seja mais fácil avaliar o processo de gerenciamento de reclamações.

No âmbito gerencial, sugere-se que gestores de CSC devem fornecer aos seus clientes um sistema de gerenciamento de reclamações com ênfase em processos, que seja claro e que ofereça soluções rápidas para os clientes insatisfeitos com as falhas (Nikbin et al., 2015). Porém, os gestores de CSC devem estar atentos às rápidas mudanças tecnológicas que flexibilizam o fornecimento de serviços de *back office*, possibilitando o atendimento remoto e também avaliando como os clientes insatisfeitos aderem ao uso desses canais de atendimento. A investigação acadêmica 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). Por isso, sugerem-se mais pesquisas para avaliar as percepções dos clientes em episódios de falhas em serviços, numa interação baseada em tecnologia (remota).

A confirmação das hipóteses 4, 5 e 6 traz importantes reflexões sobre a produtividade e saúde dos trabalhadores. Pesquisas anteriores apontaram que trabalhadores com baixos níveis de comprometimento são mais afetados por experiências negativas no trabalho, como a insatisfação pós-reclamação (Siqueira & Padovam, 2008), e baixos níveis de comprometimento podem elevar os índices de absenteísmo e *turnover* dos trabalhadores (Blau & Boal, 1987). Verifica-se, portanto, que a melhora nos níveis de satisfação pós-reclamação pode refletir em melhores índices de comprometimento

organizacional e também reduzir a probabilidade de faltas no trabalho ou pedidos de demissão (*turnover*) (Valaei & Rezaei, 2016).

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 o quanto este 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, sua motivação e seu esforço pelo trabalho (Vieira, 2012). Os trabalhadores com níveis mais altos de envolvimento apresentam melhores índices de produtividade no trabalho (Jaiswal, 2018).

A confirmação da sexta hipótese traz algumas reflexões sobre desempenho e bem-estar no trabalho, uma vez que profissionais engajados apresentam melhor desempenho nas suas atividades laborais (Bakker et al., 2008). Cabe também destacar a existência de relação inversa entre *burnout* e engajamento, em que 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 CSC, 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 um aumento dos níveis de engajamento dos trabalhadores, melhorando também aspectos relacionados ao desempenho e bem-estar dos clientes internos.

Conforme discutiu-se até aqui, no contexto de CSC, apenas as percepções da justiça interacional não tiveram impacto positivo na satisfação pós-reclamação, contrariando, em parte, as suposições teóricas que serviram de base para este estudo. Esse resultado não correspondeu às expectativas deste estudo, pois havia a crença de que as percepções de interações justas dentro do ambiente organizacional influenciariam a satisfação no trabalho (Diab, 2015) e também a satisfação pós-reclamação de clientes do varejo *on-line* (Ding & Lii, 2016). Assim, espera-se que este estudo tenha contribuído para o avanço da pesquisa sobre esse 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 CSC.

Na Tabela 4, apresentam-se os resultados obtidos nesta pesquisa no contexto de CSC, em comparação com as suposições teóricas que serviram de base para o desenvolvimento das hipóteses.

**Tabela 4****Resultados da pesquisa no contexto de CSC**

Relações entre os construtos	Referências no contexto organizacional e de <i>marketing</i>	Resultados no contexto de CSC
Percepções de justiça distributiva influenciam positivamente a satisfação pós-reclamação.	Tax et al. (1998), Nikbin et al. (2015) e Ding e Lii (2016)	Hipótese confirmada
Percepções de justiça processual influenciam positivamente a satisfação pós-reclamação.	Tax et al. (1998), Patlán-Perez et al. (2012) e Jung e Seock (2017)	Hipótese confirmada
Percepções de justiça interacional influenciam positivamente a satisfação pós-reclamação.	Tax et al. (1998), Wu (2013), Diab (2015) e Ding e Lii (2016)	Hipótese não confirmada
A satisfação pós-reclamação influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Valaei e Rezaei (2016), Geisler et al. (2019) e Culibrk et al. (2018)	Hipótese confirmada
A satisfação pós-reclamação influencia positivamente o envolvimento no trabalho.	Jaiswal (2018) e Culibrk et al. (2018)	Hipótese confirmada
A satisfação pós-reclamação influencia positivamente o engajamento no trabalho.	Valaei e Rezaei (2016) e Geisler et al. (2019)	Hipótese confirmada

