

**A** RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS  
PESSOAIS DOS FUNCIONÁRIOS  
DE CONTATO EM SERVIÇOS  
E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS  
NO GERENCIAMENTO DA RECLAMAÇÃO

**THE RELATION BETWEEN SERVICES FRONT OFFICE STAFF PERSONNEL  
CHARACTERIZES AND THE STRATEGIES USED IN COMPLAINT MANAGEMENT**

**SÉRGIO CARVALHO BENÍCIO DE MELLO**

*Coordenador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios – Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.  
Professor adjunto da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Pesquisador do CNPq e da CAPES.  
Rua Setúbal, 1700/1002, Boa Viagem, Recife – PE – CEP 51130-010  
E-mail: sergiobenicio@gmail.com*

**ARCANJO FERREIRA DE SOUZA NETO**

*Pesquisador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios – Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.  
Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).  
Rua São Vicente Ferrer, 347, Cajá, Vitória de Santo Antão – PE – CEP 55610-100  
E-mail: arcanjoneto@bol.com.br*

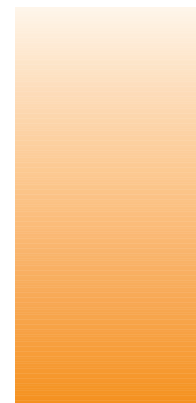
**FRANCISCO RICARDO BEZERRA FONSÊCA**

*Pesquisador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios – Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.  
Rua Arquiteto Luiz Nunes, 886, Imbiribeira, Recife – PE – CEP 51170-430  
E-mail: ricardofonseca01@yahoo.com.br*

**ANDRÉ LUIZ MARANHÃO DE SOUZA LEÃO**

*Pesquisador do Núcleo de Marketing e Tecnologia de Negócios – Núcleo MTN/PROPAD/UFPE.  
Professor assistente da Faculdade Boa Viagem (FBV).  
Rua Olívia Menelau, 300/101, Imbiribeira, Recife – PE – CEP 51170-110  
E-mail: aleao21@yahoo.com.br*

---



## RESUMO

Este estudo analisa como as características pessoais de funcionários de contato (coordenadores de cursos) de uma instituição de ensino superior afetam as estratégias utilizadas por eles no gerenciamento da reclamação dos alunos. Uma amostra composta por 216 estudantes de 27 cursos de uma grande universidade brasileira respondeu a um questionário estruturado e autopreenchível. O modelo teórico adotado reporta à teoria dos papéis. Os dados indicam que as características pessoais dos coordenadores dos cursos influenciam suas estratégias durante o episódio da reclamação. Por fim, são apresentadas as conclusões e implicações gerenciais.

## PALAVRAS-CHAVE

Gerenciamento da reclamação; funcionários de contato; serviços; características pessoais.

## ABSTRACT:

This study analyzes how the front office staff (course coordinators) personal characteristics of an undergraduate institution affect strategies used by them in managing student complaint. A 216 students sample from 27 courses of one mainstream Brazilian university answered to a structuralized questionnaire. Theoretical model adopted regards to role theory. Data report that personal characteristics of course coordinators influence their strategy during the complaint episode. Finally, conclusions and managerial implications are drawn.

## KEYWORDS

Complaint management; front office staff; services; personal characteristics.

## 1 INTRODUÇÃO

É difícil imaginar um cidadão de um país industrializado que não se envolva diariamente em transações com empresas cuja principal oferta é um desempenho e não um bem físico. Do ponto de vista do consumidor, de acordo com Bitner, Booms e Mohr (1994), a prova mais imediata de serviço acontece no encontro de serviços que, segundo Bateson e Hoffman (2001), seria o momento no qual o consumidor interage com o prestador de serviços.

Acredita-se que, para se alcançar e manter um nível superior de serviço é imprescindível a participação ativa de todos os funcionários de uma organização – pessoal de linha de frente e de suporte, supervisores, gerentes e diretores (ZEITHAML e BITNER, 2000; BERRY, 1996). Partindo-se desse pressuposto, para que um programa de serviços possa ter êxito, parece ser essencial que os funcionários compreendam o objetivo de servir bem aos consumidores e a necessidade de alcançá-lo. Tendo isso em vista, Zeithaml e Bitner (2000) ressaltam ainda a importância da prática de políticas de qualificação e capacitação profissional. Além disso, Lovelock e Wright (2001) discutem a relevância do papel do pessoal de frente, quando elucidam que, devido ao elemento humano, a entrega consistente torna-se mais difícil de alcançar, complicando assim a tarefa dos responsáveis pela produtividade e melhoria da qualidade.

Assim, pode-se supor que nenhum sistema de entrega de serviços é perfeito, pois de acordo com Hartline e Ferrell (1996), muitas empresas prestadoras de serviços estão sujeitas a falhas por dependerem da atitude e comportamento de funcionários de contato para fazer as entregas do serviço aos clientes. Entretanto, Swanson e Kelley (2001) argumentam que, apesar da inevitabilidade dessas falhas, elas não implicariam em uma perda automática de consumidores, mas que a confiança deles na organização estaria abalada, restando então à empresa tentar recuperá-la por meio de ações corretivas.

