

# Encontros de Serviços de Hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco

## Encuentros de Servicios de Hospitalidad: el gerenciamento de las impresiones de funcionarios de primera línea y la satisfacción del huésped en cuestión

### Hospitality Service Encounters: focusing on the management of the impressions of front line employees and guest satisfaction

André F. Durão\*  
*afdurao@yahoo.com.br*  
J. Ricardo C. de Mendonça\*\*  
*jrcm@ufpe.br*  
Maria de Lourdes de A. Barbosa\*\*\*  
*lourdesbarbosa@terra.com.br*

#### Resumo

O objetivo deste artigo foi investigar qual a relação entre a utilização de ferramentas de gerenciamento de impressões por parte dos funcionários de linha de frente de hotéis e a satisfação dos hóspedes. Para melhor compreensão desta relação no encontro de serviços foram adotadas as perspectivas da teoria dos papéis, dos roteiros e a dramaturgia (BITNER; BOOMS; TETREAU, 1990; SOLOMON et al., 1985). A metodologia adotada teve caráter exploratório descritivo, com duas fases: qualitativa e quantitativa. Na primeira, foram realizadas entrevistas aplicando uma análise interpretativa do discurso dos entrevistados. Na segunda fase, o trabalho de campo consistiu na coleta de dados junto a uma amostra de 207 indivíduos hospedados em hotéis de 4 e 5 estrelas, por meio de um questionário estruturado. Os resultados obtidos a partir das análises do discurso, como também as multivariadas, indicaram que existe influência de certas estratégias e táticas de gerenciamento de impressões por parte dos funcionários de linha de frente na satisfação dos hóspedes relacionada à prestação de serviços.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de impressões - serviços turísticos - satisfação.

#### Resumen

El objetivo de este artículo fue investigar cuál es la relación entre la actualización de las herramientas de gerenciamento de impresiones por parte de los funcionarios de primera línea de los hoteles, y la satisfacción de los huéspedes. Para una mejor comprensión de esta relación en el encuentro de servicios, fueron adoptadas las perspectivas de la teoría de los papeles, de los cuestionarios y de la dramaturgia, (BITNER; BOOMS; TETREAU, 1990; SOLOMON et al., 1985). La metodología adoptada, tuvo un carácter exploratorio-descriptivo, con dos fases: cualitativa y cuantitativa. En la primera, fueron realizadas entrevistas aplicando un análisis interpretativo del discurso de los entrevistados. En la segunda fase, el trabajo de campo consistió en la recolección de datos junto con un muestra de 207 individuos hospedados en hoteles de 4 y 5 estrellas, por medio de un cuestionario estructurado. Los resultados obtenidos, a partir de los análisis del discurso, indicaron que existe una influencia de ciertas estrategias y tácticas de gerenciamento de impresiones por parte de los funcionarios de primera línea, frente a la satisfacción de los huéspedes, relacionada a la prestación de servicios.

**Palabras llave:** Gerenciamento de impresiones - servicios turísticos - satisfacción.

\* Doutorando em Administração (UFPE) - Bolsista CNPQ, Mestre em Administração (UFPE), Graduado em Turismo (UFPE).

\*\* Doutor em Administração (EA/PPGA/UFRGS), Mestre em Administração (UFPE), Especialista em Marketing (Universidade de Pernambuco - UPE), Graduado em Administração (Universidade de Pernambuco - UPE) e em Publicidade e Propaganda (UFPE), Coordenador do MKP - Centro de Estudos em Marketing e Pessoas.

\*\*\* Doutora e Mestre em Administração (PROPAD/UFPE), Especialista em Administração Hoteleira (UFJF). Bacharel em Turismo (UFPA). Professora do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD/UFPE) e Coordenadora do Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

**Endereço para Correspondência:**

R. Dês. Martins Pereira, 325 / 502, Bairro Aflitos - Recife - Pernambuco, Cep. 52050-220.

## Abstract

This article investigates the relationship between the use of tools to manage impressions by front line hotel employees, and guest satisfaction. In order to gain a better understanding of this relationship that occurs in the service encounter between staff and guests, the perspectives of role theory, scripts theory, and the dramaturgical approach were adopted (BITNER; BOOMS and TETREAULT, 1990; SOLOMON *et al.*, 1985). A descriptive exploratory methodology was adopted, with two phases. Qualitative and quantitative. In the first phase, interviews were conducted applying an interpretative analysis of the interviewees' discourse. In the second, the fieldwork consisted of data collection with a sample of 207 guests staying at 4 and 5 star hotels, by means of a structured questionnaire. The results obtained from the discourse analyses, and those from the multivariate statistics indicate that certain impression management tactics and strategies used by the front line employees do influence guest satisfaction in relation to the services.