*Fonte:* Elaborada pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A utilização da teoria da justiça no contexto de CSC é de extrema relevância para literatura acadêmica, uma vez que as filiais que utilizam os serviços prestados pelos CSC são tratadas como clientes destes (Bergeron, 2003; Ulbrich, 2003, 2006; Janssen & Joha, 2006; Schulz & Brenner, 2010; Marciniak, 2013). Conforme os resultados apresentados, a adaptação do modelo proposto por Tax et al. (1998) mostrou-se eficaz para investigar o impacto das percepções de justiça na satisfação com o gerenciamento de reclamações, no contexto de CSC. Essa foi a principal contribuição acadêmica deste estudo, pois os serviços prestados pelo CSC e 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.

Essa abordagem inédita na literatura sobre CSC também cobre algumas lacunas identificadas, como escassez de estudos que utilizam métodos estatísticos de análise, investigação de resultados não financeiros (Richter &



Brühl, 2017), impacto das experiências de trabalho no comportamento dos profissionais de *back office* (Howcroft & Richardson, 2012) e investigação da satisfação com o gerenciamento de reclamações, como variável preditora do comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho (Cavalcante et al., 2014). Este estudo ainda fornece evidências de que, ao investirem na resolução de falhas e no gerenciamento de reclamações, os gestores de CSC e de empresas fornecedoras de serviços podem alcançar melhores níveis de comprometimento organizacional, envolvimento e engajamento no trabalho, tornando o setor de serviços mais atrativo para captação e retenção de talentos. Essa questão é bastante relevante do ponto de vista gerencial, pois, de acordo com os resultados encontrados neste estudo, aproximadamente 50% dos clientes de CSC não estão satisfeitos com o gerenciamento de suas reclamações.

A atração e retenção de talentos (Koval et al., 2016) e a redução de custos com mão de obra (Tomasino et al., 2014; Paagman et al., 2015) têm sido alguns dos principais desafios para gestores de CSC. Porém, trata-se de desafios conflitantes entre si, pois a pressão pela redução de custos e pela melhora do desempenho financeiro pode afetar negativamente a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, e, conseqüentemente, ocasionar uma redução em seus níveis de produtividade (Howcroft & Richardson, 2012). Também há evidências de que trabalhadores engajados têm melhor desempenho (Bakker et al., 2008), e aqueles com altos níveis de envolvimento no trabalho têm melhores índices de produtividade (Jaiswal, 2018). Percebe-se aqui que, por meio do gerenciamento de reclamações, é possível aumentar os níveis de engajamento e envolvimento dos clientes internos, e, conseqüentemente, melhorar os índices de desempenho e produtividade do CSC.

Com base nas contribuições acadêmicas e gerenciais que emergem desta pesquisa, sugere-se também ponderá-las segundo as limitações deste estudo, apresentadas a seguir. Uma das limitações desta pesquisa foi a utilização da amostragem não probabilística, pois os resultados não podem ser generalizados. Portanto, recomenda-se que, em estudos futuros sobre gerenciamento de reclamações em CSC, utilizem-se coletas longitudinais a fim de explorar o comportamento entre cliente e CSC ao longo do tempo. Outra limitação deste estudo está relacionada à diversidade dos segmentos de atuação dos CSC onde a falha ocorreu. Este estudo investigou empresas nacionais e multinacionais instaladas no Brasil que atuam nos segmentos do varejo, de serviços e da indústria. Essa diversidade de segmentos se refletiu nas avaliações dos respondentes devido às diferentes culturas das organizações, expectativas dos clientes e estratégias de gerenciamento de reclamações.

Sendo assim, em pesquisas futuras, sugere-se a coleta de dados em CSC que atuem no mesmo segmento, para que posteriormente se possam comparar os segmentos e investigar suas relações e especificidades.