Outra questão a ser observada é que, segundo Rust, Zahorik e Keiningham (1996) e Blodgett e Anderson (2000), nem todos os consumidores que se sentem insatisfeitos com o resultado do encontro de serviços reclamam com seus provedores, pois como afirma Stephens (2000), a insatisfação é uma causa necessária, mas não suficiente, para que os consumidores reclamem. Com relação a isso, Sheth, Mittal e Newman (2001) argumentam que a probabilidade de um cliente reclamar ou não dependeria de três fatores: importância da insatisfação (pequenas diferenças entre desempenho e expectativas seriam ignoradas), atribuições feitas à empresa e traços de personalidade do cliente. Contudo, de acordo com Rust, Zahorik e Keiningham (1996), uma vez que o consumidor realiza uma reclamação, a organização deve encará-la como uma segunda chan-

ce para satisfazê-lo. Além disso, a reclamação pode ser uma ferramenta bastante útil para que a empresa descubra as causas que originaram os problemas para os consumidores e, a partir disso, melhore o sistema de entrega de serviço.

## **2 GERENCIAMENTO DA RECLAMAÇÃO**

Muitas empresas consideram investimentos na administração da reclamação um meio de estabelecer relacionamentos de longo prazo com o cliente, focando na satisfação de suas necessidades específicas e com isso criar sua lealdade. Contudo, algumas organizações parecem não estar bem informadas sobre como lidar de maneira eficaz com as falhas no encontro de serviços ou com o impacto das estratégias de administração de reclamações (TAX, BROWN e CHANDRASHEKARAN, 1998). Para Santos (2000), uma das formas de suprir essas deficiências é por meio do gerenciamento da reclamação, o qual se refere às interações, procedimentos e mecanismos que entram em ação quando o consumidor registra uma queixa à empresa. Por intermédio dessa ferramenta pode-se, segundo a autora, atingir objetivos tangíveis e intangíveis para o consumidor (devolução do dinheiro ou da mercadoria, entre outros) e para a empresa (lealdade do consumidor). Em vista disso, parece ser relevante que as organizações compreendam a importância do gerenciamento eficaz da reclamação, por trazer benefícios tanto para si mesmas, quanto para seus consumidores.

## **3 IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DA RECLAMAÇÃO**

Vários estudiosos (TAX e BROWN, 1998; BATESON e HOFFMAN, 2001; DOLINSKY, 1994) elucidaram algumas das vantagens de se possuir estratégias de recuperação de clientes quando os serviços das empresas falham. Clopton, Stoddard e Clay (2001) argumentam, por exemplo, que a resolução efetiva das reclamações dos consumidores ajuda a reduzir o número de indivíduos que deixam de adquirir os produtos/serviços de determinada empresa, além de aumentar sua participação de mercado e o seu lucro. Já para Dennis e Meyers (1996); Tax, Brown e Chandrashekar (1998), um bom gerenciamento das reclamações ajuda a reduzir os níveis de insatisfação dos clientes, o que implicaria em uma diminuição na propensão dos consumidores em se engajarem em “boca-a-boca” negativo.

Outros pesquisadores (e.g., SCHIBROWSKY e LAPIDUS, 1994) sugerem ainda que a empresa que busca a redução das reclamações de seus clientes acaba gerando uma vantagem competitiva, pois, com a adoção dessa política, haveria uma redução no número de vezes que os processos deveriam ser refeitos, aumentando, dessa forma, as taxas de retenção. Além disso, segundo Stephens

(2001), as reclamações dos consumidores podem auxiliar a empresa a identificar corretamente as causas que originaram os problemas, salvando a relação com o consumidor e provendo indícios de quais áreas da empresa necessitam de um melhoramento ou até mesmo de uma mudança de estratégia. Por sua vez, do ponto de vista estritamente econômico, as vantagens de possuir um programa bem elaborado de gerenciamento da reclamação são altamente lucrativas para a empresa (TAX e BROWN, 1998), haja vista que a redução da deserção dos clientes em 5% pode elevar os lucros numa margem de 25% a 85% (CLOPTON, STODDARD e CLAY, 2001).

#### **4 AS CARACTERÍSTICAS DOS FUNCIONÁRIOS AFETAM O RESULTADO DA RECLAMAÇÃO?**

Uma das formas de a empresa lidar satisfatoriamente com a administração da reclamação é por meio da interação funcionário-cliente (WEATHERLY e TANSIK, 1993a). Em outras palavras, pode-se dizer que a maneira como os funcionários, baseados em suas características pessoais, gerenciam a interação com os clientes, afeta e influencia a satisfação do consumidor (OLIVER e SWAN, 1989; CLOPTON, STODDARD e CLAY, 2001). Além disso, de acordo com Bitner, Booms e Tetreault (1990) a maneira como os funcionários respondem aos problemas do serviço são tão importantes quanto os problemas por si mesmos na criação da satisfação ou insatisfação dos consumidores.