**Key words:** Impression Management, tourism services, satisfaction.

## 1 Introdução

O foco deste artigo é apresentar e discutir a possibilidade de uso de ferramentas de gerenciamento de impressões pelo pessoal de linha de frente em serviços de hotelaria e sua relação com a satisfação dos hóspedes. A proposta de investigação tem como base dois aspectos centrais: (i) a investigação da importância do prestador de serviço, analisando a influência da utilização de ferramentas de gerenciamento de impressões e (ii) qual o ganho, no sentido de agregar valor à prestação do serviço, teria essa prática sobre a satisfação do hóspede com os serviços prestados.

Na indústria de serviços, o gerenciamento de impressões tem sido estudado sob importantes aspectos, como, por exemplo, os sociais e físicos na troca do serviço (SHOSTACK, 1977). A utilização de ferramentas de gerenciamento de impressões no ambiente de serviços, especificamente naqueles cujo contato pessoal é de grande relevância na percepção de qualidade do cliente, como nos ambientes de hotelaria, pode causar um impacto significativo na avaliação final de quem está comprando e “vivenciando” todo o processo do serviço. A satisfação representa uma avaliação de todo o processo de compra de um produto ou entrega de um serviço, no qual o nível de complexidade da avaliação relaciona-se a todo aspecto da compra do produto ou serviço (CARDOZO, 1965).

Quando um cliente compra um serviço, mais especificamente um hóspede que paga por serviços de hotelaria, ele traz consigo uma série de expectativas que podem ser afetadas em diversas situações. De forma geral, estes momentos, chamados de encontros de serviço, são tangibilizados por um funcionário que representa a empresa prestadora de serviços. As atitudes, os gestos, o uso de palavras por este funcionário pode determinar a equiparação ou não das expectativas antes criadas. Estes encontros, portanto, são momentos fundamentais para que a empresa crie impressões favoráveis junto ao cliente, confirmando suas expectativas ou até superando-as, gerando, conseqüentemente, satisfação (BERRY, 1981).

Dentro deste contexto, facilitar a forma como estes funcionários transmitem boas impressões parece ser uma ação apropriada. Na medida em que a gestão de pessoas em ambientes de serviços é causadora de impactos nas impressões dos clientes, a teoria do gerenciamento de impressões se insere neste cenário quando oferece ferramentas para melhor compreender e administrar não só as ações dos funcionários, como também as dos clientes. Desta forma, funcionários poderão ter um maior controle da situação no encontro de serviços, facilitando sua prestação e favorecendo a reação de satisfação do cliente.

Para se alcançar o objetivo proposto buscou-se apoio na literatura dos seguintes construtos teóricos, todos sendo relacionados a encontro de serviços: (i) satisfação e (ii) gerenciamento de impressões como principais referências; (iii) a teoria dos papéis; (iv) a teoria dos roteiros (*scripts*)

e (v) gerenciamento de impressões e a perspectiva dramatúrgica como abordagens que proporcionam um melhor entendimento sobre a relação entre a utilização de ferramentas de gerenciamento de impressões e a satisfação.

## 2 Satisfação em encontros de serviços

Os estudos sobre satisfação começaram a se consolidar na década de 70. Em meados da década de 80, o aspecto cognitivo tinha uma predominância. Para esta perspectiva, os clientes formam suas expectativas no pré-consumo, observam a *performance* do produto ou do serviço prestado, comparam as expectativas com a *performance* executada, formam percepções de desconformação e, por fim, obtêm seu julgamento de satisfação (OLIVER, 1993).

Oliver (1997) define satisfação como um julgamento dos aspectos do produto ou serviço que proporcionaram um considerável grau aprazível de preenchimento das expectativas dos clientes. Dois construtos têm papel imprescindível nas decisões sobre satisfação do cliente: expectativa quanto a uma *performance* específica e a desconformação das expectativas (OLIVER, 1980). Expectativas são definidas como predições sobre o que está para acontecer durante um processo de compra ou entrega de serviço, normalmente usada como uma referência em relação à comparação que o cliente irá fazer a respeito da *performance* (WALKER, 1995).

No contexto dos serviços, Hill (1986) divide a *performance* em duas dimensões: a técnica e a funcional. A primeira é “o que” o cliente está recebendo, tido como o elemento central, enquanto a segunda relaciona-se a “como”, “porque”, “onde” e “quando” o serviço é entregue. Baseado nesta argumentação pode-se considerar a relevância do funcionário que lida diretamente com o cliente. Ele é o principal responsável pela entrega do que foi comprado pelo cliente.

Oliver (2000) destaca que os mecanismos de satisfação não diferem para produto ou serviço, mas ressalta que o fato da entrega de serviço ser essencialmente resultado de uma interação humana, as percepções do cliente estarão mais relacionadas à relação que possui com o funcionário de linha de frente.

Observando a definição de Oliver (1997, p.13) sobre satisfação, podemos, posteriormente, argumentar acerca da importância do funcionário de serviços:

Satisfação é a resposta de preenchimento do consumidor. É o julgamento de que um aspecto de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, oferece (ou está oferecendo) um nível prazeroso de preenchimento relacionado ao consumo, incluindo níveis de preenchimentos baixos e altos.