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. Inequity in social exchange (1965). In L. Berkowits (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An Aemerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Banoun, A., Dufour, L., & Andiappan, M. (2016). 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.032>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. John Wiley & Sons.
- 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). AI Press.
- Blau, G., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288–300. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4307844>
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185–210.
- Bondarouk, T., & Friebe, C. (2014). Shared services – standardization, formalization, and control: A structured literature review. In T. Bondarouk (Ed.), *Shared services as a new organizational form* (Vol. 13, pp. 39–65). Emerald Group.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Sage.
- Cavalcante, M. M., Siqueira, M. M. M., & Kuniyoshi, M. S. (2014). Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 42–64. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>

- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In J. F. Miles, *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S., & Culibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(ed. esp.), 161–174.
- Davis, T. R. V. (2005). Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. *Journal of General Management*, 31(2), 1–17.
- Day, R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Advances in Consumer Research* 11. Ed. William D. Perreault. Association for Consumer Research.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149.
- Diab, S. M. (2015). 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. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n2p187>
- Ding, M. C., & Lii, Y. S. (2016). Handling online service recovery: Effects of perceived justice on online games. *Telematics and Informatics*, 33(4), 881–895. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.02.001>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). Método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105–112.
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). 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. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Gilbert, A. & Churchill, J. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Gorn, G. J., & Kanungo, R. N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 265–277.

- Grant, G., McKnight, S., Uruthirapathy, A., & Brown, A. (2007). Designing governance for shared services organizations in the public service. *Government Information Quarterly*, 24(3), 522–538. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.09.005>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed). Pearson Education.
- Herbert, I. P., & Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44(2), 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.006>
- Howcroft, D., & Richardson, H. (2012). The back office goes global: Exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work, Employment and Society*, 26(1), 111–127. <https://doi.org/10.1177/0950017011426309>
- Jaiswal, A. (2018). Effect of work environment characteristics on job involvement in an organization: An empirical review. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 3(11), 588–594.
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006>
- Janssen, M., Joha, A., & Zuurmond, A. (2009). Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements. *Government Information Quarterly*, 26(1), 15–24. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.08.004>
- Joha, A., & Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(1), 47–65. <https://doi.org/10.1108/SO-10-2013-0018>
- Jung, N. Y., & Seock, Y. (2017). 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, 23–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.012>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. <https://journals.aom.org/doi/full/10.2307/25628710.2307/256287>
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52–61. <https://doi.org/10.1177/0092070394221005>
- Kim, M. G., Wang, C., & Mattila, A. S. (2015). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 975–991. <https://doi.org/10.1108/09596111011066635>

- Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements. *European Management Journal*, 32(1), 91–103. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.006>
- Koval, O., Nabareseh, S., Klimek, P., & Chromjakova, F. (2016). Demographic preferences towards careers in shared service centers: A factor analysis. *Journal of Business Research*, 69(11), 4798–4803. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.033>
- Leventhal, G. S. (1976). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *Department of Psychology, Wayne State University, Detroit, Michigan 48202 (free)*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED142463.pdf>
- Lin, H., Wang, Y., & Chang, L.-K. (2011). Consumer responses to online retailer's service recovery after a service failure: A perspective of justice theory. *Managing service quality: MSQ*, 21(5), 511–534. <https://doi.org/10.1108/09604521111159807>
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24–33.
- Magnan, E. dos S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2017). Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133–140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach* (6th ed.). Pearson Education.
- Marciniak, R. (2013). Measuring service satisfaction in shared service organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 81, 217–223. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.416>
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78, 239–252.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Research notes. distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637. <https://doi.org/10.2307/256489>
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2013). 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697480>

- Meijerink, J., Kattelaar, J. ten, & Ehrenhard, M. (2014). Structuring shared services: Realizing SSC benefits through end-users' usage of an HR portal. *Advanced Series in Management*, 13, 105–131. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000013006>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader*, (1st ed.). Jossey-Bass.
- Minnaar, R. A., & Vosselman, E. G. J. (2013). Shared service centres and management control structure change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(1), 74–98. <https://doi.org/10.1108/18325911311307212>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Niehaves, B., & Krause, A. (2010). Shared service strategies in local government – a multiple case study exploration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 266–279. <https://doi.org/10.1108/17506161011065235>
- Nikbin, D., Marimuthu, M., Hyun, S. S., & Ismail, I. (2015). Relationships of perceived justice to service recovery, service failure attributions, recovery satisfaction, and loyalty in the context of airline travelers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(3), 239–262. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.889028>
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E., & De Bloom, J. (2015). 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.006>
- Patlán-Perez, J., Torres, E. M., & Hernández, R. H. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5), 1-19

- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation : Why engaged workers are better performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Richins, M. L. (1983). An analysis of consumer interaction styles in the marketplace. *Journal of Consumer Research*, 10, 73–82.
- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26–38. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- Río-Lanza, A. B. del, Vázquez-Casielles, R., & Díaz-martín, A. M. (2013). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775–781. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.015>
- Rothwell, A. T., Herbert, I. P., & Seal, W. (2011). Shared service centers and professional employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 241–252. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.001>
- Rudzioniene, K., & Sakalauskiene, R. (2014). Shared Service Center Factors and Return on Investment. *Social Sciences*, 83(1), 55–62.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santos, C. P. dos (2001). *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 de doutorado]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Santos, C. P. dos, & Fernandes, D. V. der H. (2007). A recuperação de serviços e seu efeito na confiança e lealdade do cliente. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 35–51.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.

- Schaufeli, W. B. (2017). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report)*. KU Leuven. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10491.31520>.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & Witte, H. de (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 1–15. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy, 4*(3), 210–219. <https://doi.org/10.1108/17506161011065190>
- Schulz, V., Hochstein, A., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2009). Definition and classification of IT shared service center. *Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS) at AIS Electronic Library (AISel)*, San Francisco, California August 6th-9th 2009, Paper 265. <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/265>
- Seal, W., & Herbert, I. (2013). Shared service centres and the role of the finance function. *Journal of Accounting & Organizational Change, 9*(2), 188–205. <https://doi.org/10.1108/18325911311325951>
- Sethi, A., & Mittal, K. (2016). A study of job involvement among senior secondary school teachers. *International Journal of Applied Research, 2*(2), 205–209.
- Singh, P. J., & Craike, A. (2008). Shared services: Towards a more holistic conceptual definition. *International Journal of Business Information Systems, 3*(3), 217–230. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2008.017282>
- Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *JAMS, 24*, 350. <https://doi.org/10.1177/0092070396244006>
- Siqueira, M. M. M. (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo. (Tese de doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília).
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 24*(2), 201–209.
- Tax, S. S., Brown, W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of for service complaint experiences: Implications relationship marketing. *Journal of Marketing, 62*(2), 60–76.



- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review*, 66, 541–566.
- Tomasino, A. P., Fedorowicz, J., & Williams, C. B. (2017). 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. <https://doi.org/10.1145/3130515.3130521>
- Tomasino, A. P., Fedorowicz, J., Williams, C. B., Gentner, A., & Hughes, T. T. (2014). Embracing system complexity in a shared service center collaboration. *MIS Quarterly Executive*, 13(2), 63–75.
- Ulbrich, F. (2003). Introducing a research project on shared services in governmental agencies. In *17th Nordic Academy of Management Conference, 14–16 August, 2003, Northumbria University, Reykjavik, Iceland*. <http://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/9054>
- Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: Adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12(2), 191–205. <https://doi.org/10.1108/14637150610657530>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2015-0216>
- Vieira, K. M. (2012). Bem estar no trabalho: Um estudo junto aos servidores públicos da prefeitura municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, 28(83), 49–63.
- Wang, S., & Wang, H. (2007). Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. *Human Systems Management*, 26(4), 281–290. <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>
- Wu, I. (2013). 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.09.001>

**CORPO EDITORIAL**

Editor-chefe  
Gilberto Perez

Editora associada  
Janaina Macke

Suporte técnico  
Vitória Batista Santos Silva

**PRODUÇÃO EDITORIAL**

Coordenação editorial  
Jéssica Dametta

Preparação de originais  
Carlos Villarruel

Revisão  
Silvana Gouvea

Diagramação  
Emap

Projeto gráfico  
Libro