Corroborando com essa idéia, Tax e Brown (1998) verificaram que os empregados que lidaram bem com as reclamações dos clientes foram percebidos pelos mesmos como estando preocupados em resolver os problemas dos consumidores, ávidos a ajudá-los e demonstraram estar felizes ao ver que a resolução trouxe satisfação para o cliente. Por sua vez, quando o contrário ocorria, os consumidores perceberam os funcionários como sendo rudes e defensivos; indiferentes em prover assistências e com raiva à medida que a disputa progredia. Em seu estudo sobre consumidores de bens duráveis, Hawess, Rao e Baker (1993) identificaram, a partir de uma lista de 25 itens, sete atributos considerados importantes e que os funcionários deveriam possuir. Os atributos identificados foram: confiabilidade, rapidez do serviço, conhecimento do produto/serviço, relação amigável, paciência, serviço personalizado e motivação na venda.

Já Clopton, Stoddard e Clay (2001) confirmaram em seu estudo que, numa situação na qual o consumidor realizava uma reclamação e esperava ser recompensado, os funcionários que possuíam as características de disponibilidade para ouvir e conhecimento do produto/empresa afetaram as intenções comportamentais e percepções dos consumidores com relação a eles e à organização. Assim, os

funcionários que possuíam as duas características foram percebidos pelos consumidores como: honestos, prestativos, confiáveis, amigos, envolvidos com o cliente e conhecedores do negócio. Para esses autores, a disponibilidade para ouvir foi descrita como o grau em que o funcionário se mostra receptivo a ouvir as reclamações dos clientes. Com isso, quanto mais o funcionário possuísse essa característica, mais ele seria orientado para o consumidor. Já o conhecimento sobre os produtos e/ou empresa pode ser encarado como o quão familiarizado o funcionário é com os produtos/serviços e com as políticas e normas da empresa, o que iria auxiliá-lo no entendimento das necessidades e expectativas dos consumidores.

## 5 A TEORIA DOS PAPÉIS E O EPISÓDIO DE RECLAMAÇÃO

Pode-se dizer que, de certo modo, a perspectiva da teoria dos papéis leva em consideração que uma boa parte do comportamento do consumidor assemelha-se a ações de um jogo. De acordo com Solomon (1996), quando as pessoas começam a atuar em diferentes papéis elas freqüentemente alteram suas concepções nas decisões, dependendo de uma jogada particular que estão realizando em determinada situação. Segundo Mowen (1995), um papel consiste de comportamentos específicos esperados de uma pessoa em uma determinada posição. Já para Solomon et al. (1985), um papel pode ser definido como sendo

um conjunto de padrões de comportamento aprendidos por meio da experiência e da comunicação, a ser desempenhados por um indivíduo em uma determinada interação social a fim de atingir eficácia máxima para alcançar um objetivo.

No entanto, como a teoria dos papéis poderia estar relacionada com o episódio de reclamação? Talvez uma das formas de elucidar esse relacionamento reside no fato dessa teoria assumir que tanto os consumidores quanto os funcionários de contato desempenham papéis específicos quando interagem uns com os outros (inclusive durante a reclamação) e, além disso, segundo Lovelock e Wright (2001), a reclamação representaria uma forma de interação social. Por conta disso, poderia ser influenciada pelas percepções de papéis e de normas sociais. Partindo-se desse pressuposto, pode-se sugerir a importância do papel a ser desempenhado pelo funcionário de contato no tratamento dado à reclamação.

Contudo, Bateson e Hoffman (2001) ressaltam que, apesar de a organização prestadora de serviços poder estabelecer regras e procedimentos que devem ser seguidos pelo prestador e pelo consumidor, se tais políticas forem restritivas, e

se não houver clareza na definição dos papéis de cada um desses atores, tanto o cliente quanto o funcionário de serviços podem se sentir insatisfeitos. Além disso, segundo esses autores, independentemente do tipo do papel, podem surgir conflitos quando as expectativas em relação a papéis não combinam com a orientação geral de serviço na empresa, ou com padrões e valores pessoais do funcionário de contato. Assim, de acordo com Katz e Kahn (1978), conflito de papéis pode ser definido como sendo a “ocorrência simultânea de duas ou mais expectativas de papéis tal que a concordância com uma tornaria mais difícil uma concordância com a outra”. Tendo isso em vista, Rafaeli (1989) afirma que o conflito de papéis nos serviços de contato causa impacto no comportamento dos funcionários e nas atitudes e intenções dos consumidores e empregados. Outra questão a ser observada, e que pode trazer impacto ao comportamento dos funcionários, é a ambigüidade de papel, a qual, de acordo com Singh, (1993) ocorre quando o funcionário não possui as informações necessárias para o desempenho efetivo de seu papel, além de, segundo Kahn et al. (1964), não deter os recursos disponíveis para desempenhar seu cargo do modo apropriado.