Pode-se constatar que o autor menciona o nível de prazer da experiência de consumo como inerente à avaliação do cliente sobre sua satisfação. Considerando o contexto de serviços nesta definição, a compra e entrega seriam efetuadas ao mesmo tempo. O responsável por esta entrega, representando uma das partes da “experiência de consumo”, torna-se elemento fundamental para uma execução prazerosa sob os olhos dos clientes.

A desconformação das expectativas é baseada em dois processos: na formação de expectativas prévias ao consumo e na desconformação destas expectativas por meio de comparações em relação à *performance*. No contexto dos serviços, esta comparação acontece durante o encontro entre funcionário e cliente. Isto implica que todos os elementos incluídos neste encontro, inclusive o funcionário de linha de frente, estão envolvidos e afetam direta e indiretamente o julgamento do cliente a respeito da satisfação ou não com o serviço prestado.

Para se ter uma maior compreensão desta dinâmica no encontro de serviços, algumas abordagens teóricas relacionadas ao momento de interação prestador de serviços – cliente são apresentadas a seguir.

### 3 Encontros de serviços e a perspectiva da teoria dos papéis

No processo de entrega de um serviço, as partes envolvidas, são consideradas responsáveis por papéis que interpretam durante a interação (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990). Esta perspectiva remete ao fato de que encontros de serviços podem ser analisados como a *performance* destes papéis desempenhados por atores sociais (SOLOMON et al., 1985).

Quando Czepiel (1990) considera o encontro de serviços, primariamente, como encontros sociais, a inclusão da abordagem teórica dos papéis, como forma de compreender a complexidade dos comportamentos do prestador de serviços e do cliente, parece adequada ao enfatizar estes indivíduos como atores sociais envolvidos no processo de entrega de serviços. Os atores sociais aprendem comportamentos apropriados para uma determinada situação de acordo com a posição que ocupam na sociedade, e no contexto dos serviços, seus comportamentos são definidos conforme o papel que estão interpretando dentro da organização (SOLOMON et al., 1985).

A teoria dos papéis é considerada um movimento e não uma escola teórica única. Ela explica os papéis ao considerar que pessoas são membros de posições sociais e carregam consigo expectativas sobre os próprios comportamentos e daqueles com quem interagem (BIDDLE, 1986). A origem da teoria dos papéis deriva da teoria da penetração social (ALTMAN; TAYLOS, 1973 apud BRODERICK, 1998), da abordagem da interação social (GOFFMAN, 1975; SIMMEL, 1905/1950 apud BRODERICK, 1998) e de elementos diádicos da teoria das trocas sociais (KELLEY; THIBAUT, 1978 apud BRODERICK, 1998), concentrando seu foco na interatividade dentro de padrões de trocas sociais.

Biddle (1986) descreve pelo menos cinco perspectivas da teoria dos papéis que são consideradas na literatura: (i) a funcional; (ii) a interacionista simbólica; (iii) a estrutural; (iv) a organizacional; e a (v) cognitiva. De acordo com Stryker e Staham (1985), dentre estas cinco perspectivas, existem dois enfoques mais divergentes nesta teoria: (i) um de ênfase estruturalista e outro (ii) com ênfase interacionista. Segundo Biddle (1986), a perspectiva interacionista centra-se nos papéis individuais dos atores, a evolução destes papéis por meio da interação social, considerando que normas em uma estrutura social estável proporcionam apenas um conjunto superficial de comportamentos que o papel requer.

Sob a perspectiva dos serviços, a eficiência no processo de prestação de serviço está em função da transparência dos papéis de ambas as partes envolvidas: o prestador de serviço e o cliente (CZEPIEL, 1990).

Para a abordagem estruturalista da teoria dos papéis, da qual se destacam encontros formais em serviços, como, por exemplo, daqueles que possuem “posições de balcão”, diferentemente da perspectiva interacionista que tenta compreender os papéis e posições sociais em interações informais, os indivíduos basicamente interpretam e atuam roteiros escritos pela cultura da qual pertencem (BAZILL et al., 1998). É sob esta abordagem que se encontra o foco deste trabalho. Encontros formais em serviços de hotelaria, entre o funcionário de linha de frente e o hóspede. A seguir, a idéia da roteirização destes encontros.

### 4 Encontro de serviços e a teoria dos roteiros (*scripts*)

Observando o que foi visto anteriormente, os roteiros podem ser considerados como uma ferramenta que auxilia a *performance* esperada pelos indivíduos envolvidos em relação à comunicação e à interação entre os papéis que têm a desempenhar em um encontro de serviços.