## 6 **ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS FUNCIONÁRIOS NA BUSCA PELO CONTROLE DO ENCONTRO DE SERVIÇOS**

Assumindo-se a natureza conflitante das atividades desempenhadas pelos funcionários de contato no episódio da reclamação, a busca pelo controle das interações com os clientes poderia se tornar um meio pelo qual eles reduziriam o conflito e, conseqüentemente, o *stress* do papel.

Segundo vários estudiosos (e.g., RAFAELI, 1989; WEATHERLY e TANSIK, 1993a, 1993b), ao desempenhar seus papéis de contato, os funcionários comumente tendem a utilizar estratégias para gerenciar suas interações com os consumidores, a fim de administrar a relação conflitante entre satisfazer os desejos da empresa e dos clientes. Em vista disso, Batteson (2000) afirma que o controle no encontro de serviço pode ser compreendido como uma luta de três extremidades (o consumidor, o funcionário e a empresa), na qual cada uma busca o controle. O consumidor buscaria o controle tentando demonstrar sua preferência, capacidade e domínio sobre a organização, seja consumindo ou ajudando a produzir o serviço. Já o controle da organização proveria das suas operações, políticas e por meio da criação do ambiente do serviço. O funcionário, por sua vez, objetivaria o controle, para manter sua saúde mental e física.

Weatherly e Tansik, 1993b) desenvolveram uma tipologia para as estratégias utilizadas pelos funcionários que interagem com os clientes. Segundo

esse autor, os funcionários podem adotar uma postura evasiva, de negociação, de esforço ou de preempção. Já Rafaeli (1989), em seu estudo sobre caixas de supermercados israelenses, sugeriu que haveria quatro possíveis estratégias: ignorar o consumidor, reagir às tentativas deste em deter o controle, rejeitar o direito de controle do cliente e distrair o consumidor. Por sua vez, em seu outro estudo, Weatherly e Tansik (1993a) elucidaram as seguintes estratégias: ignorar/evitar o contato, não prestar atenção, rejeitar, educar o cliente, representar o papel com exagero, controlar fisicamente, distrair e recompensar. Com o intuito de facilitar a compreensão, o Quadro 1 fornece um resumo comparativo entre essas diversas estratégias de busca de controle propostas pelos referidos autores.

**QUADRO 1**

**ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS FUNCIONÁRIOS PARA GERENCIAR AS INTERAÇÕES COM OS CONSUMIDORES**

<b>Estratégia</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
<i>Esforço</i>	Tentar realizar várias tarefas de modo eficiente para satisfazer demandas organizacionais e do consumidor	
<i>Delegar</i>	Fazer com que os outros membros da empresa realizem alguns aspectos do serviço	
<i>Explicar</i>	Explicar por que algumas expectativas não podem ser satisfeitas	
<i>Recompensar</i>	Fazer favores extras ou prestar serviços extraordinariamente bons para os consumidores ou outros membros da empresa em resposta ao pedido de não se criar estresse de papel para o funcionário	Weatherly (1993b)
<i>Negociação</i>		
<i>Punir</i>	Penalizar supervisores ou consumidores que pioram o conflito de papel do funcionário	
<i>Congratamento</i>	Procurar provocar o bom humor do consumidor ou do supervisor ou um estado de espírito em que não queira sobrecarregar o funcionário	
<i>Preempção</i>		
<i>Distração</i>	Fazer com que consumidores ou supervisores não tenham a oportunidade de expressar expectativas	



## ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS FUNCIONÁRIOS PARA GERENCIAR AS INTERAÇÕES COM OS CONSUMIDORES

Estratégia	Definição	Autor
<i>Reinterpretar</i>	Fingir entender as expectativas do consumidor ou da empresa de modo a minimizar o estresse de papel	Weatherly (1993b)
<i>Evasivas</i> <i>Alheamento</i>	Não fornecer feedback a consumidores que tentam conseguir a atenção do funcionário	
<i>Ignorar</i>	Não fornecer atenção às ações dos consumidores	Rafaeli (1989)
<i>Reagir</i>	Fornecer uma resposta visível ao público sobre comportamento do consumidor	
<i>Rejeitar</i>	Não aceitar o direito de controle dos consumidores	
<i>Distrair</i>	Manter o consumidor ocupado a tal ponto que ele não demande controle	Weatherly e Tansik (1993a)
<i>Ignorar/Evitar</i>	Ignorar a presença ou evitar contato com o consumidor	
<i>Rejeitar</i>	Desconsiderar os pedidos dos consumidores por acreditar que eles não são legítimos	
<i>Reagir</i>	Rejeitar a legitimidade das demandas dos consumidores e comunicar-lhes a rejeição	
<i>Educar o cliente</i>	Influenciar os consumidores, ensinando-lhes as políticas da empresa	
<i>Comportamento Mecânico</i>	Atender os consumidores de forma automática sem envolver-se com os seus problemas	Weatherly e Tansik (1993a)
<i>Representar</i>	Agir como se estivesse atuando. É uma forma de distanciar seu ego de sua identificação com o papel	
<i>Controle Físico</i>	Usar o ambiente para restringir o comportamento dos consumidores	
<i>Distrair</i>	Distrair os consumidores no intuito de impedir que eles realizem qualquer demanda	
<i>Recompensar</i>	Cuidar dos consumidores de forma a influenciar seus comportamentos	

Fonte: Rafaeli (1989); Weatherly e Tansik (1993a).