De acordo com Leigh e MacGraw (1989), parece razoável admitir que em várias situações de encontros de serviços, nas quais as interações acontecem de forma intensa, a possibilidade de otimizar estas relações humanas a níveis mais fáceis de se gerenciar pode se tornar viável, tendo como referência a teoria dos roteiros. Roteiros, sob esta perspectiva, para Carvalho e Vergara (2000, p.3) são:

Uma orientação indicativa de treinamento que exige que os prestadores de serviços aprendam seqüências de comportamentos previamente estabelecidos para que os momentos de interação com os clientes possam ser gerenciados e controlados de maneira uniforme, regular e padronizada pela alta administração.

Shoemaker (1996) apresenta os roteiros como seqüências de atividades pré-determinadas e estereotipadas que definem uma determinada situação, das quais pessoas se utilizam como um guia de comportamento de ambas as partes envolvidas na interação. É o conhecimento de como fazer as coisas, de como exercer um papel.

Em situações onde a interação entre os atores é freqüente e, algumas vezes, complexa, como nos serviços hoteleiros (HARTLINE; JONES, 1996), manter a concordância destes *scripts* durante toda a entrega do serviço pode se tornar uma árdua tarefa. Esta constatação confirma a necessidade das organizações prestadoras de serviços estarem sempre buscando uma forma de combinar seus *scripts* com os de seus clientes, estando, assim, sempre prontas para atender às expectativas quanto ao desempenho do papel da organização, esta representada pelo seu funcionário de linha de frente (SHOEMAKER, 1996).

O cerne, portanto, está na busca de uma congruência entre o papel social a ser interpretado, o roteiro a ser seguido pelo funcionário e as expectativas do cliente. Para agregar valor a esta fórmula do encontro de serviços tem-se, a seguir, a teoria do gerenciamento de impressões.

## 5 Gerenciamento de impressões em encontros de serviços

Na busca da qualidade de um serviço prestado por funcionários de linha de frente, o marketing de serviços volta-se para o gerenciamento comportamental destes funcionários, além de se preocupar com a reação percebida do cliente - satisfatória ou insatisfatória (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

Na literatura existem diversas definições acerca do gerenciamento de impressões. Segundo Mendonça (2003), os conceitos e as pesquisas sobre gerenciamento de impressões originam-se na sociologia, representados nos trabalhos de Erwing Goffman e Edward Jones. Goffman (1975), um dos precursores da pesquisa científica desta teoria, define o gerenciamento de impressões como aspecto norteador da dinâmica das interações sociais, pelas quais as ações das pessoas serão direcionadas a projetar os comportamentos que se espera de cada um.

Posterior às idéias de Goffman, a pesquisa em gerenciamento de impressões cresceu gradativamente em diversos campos científicos, como a sociologia, administração, comportamento organizacional, psicologia social, comunicação, criminologia, ciências políticas, entre outras (ROSENFELD; GIACALONE; RIORDAN, 1994).

Schlenker (1980) refere-se ao gerenciamento de impressões como uma atividade de monitorar os comportamentos que as pessoas desempenham para, assim, criar e manter impressões desejadas. Vale destacar que uma impressão pode ser definida como uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo.

Para Cooper e Argyris (2003), o gerenciamento de impressões refere-se às várias maneiras como cada indivíduo tenta controlar as impressões que outros têm deles – seus comportamentos, suas motivações, seu código moral e atributos pessoais como habilidade, confiabilidade e potencial futuro. Já Gardner (1992) e Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002) apontam o gerenciamento de impressões como o processo por meio do qual o indivíduo tenta influenciar as impressões formadas daqueles com quem interage, entendimento corroborado por Mendonça (2004) quando este considera o gerenciamento de impressões como meio de influência social.

Acredita-se que ter um maior controle sobre o processo de gerenciamento de impressões no ato da entrega do serviço pode facilitar o processo de interação com o cliente, ampliar o leque de opções de atuação e aumentar as possibilidades de causar a impressão desejada pela empresa.

Uma das perspectivas que auxiliam na compreensão e análise de como as pessoas criam e gerenciam impressões é a dramaturgica.

### 5.1 Gerenciamento de impressões em serviços: a perspectiva dramaturgica

Normalmente, os indivíduos quando estão avaliando as ofertas no mercado de bens e serviços tomam como referência às impressões que são passadas pelo produto ou serviço que está sendo disponibilizado. As impressões que são projetadas por um bem podem ser analisadas, por exemplo, pelo seu *design*, rótulo, acabamento, entre outros. Quando se trata de serviços, mais especificamente da prestação de serviços, as impressões são normalmente projetadas para satisfazer o cliente.

Para Grove, Fisk e Jonh (1989) existem várias perspectivas de um cenário social que podem influenciar as impressões de um consumidor sobre a qualidade de um serviço prestado, cujo destaque se volta para as características comportamentais pessoais do provedor de serviço. Estas características comportamentais podem ser representadas e explicadas por meio da perspectiva dramaturgica.

A perspectiva de dramaturgia baseia-se na visão do comportamento como uma metáfora dramática e retrata as interações sociais como teatrais, oferecendo um meio de analisar e descrever os comportamentos (MENDONÇA; FACHIN, 2007).

No contexto dos serviços, esta abordagem tem sido utilizada para compreender a experiência do seu consumo, levando-se em conta que a interação social em uma prestação de serviços e o ambiente físico no qual ela ocorre constituem elementos fundamentais para a satisfação do cliente. Berry (1981), Grönroos (1993), Lovelock e Wright (2002) corroboram com tal idéia ao considerarem o contexto social e o contexto físico como aspectos fundamentais destas atividades.

A visão dramaturgica no marketing de serviços considera a metáfora teatral como comportamentos desenvolvidos por provedor e consumidor, como um drama e a experiência do serviço como um teatro (JOHN, 1996). Um dos principais focos de análise da dramaturgia, de acordo com Grove, Fisk e Jonh (1989), é como as pessoas criam e gerenciam impressões diante de uma platéia.

Apesar da origem desta abordagem encontrar-se na escola de pensamento da sociologia, conhecida como interacionismo simbólico, neste estudo, é dado destaque à perspectiva estruturalista da teoria dos papéis como base para compreensão dos comportamentos humanos numa interação social. Mesmo constatando a abordagem interacionista como pioneira nas idéias e origem da perspectiva da dramaturgia, sugere-se que seja considerada a abordagem estrutural da teoria dos papéis como mais uma visão norteadora do entendimento do aspecto dramaturgico da interação no encontro de serviços.

Para Grove, Fisk e John (2000) as razões para considerar o ambiente de serviço como o de um teatro estão no fato de que este serviço, que é entregue ao cliente, é essencialmente uma *performance*. A perspectiva dramática no gerenciamento de impressões em serviços relaciona as atividades como uma *performance*, na qual os atores são os provedores de serviço, especificamente o pessoal de linha de frente, e a platéia, os clientes. Todos eles com um papel a desempenhar.

A compreensão dos aspectos relacionados à entrega dos serviços sob a perspectiva dramaturgica na gestão de empresas pode ser bastante útil, na medida em que se apresenta como uma possibilidade para desenvolver estratégias para “tangibilizar” seus produtos/serviços e promover uma experiência mais satisfatória do consumidor (BERRY, 1981). Para auxiliar este processo de “tangibilização” do serviço, estratégias e táticas de gerenciamento de impressões são apresentadas.

### 5.2 Estratégias e táticas de gerenciamento de impressões

Segundo Tedeschi e Melburg (1984), estratégias de gerenciamento de impressão são utilizadas para construir características de reputação que servem aos interesses de longo prazo do indivíduo. As táticas de gerenciamento de impressões são relacionadas a técnicas para

apresentação de informações sobre o trato, as habilidades, as realizações, dentre outros aspectos, de um determinado indivíduo para outro (GIACALONE; ROSENFELD, 1989). Vale ressaltar que estas táticas são executadas para assegurar o alcance de um objetivo de curto prazo e que normalmente tendem a ser episódicas, com um claro começo e fim durante sua execução (ROSENFELD, 1997).

De acordo com Tedeschi e Melburg (1984) e Gardner e Martinko (1988), estratégias e táticas de gerenciamento de impressões podem assumir funções assertivas - no sentido de estabelecerem uma identidade em particular para uma audiência, ou seja, os comportamentos utilizados são projetados para melhorar uma identidade social do ator - e defensivas - os comportamentos são reativos e ocorrem, tipicamente, quando o ator encontra-se numa situação difícil. É usado para proteger uma imagem já estabelecida dentro de uma *performance*.

Os estudos de Jones e Pittman (1982) trazem para a literatura de gerenciamento de impressões cinco tipos de estratégias que são utilizadas pelos atores sociais: estratégia de insinuação, de autopromoção, de exemplificação, de intimidação e de suplicação. As estratégias consideradas nesta pesquisa estão detalhadamente descritas a seguir: **de insinuação** - utilizada pelos atores com o objetivo de se parecerem simpáticos com quem eles interagem, no caso do encontro de serviços, com o cliente. Segundo Mendonça (2003), esta estratégia tem como alvo fazer a pessoa ser mais apreciada e ser atraente aos olhos de outros; **da exemplificação** - que envolve gerir as impressões de integridade, abnegação e valor moral (JONES; PITTMAN, 1982). Neste caso, o indivíduo tenta mostrar a si mesmo e para quem está interagindo, que é moralmente confiável.