## **7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Essa pesquisa, quanto aos fins, caracteriza-se como sendo de caráter exploratório, e quanto aos meios, como sendo uma pesquisa de campo (VERGARA, 1997). Além disso, foi delineada de forma corte seccional (MALHOTRA, 2001). O instrumento utilizado para a coleta de dados nesta pesquisa foi não-disfarçado em relação aos seus objetivos, composto de afirmações fechadas e em escala formato Likert de sete pontos. O instrumento utilizado foi pré-testado e o resultado desse pré-teste serviu para uma revisão final do *layout* do instrumento, bem como para um maior refinamento e alinhamento das proposições nele inseridas com o propósito da pesquisa. Para atingir os objetivos desta pesquisa, optou-se por realizar este estudo no serviço de educação, com a finalidade de identificar a forma pela qual os coordenadores dos cursos de graduação gerenciam as reclamações dos alunos.

### **7.2 SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A amostra pesquisada foi composta de alunos de graduação efetivamente matriculados em 27 cursos pesquisados de uma grande universidade brasileira. Uma pergunta-filtro foi utilizada para identificar os alunos que tinham efetivado alguma reclamação com o(a) coordenador(a) dos respectivos cursos nos últimos três meses.

### **7.3 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados diretamente dos respondentes por meio de um questionário estruturado e autopreenchível, composto por quatro seções. A coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2002, período próximo à realização das avaliações, o que contribuiu para o aumento da frequência de alunos no *campus*. Dos 229 questionários aplicados, 13 foram invalidados por motivo de mal-preenchimento, perfazendo assim um total de 216 casos válidos.

### **7.4 MENSURAÇÃO**

Na primeira parte da pesquisa (composta por sete proposições), o respondente foi convidado a relatar suas percepções sobre as características pessoais do(a) coordenador(a) do seu curso. Na segunda parte (composta por 13 proposições), o respon-

dente foi convidado a distinguir as estratégias utilizadas pelo(a) coordenador(a) para lidar com a sua reclamação. Tanto na primeira quanto na segunda parte, uma adaptação da escala de Likert de sete pontos foi utilizada para mensurar o grau em que os pesquisados concordavam com as proposições realizadas. Na terceira parte, foi solicitado aos respondentes que indicassem o gênero do coordenador do curso e, por fim, na quarta parte, os dados pessoais dos respondentes foram coletados.

## 7.5 TIPO DE ANÁLISE DE DADOS

Com o retorno dos questionários válidos, foi realizada uma análise univariada para realização de freqüências. Além disso, conduziu-se uma análise de correlação utilizando o coeficiente Pearson para identificar a relação existente entre as estratégias utilizadas pelos coordenadores e suas características pessoais. Logo depois, foi realizada uma análise fatorial das estratégias utilizadas pelos coordenadores para gerenciar as reclamações (visando a formar grupamentos que melhor representassem um conjunto de estratégias similares) e, a partir dos fatores gerados, foi realizada uma análise de regressão, pelo método *stepwise*, com as características pessoais desses coordenadores sendo consideradas variáveis dependentes. Para melhor compreensão do significado dos fatores, a matriz fatorial foi rotacionada ortogonalmente, usando-se o procedimento VARIMAX. Apenas os fatores que apresentaram um “Autovalor” superior a um foram considerados. Como resultado, três fatores foram gerados.

## 8 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 8.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

Em sua maioria, os respondentes desse estudo foram mulheres, com idade entre 21 e 30 anos, solteiras e com renda familiar mensal entre R\$ 1.500,01 e R\$ 3.000,00.

### 8.2 RESULTADO DA ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

Conforme demonstrado na Tabela 1, dentre as características pessoais, o conhecimento sobre o curso e a Universidade foi a categoria que obteve maior média, configurando que, na visão dos entrevistados, os coordenadores dos cursos têm bom conhecimento dos produtos/serviços da universidade. Isto, de certa forma, parece ser natural, posto que a função que desempenham exige que eles saibam lidar com as nuances do meio universitário. Já a característica Motivado apresentou-se com a

menor média, mostrando que esses coordenadores não atendem de forma ágil e prestativa às solicitações (reclamações) dos alunos. É interessante ressaltar ainda que a característica pessoal de imparcialidade foi a que obteve a segunda menor média, indicando que, na visão dos respondentes, em certa medida, os coordenadores assumiam determinada posição ao gerenciarem as reclamações dos alunos.

**TABELA 1**

**MÉDIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS**

VARIÁVEL:	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Conhecimento sobre o curso e a universidade	5,54	1,66
Educado	5,15	2,02
Familiaridade com os procedimentos	4,85	1,92
Cordial e amigável	4,79	1,99
Clareza de linguagem	4,62	1,87
Disponibilidade para ouvir	4,55	2,04
Confiável	4,47	2,14
Imparcial	3,93	2,08
Motivado	3,66	2,09

Na Tabela 2, pode-se notar que a estratégia mais utilizada pelos coordenadores dos cursos foi a de educar os alunos que realizavam a reclamação, ensinando-os como proceder com a mesma ou com qualquer outra solicitação futura, segundo as normas da Universidade e/ou do curso. Em segundo lugar, a estratégia mais utilizada foi a de explicar o porquê das solicitações não poderem ser atendidas. Essas estratégias apresentam-se em consonância com a característica pessoal de conhecimento sobre o curso e a universidade que os coordenadores possuem, visto que, conhecendo os procedimentos, eles têm a possibilidade de “ensinar o roteiro” aos alunos e, dessa forma, melhorar o atendimento.

**TABELA 2**

**MÉDIA DAS ESTRATÉGIAS**

VARIÁVEL:	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Educar o cliente	4,27	2,25
Explicar o porquê das solicitações não serem atendidas	4,20	1,97
Esforço	4,01	2,27
Controle físico	4,00	2,27
Comportamento mecânico	3,95	2,23

### MÉDIA DAS ESTRATÉGIAS

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Reinterpretar	3,75	2,36
Delegar	3,58	2,37
Punir	3,35	2,43
Ignorar	2,83	2,11
Reagir	2,82	2,23
Distrair	2,75	2,07
Recompensar	2,60	2,04
Congraçamento	2,25	1,95

As estratégias que obtiveram as menores médias e, conseqüentemente, pode-se assumir que foram as menos utilizadas, foram as estratégias de recompensar o aluno (que aconteceria quando o(a) coordenador(a) realizasse tarefas que não fizessem parte do seu cargo) e congraçamento (que aconteceria quando o(a) coordenador(a) procurasse provocar o bom-humor ou estado de espírito do aluno, como uma forma de amenizar o episódio da reclamação). A seguir, serão apresentados os resultados oriundos da análise fatorial e, logo após, os resultados da regressão linear.

### 8.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A seguir, a Tabela 3 apresenta o resultado da análise de correlação realizada nessa pesquisa. Baseado na tabela abaixo, pode-se inferir que a estratégia de educar o cliente está positivamente associada a todas as características pessoais analisadas. Com exceção da característica imparcialidade, o mesmo pode ser dito da estratégia explicar o porquê das solicitações não serem atendidas. Por sua vez, as estratégias comportamento mecânico, reinterpretar, punir, ignorar, reagir e distrair estão negativamente associadas a todas as características pessoais analisadas. Já a estratégia de esforço apresenta-se associada negativamente às características clareza de linguagem, confiável, cordial e amigável, disponibilidade para ouvir, educado e motivado. A única característica pessoal associada significativa e negativamente à estratégia controle físico foi a disponibilidade para ouvir. Por sua vez, a estratégia de delegar apresenta-se associada negativamente às características clareza de linguagem e confiável. Uma única associação significativa é encontrada para a estratégia recompensar: essa estratégia está positivamente relacionada à característica motivado. Por fim, a estratégia congraçamento encontra-se negativamente associada às características clareza de linguagem, confiável, conhecimento sobre o curso e a Universidade e motivado.

**TABELA 3**

**MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DA RECLAMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS COORDENADORES**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	,436**	,459**	,330**	,341**	,341**	,364**	,309**	,257**	,465**
2	,390**	,363**	,253**	,289**	,281**	,288**	,353**	,023	,409**
3	-,243**	-,281**	-,085	-,149*	-,232**	-,176**	-,123	-,092	-,239**
4	-,060	-,089	-,124	-,050	-,143*	-,087	-,048	-,062	-,094
5	-,275**	-,350**	-,261**	-,407**	-,454**	-,406**	-,293**	-,308**	-,408**
6	-,460**	-,555**	-,465**	-,320**	-,409**	-,308**	-,499**	-,242**	-,582**
7	-,146*	-,134*	-,017	,044	-,040	,007	-,038	-,012	-,082
8	-,363**	-,466**	-,361**	-,275**	-,357**	-,302**	-,358**	-,215**	-,506**
9	-,446**	-,504**	-,316**	-,493**	-,537**	-,504**	-,407**	-,298**	-,500**
10	-,407**	-,464**	-,339**	-,459**	-,468**	-,515**	-,369**	-,246**	-,459**
11	-,325**	-,403**	-,314**	-,227**	-,268**	-,223**	-,343**	-,164*	-,333**
12	,048	,040	-,074	,053	,059	,032	-,026	,086	,139*
13	-,177**	-,225**	-,182**	-,075	-,093	-,121	-,090	-,121	-,187**

\*\* Correlação significativa ao nível de 0.01

\* Correlação significativa ao nível de 0.05 .