A partir de uma densa revisão de literatura sobre táticas de gerenciamento de impressões, Mendonça (2003) apresenta uma lista com diversas táticas assertivas e defensivas. Para este trabalho, destacam-se as táticas de **adaptar-se à situação** - comportar-se do modo que a situação requeira; **comportamentos não-verbais** - expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos através de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal; **desculpas** - admitir a responsabilidade por um acontecimento indesejável e, ao mesmo tempo, procurar conseguir o perdão por tal ação; **explicações** - explicar um evento, buscando-se minimizar a severidade aparente de uma situação difícil; **justificativas** - explicar um acontecimento que cria desconforto visando a minimizar a aparente gravidade do desconforto; e **restituição** - oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido.

Sob o ponto de vista da entrega de serviço, de acordo com a perspectiva dramatúrgica, os atores devem constantemente monitorar e adaptar-se em relação à reação da platéia ao serviço que está sendo entregue. Alterar o roteiro de acordo com as características e personalidades dos clientes reflete a necessidade de constante adaptação e o grande esforço de manter esta habilidade por muito tempo (GROVE; FISK; JOHN, 2000). Estratégias e táticas podem se transformar numa valiosa ferramenta para o uso em encontros de serviços, no sentido de dotar os funcionários de linha de frente com um maior número de opções para interagir com o cliente da melhor forma possível.

## 6 Metodologia da pesquisa

A natureza da pesquisa que resultou neste artigo caracteriza-se como exploratória descritiva, tendo sido desenvolvida em duas etapas. Uma exploratória porque buscou a compreensão geral de um problema, considerando-se que existe pouco conhecimento formal do que se pretende pesquisar (AAKER; KUMAR; DAY, 2001) e uma descritiva, com o objetivo de interpretar a relação de conceitos e a descoberta de aspectos que sejam significativos não só para os praticantes de marketing de serviços, mas também para os pesquisadores interessados na área.

Ainda nesta fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes e funcionários de linha de frente dos hotéis. Para as entrevistas foram adotados dois roteiros de entrevistas (um para os gerentes e outro para funcionários de linha de frente), em função das possíveis diferenças de perspectivas dos dois grupos em relação ao tema.

Na segunda fase do estudo, de natureza descritiva, foram utilizados instrumentos de pesquisa quantitativa, a fim de se coletar informações relevantes ao estudo. Foram empregadas técnicas estatísticas de forma a validar as ações como o pré-teste do questionário, a definição da amostra da pesquisa, a coleta de dados, tabulação e análise das informações.

No que se refere à amostra e a coleta dos dados, na primeira fase desse estudo foram entrevistados 20 funcionários, dos quais 4 eram gerentes e os 16 restantes eram funcionários de linha de frente. Essas entrevistas foram realizadas em 5 grandes hotéis da região metropolitana de uma grande cidade do nordeste brasileiro. Posteriormente, no tópico “Análise e discussão dos resultados”, entenda-se a sigla “Gr” para gerente e “Fn” funcionário.

O universo para a etapa descritiva do estudo foi definido como o grupo total de hóspedes dos hotéis (associados à ABIH) identificados na referida região metropolitana no ano de 2004. Para a definição do tamanho da amostra foi utilizado como referência pesquisas semelhantes, nas quais pesquisadores se basearam em um número médio de itens do instrumento de coleta de dados, no caso desta pesquisa, 21 itens, estabelecendo-se, portanto, um número em torno de 150 a 200 elementos para a amostra (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974; HOLBROOK, 1978; SAXE; WEITZ, 1982; WESTBROOK, 1987; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; OLIVER; SWAN, 1989; SPRENG R.A.; MACKENZIE, S.C.; OLSHAVSKY, R.W., 1996).

Para facilitar o processo de aplicação dos questionários, no sentido de efetuar perguntas compreensíveis para os respondentes, foi utilizada escala previamente desenvolvida (a de qualidade percebida) por outros pesquisadores e já consolidadas em pesquisas de marketing, com exceção da escala de gerenciamento de impressões.

Para o gerenciamento de impressões foi utilizada a escala de Hinkin (1998); para a qualidade percebida, a escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Bitner (1988); e finalmente a escala de satisfação de Oliver (1997).

Foram submetidos ao pré-teste 20 questionários no primeiro hotel selecionado. Após a realização do pré-teste, prosseguiu-se com a coleta dos dados em 6 grandes hotéis no período que se estendeu de julho a outubro de 2004. Ao final do processo de coleta, 207 questionários tinham sido aplicados.

Nas duas fases, a amostra utilizada foi a não-probabilística intencional por julgamento. Segundo Cooper e Shindler (2003), quando usada nos estágios iniciais de um estudo exploratório, esta amostra é apropriada e no caso do estudo descritivo se mostra pertinente, pois o pesquisador pode decidir de forma arbitrária ou consciente os elementos a serem considerados na amostra.

Para analisar os dados da fase exploratória, coletados nas entrevistas, foi realizada uma análise de conteúdo, levando-se em conta a perspectiva de Bardin (1977), com o objetivo de capturar as principais informações a respeito do conhecimento dos gerentes e funcionários sobre gerenciamento de impressões, se estes indivíduos gerenciam seus comportamentos a fim de passar uma melhor impressão aos hóspedes, a forma como é gerido o trabalho dos funcionários de linha de frente, bem como as possíveis pesquisas internas sobre a *performance* destes aos olhos dos hóspedes.