Código das variáveis: Estratégias de Gerenciamento: (1) Educar o cliente, (2) Explicar o porquê das solicitações não serem atendidas, (3) Esforço, (4) Controle físico, (5) Comportamento mecânico, (6) Reinterpretar, (7) Delegar, (8) Punir, (9) Ignorar, (10) Reagir, (11) Distrair, (12) Recompensar, (13) Congraçamento;

Características Pessoais: (A) Clareza de linguagem, (B) Confiável, (C) Conhecimento sobre o curso e a Universidade, (D) Cordial e amigável, (E) Disponibilidade para ouvir, (F) Educado, (G) Familiaridade com os procedimentos, (H) Imparcialidade, (I) Motivado.

## 8.4 RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial empregada nesta pesquisa objetivou formar grupamentos de estratégias de gerenciamento de reclamação similares. Uma primeira rotação ortogonal realizada por meio do método VARIMAX resultou em quatro fatores e indicou que as estratégias explicar, ensinar e controle físico deveriam ser excluídas da análise para a eliminação de cargas em duplicidade e para um aumento no Alfa de Cronbach dos fatores até o nível mínimo de 0,60 (CRONBACH, 1951). Após um segundo procedimento de rotação ortogonal, agora sem as variáveis referidas anteriormente, foram identificados três fatores (Tabela 3). O primeiro fator, denominado de evitar o envolvimento com a reclamação, apresentou  $\alpha = 0,86$ ; o segundo fator, denominado de busca pela resolução, apresentou  $\alpha = 0,47$  e o terceiro fator, denominado de amenização da reclamação, apre-

sentou  $\alpha = 0,54$ . Contudo, devido ao baixo Alfa dos dois últimos fatores, apenas o primeiro fator foi utilizado para análises posteriores.

**TABELA 4**

**MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PARA O GERENCIAMENTO DA RECLAMAÇÃO**

VARIÁVEL (Estratégia)	Fator I <sup>1</sup>	Fator II <sup>2</sup>	Fator III <sup>3</sup>
Ignorar	0,838	0,122	0,120
Reagir	0,837	0,152	0,152
Reinterpretar	0,768	0,213	0,129
Comportar-se mecanicamente	0,741	-0,134	0,035
Punir	0,691	0,368	0,176
Distrair	0,591	0,269	0,169
Delegar	0,112	0,855	0,123
Esforçar-se	0,263	0,674	0,109
Recompensar	0,037	0,023	0,866
Congraçar-se	0,252	0,156	0,763
Autovalor	4,04	1,30	1,14
Percentual de variância	40,42	12,97	11,37
Percentual acumulado de variância	40,42	53,39	64,76

Fatores: 1 = Evitar o envolvimento com a reclamação  
 2 = Busca pela resolução  
 3 = Amenização da reclamação

## 8.5 RESULTADO DA ANÁLISE DE REGRESSÃO

A seguir, são apresentados os resultados oriundos da análise de regressão que considerou o fator evitar o envolvimento com a reclamação como variável dependente e as características pessoais dos coordenadores (inclusive gênero) como variáveis independentes. Conforme a Tabela 5 percebe-se que o modelo encontrado nesta pesquisa explica 53,2% da variável dependente. Além disso, o  $Beta = -0,136$  da variável motivado indica que essa variável foi responsável por 13,6% da utilização das estratégias de controle e que o aumento de um desvio-padrão em sua percepção reduziria em 0,136 a utilização dessa estratégia. Já para a variável educado, na qual o  $Beta$  foi de  $-0,091$ , os resultados sugerem que essa variável foi responsável por 9,1% da utilização das estratégias de controle e que o aumento de um desvio-padrão em sua percepção reduziria em 0,091 a utilização dessa estratégia. Para a variável confiável ( $Beta = -0,112$ ), os resultados indicam que essa variável foi responsável por 11,2% da utilização

das estratégias de controle e que o aumento de um desvio-padrão em sua percepção reduziria em 0,112 a utilização dessa estratégia. E para a variável disponibilidade para ouvir, ( $Beta = -0,092$ ), os resultados sugerem que essa variável foi responsável por 9,2% da utilização das estratégias de controle e que o aumento de um desvio-padrão em sua percepção reduziria em 0,092 a utilização dessa estratégia.

**TABELA 5**

**REGRESSÃO DE MÍNIMOS QUADRADOS –  
 EVITAR O ENVOLVIMENTO COM A RECLAMAÇÃO**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Significância
	B	Erro padrão	Beta			
Motivado	-0,136	0,036	-0,282		-3,803	0,000
Educado	-0,091	0,033	-0,184		-2,792	0,006
Confiável	-0,112	0,034	-0,236		-3,310	0,001
Disponibilidade para ouvir	-0,092	0,035	-0,187		-2,649	0,009
<b>Constante</b>	<b>1,895</b>	<b>0,149</b>			<b>12,720</b>	<b>0,000</b>

R 0,730

R<sup>2</sup> 0,532

Bondade de ajustamento 0,523

Erro padrão da estimacão 0,693

## 9 CONCLUSÕES

Ao término desse estudo, pode-se concluir que as características pessoais dos coordenadores dos cursos influenciam a(s) estratégia(s) utilizada(s) pelos mesmos na busca pelo controle durante o episódio da reclamao. Os coordenadores que não se apresentam motivados, confiáveis, disponíveis para ouvir e educados tendem a utilizar estratégias que evitam o envolvimento com o aluno que reclama e não são imparciais na resoluo dessas reclamaes sob a tica dos respondentes.