No estudo descritivo, as técnicas estatísticas utilizadas na análise foram: estatísticas descritivas (média e distribuição de frequência); análise de confiabilidade (alfa de Cronbach) (CRONBACH, 1951), análise fatorial (HAIR et al., 1998) e análise de correlação utilizando o coeficiente de medida Gamma (HAIR et al., 1998).

## 7 Análise dos resultados

Em síntese, o perfil predominante dos indivíduos entrevistados caracterizou-se por homens (59,5%), casados (65%), com idade entre 25 e 45 anos (65%), curso superior (54,6%), de renda



família superior a R\$ 3.120,00 (80,4%). A maioria viajava a trabalho (59,2%) e estava hospedada na cidade pela primeira vez (55,6%).

### 7.1 Análise Descritiva da Satisfação

Para a escala de satisfação foi encontrado o alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) de 0.87 com média entre 205 e 206 casos. A variação do número de casos respondidos neste bloco e no bloco anterior deve-se ou pela desatenção do respondente ou por não ter compreendido a frase afirmativa.

A frequência média de concordância com as afirmativas sobre a satisfação do hóspede em relação aos serviços prestados pelos funcionários de linha de frente dos hotéis é acima de 90%, destaque para a alta satisfação relacionada aos serviços prestados de maneira geral com 93.2% de concordância e 6.16 de média numa escala de 7 pontos.

A importância dada aos funcionários fica evidente nas entrevistas feitas com estes gerentes, quando perguntados sobre o que é priorizado nos treinamentos dos funcionários e da importância da prestação de serviços para a satisfação do hóspede.

“A necessidade de tratá-los bem para que eles tratem bem os clientes” é uma das observações de um dos gerentes (Gr3). Treinamentos em motivação, na área psicológica e, principalmente, prepará-los para passar confiança para os clientes quando estão prestando o serviço.

A necessidade de se transmitir e prestar um serviço “crível” (Gr1, Gr2 e Gr3) é aspecto unânime entre os gerentes. Tal constatação encontra respaldo em Zeithaml e Bitner (2003) quando estas atestam a necessidade de se investir em pessoas nas organizações, principalmente as prestadoras de serviços, pois suas habilidades técnicas e sociais podem afetar a satisfação dos clientes.

De fato, estas informações são incontestáveis em termos numéricos e discursivos, mas pode-se refletir em relação ao contexto no qual foi feita a pesquisa. A maioria dos entrevistados eram hóspedes de negócios, que permaneciam na cidade no máximo três dias e que, apesar de estarem se hospedando em hotéis de médio-grande porte, pagavam (ou suas empresas pagavam) tarifas “executivas”.

A reflexão aqui sugerida é se esta alta satisfação, em relação ao serviço prestado pelos funcionários de linha de frente, não sofreria mudanças caso a totalidade dos entrevistados estivesse na cidade exclusivamente a passeio, para o lazer. Quem viaja a negócios tem como objetivo central da viagem reuniões, fechar acordos comerciais, entre outros. O foco não está no lazer, por isso, pode-se dizer que as maiores e mais importantes expectativas criadas por estes executivos estão nos negócios e não no descanso, no lazer. Ou seja, suas expectativas em relação à estadia e ao serviço que é prestado nos hotéis seriam menores àquelas criadas por um hóspede a lazer. Um serviço padrão (o que era esperado foi cumprido, mas não superando expectativa) seria suficiente para satisfação de um hóspede de negócios.

### 7.2 Análise Fatorial

Para a análise fatorial, utilizou-se a rotação Varimax. Em relação à composição dos fatores, foram consideradas as variáveis com carga fatorial maior que 0,5, que não apresentassem duplicidade.

O KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) que é o índice que verifica se as correlações entre as variáveis são adequadas para o teste, também foi utilizado. Quanto mais próximo de 1 melhor é a sua medida. Valores abaixo de 0,50 foram considerados inaceitáveis.

Outra medida avaliada na análise fatorial é o *Bartlett's Test of Sphericity*. É usada para testar a hipótese que a matriz é uma Matriz Identidade (termos diagonais = 1; fora das diagonais = 0). Se a hipótese que a matriz de correlação é do tipo identidade não puder ser rejeitada, outro tipo de análise deve ser considerado (NORUSIS, 1994). Nesta pesquisa, todas as análises apresentadas a seguir atenderam às exigências em relação ao *Barlett's Test*.