Além disso, o fato de os coordenadores terem sido percebidos como tendo conhecimento sobre o curso e a Universidade, sendo educados, tendo familiaridade com os procedimentos, sendo cordiais e amigáveis, sendo claros na linguagem utilizada, tendo disponibilidade para ouvir e sendo confiáveis, abre caminho para que eles possam utilizar de forma mais adequada as estratégias que satisfaçam tanto aos critérios e procedimentos internos da organizao em que atuam quanto os ensejos dos alunos reclamantes.



Contudo, os coordenadores devem ter em mente que, ao realizar várias tarefas simultaneamente ao atendimento das reclamações dos alunos, passam a ser vistos de modo negativo pelos mesmos. Além disso, devem observar que o ambiente onde recebem as reclamações influencia na percepção que os alunos têm de sua disponibilidade para ouvi-las e, conseqüentemente, pode fazer com que esses alunos se intimidem ou sintam-se mais à vontade (conforme o caso) para realizar tais reclamações.

## 10 REFERÊNCIAS

- BATESON, John E. G. Perceived control in the service experience. In: SWARTZ, Tereza A.; IACOBUCCI, Dawn. *Handbook of services marketing & management*. London: Sage, 2000.
- \_\_\_\_\_. HOFFMANN, K. Douglas. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, L. L. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BITNER, M. Jo; BOOMS, Bernard M.; TETREAULT, Mary Stanfield. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 71-84, 1990.
- \_\_\_\_\_. BOOMS, Bernard H; MOHR, Lois A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*; New York, p. 95-106, Oct 1994.
- BLODGETT, Jeffrey G.; ANDERSON, Ronald. D. A Bayesian network model of the consumer complaint process. *Journal of Services Research*, v. 2, n. 4, p.27-39, May 2000.
- CLOPTON, S. W.; STODDARD, J. E.; CLAY, J. W. Salesperson characteristics affecting consumer complaint responses. *Journal of Consumer Behavior*. v. 1,2. p 124-139, 2001.
- CROMBACH, L. J. Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. v. 16, p. 297-334, 1951.
- DENNIS, E. G.; MEYERS, R. A. Verbal communication between complaining consumers and company service representatives. *The Journal of Consumer Affairs*. v. 30, n. 2, p. 444-475, 1996.
- DOLINSKY, Arthur L. A consumer complaint framework with resulting strategies: an application to higher education. *Journal of Services Marketing*, v. 8, n.3, p.27-39, 1994.
- HARTLINE, Michael D.; FERRELL, O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, New York, p.52-70, Oct. 1996.
- HAWES, J. M.; RAO, C. P.; BAKER, T. L. Retail salesperson attributes and the role of dependability in the selection of durable goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIII, n. 4, p.61-71, 1993.
- KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SONCK, D.; ROSENTHAL, R. A. Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- KATZ, D.; KAHN, R. L., The social psychology of organizations. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOWEN, John C. *Consumer behavior*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Equity and disconfirmation perceptions as influence on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16 (Dec.), p. 372-383, 1989.

- RAFAELI, Anat. When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 2, p. 245-273, 1989.
- RUST, R.; ZAHORIK, A. J.; KEININGHAM, T. L. *Service Marketing*. New York: Harper Collins, 1996.
- SANTOS, C. P. dos. Construção e teste de um modelo teórico sobre o impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas de serviços relacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.
- SCHIBROWSKY, J. A.; LAPIDUS, R. S. Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints. *Journal of Consumer Marketing*, v. 11, n. 1, p. 15-26, 1994.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SINGH, J. Boundary Role Ambiguity: Facets, determinants and impacts. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 11-31, Apr. 1993.
- SOLOMON, M. R. *Consumer behavior: buying, having and being*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- \_\_\_\_\_. et al. role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, v. 1, n. 49, p. 99-111, 1985.
- STEPHENS, Nancy. Complaining. In: SWARTZ, Tereza A.; IACOBUCCI, Dawn. *Handbook of services marketing & management*. London: Sage, 2000.
- SWANSON, Scott R.; KELLEY, Scott W. Atributions and outcomes of the service recovery process. *Journal of Marketing Theory and Practice*; v. 9, n. 4, p. 50-65, 2001.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W. Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, p. 75-88, 1998.
- \_\_\_\_\_. CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluation of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 60-76, 1998.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEATHERLY, K. A.; TANSIK, D. A. Managing multiple demands: examining the role theory in the behaviors of services customer-contact workers. *Advances in Services Marketing and Management*, v. 2, p. 279-300, 1993b.
- \_\_\_\_\_. Tactics used by customers-contact workers: effects of role stress, boundary spanning and control. *International Journal of Service Industry Management*, v. 4, p. 4-17, 1993a.
- ZEITHAML, Valarie, BITNER, Mary Jo. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill, 2000.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em 09/11/2004

Aprovado em 02/12/2004

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administração Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.