### 7.3 Análise Fatorial da Escala de Satisfação

A escala de satisfação é composta por 3 itens. Cada um dos 3 itens indicadores de satisfação (de 12 itens da escala original de Oliver (1997)), que se relacionavam ao serviço prestado pelos funcionários de linha de frente, foi avaliado, resultando, como era de se esperar, em um único fator. O propósito desta análise foi a ratificação da adequabilidade destes itens, já que o pesquisador os selecionou de acordo com o que se propunha o trabalho, o que acabou acontecendo, já que formaram uma única dimensão.

A variância total descrita pelo fator é de 80,5% e o índice KMO é de 0,71. A análise de confiabilidade da escala indicou um coeficiente alfa de 0,87. As cargas fatoriais variam de 0,872 a 0,932, demonstrando índices satisfatórios.

### 7.4 Análise Fatorial da Escala de Gerenciamento de Impressões

Da mesma forma, após 3 rotações, a análise que gerou três fatores apresentou resultados numéricos e teóricos mais adequados. A variância total explicada pelos três fatores especificados é de 73%. O primeiro fator é composto de 4 itens e representa a dimensão “táticas negativas”. O alfa encontrado para esta dimensão foi de 0,87, índice de confiabilidade altamente satisfatório.

A segunda dimensão, “comportamentos positivos”, representada por 3 variáveis, revelou um coeficiente de confiabilidade interna de 0,80, valor também satisfatório, enquanto a terceira, representada por um único item, denominada “comportamento não-verbal”, obteve carga fatorial 0,888.

Como era de se esperar, após as análises, as dimensões encontradas formaram blocos quase só de táticas e só de estratégias. Destaque para primeira dimensão, representada pelas táticas de explicação, justificativa, admitir responsabilidade e compensação. Todas elas praticadas pelos funcionários de linha de frente após um ocorrido indevido na prestação de serviços ou até com o equipamento dos hotéis utilizados pelos hóspedes.

Esta análise fatorial serviu de base para uma melhor compreensão para as análises de correlação entre os construtos teóricos expostas a seguir.

### 7.5 Análise de Correlação

A análise de correlação é um modelo estatístico multivariado que procura facilitar o estudo das inter-relações entre blocos de variáveis dependentes e independentes (HAIR et al., 1998). Ela enfoca as relações entre dois conjuntos de variáveis: determina se os conjuntos são independentes entre si ou identifica a magnitude da relação de dependência que possa existir entre os dois (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Nesta pesquisa, tenta-se identificar a relação de dependência ou não dos comportamentos de gerenciamento de impressões dos funcionários de linha de frente de hotéis com a qualidade percebida. Para proporcionar maior consistência aos dados apresentados são expostos alguns trechos das entrevistas realizadas pelo autor com funcionários e gerentes dos hotéis.

Os tipos de mensuração comumente utilizados para uma análise de correlação podem ser intervalar e razão, ordinal ou nominal (COOPER; SCHINDLER, 2003). Como nesta pesquisa foi utilizado um instrumento de dados com escalas ordinais (Likert), a medida mais adequada e utilizada foi o coeficiente Gamma.

O coeficiente Gamma baseia-se unicamente no número de pares concordantes ou discordantes de uma observação. Quando pares de variáveis se mostram concordantes, significa que existe uma relação de dependência ou influência entre ambos (GOODMAN; KRUSKAL, 1972). O valor do coeficiente varia numa escala de  $-1$  a  $1$ . Se o par de variáveis for dependente, o valor do coeficiente gamma “x” será mais próximo de 1. Segundo Hair et al.

(1998), o valor deste coeficiente que se julga estatisticamente significativo para análises de correlação de variáveis está entre 0,5 e 1,0.

Na análise de correlação entre os construtos utilizados nesta pesquisa, todos os pares foram examinados. Sempre efetuando a correlação dos comportamentos de gerenciamento de impressões com a qualidade percebida. Cada variável do construto gerenciamento de impressões foi correlacionada com cada variável do construto satisfação.

Dos 27 pares possíveis (nove itens de gerenciamento de impressões X três itens da satisfação), 12 deles (44,4%) mostraram-se concordantes, com valores acima de 0,5, ou seja, estatisticamente significantes. A tabela 1 expõe a correlação.

**Tabela 1:** Correlação entre itens de Satisfação e Gerenciamento de Impressões

SATISFAÇÃO	GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES			
	GI 1	GI 2	GI 3	GI 4
S 1	0,529	0,579	0,621	<b>0,624</b>
S 2	0,547	0,530	0,609	<b>0,628</b>
S 3	0,527	0,593	<b>0,627</b>	<b>0,692</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os pares formados com as variáveis representantes da dimensão “táticas negativas” apresentaram valores do coeficiente gamma abaixo dos 0,5, ou seja, mostraram-se discordantes, estatisticamente pouco significantes, quase nulas e, por isso, não foram expostos.

A exceção destas variáveis foi o par formado GI9 X S1 (“Os funcionários deste hotel, quando possível, oferecem compensações ao hóspede que vivenciou um acontecimento indesejável” X “O atendimento dos funcionários de linha de frente está sendo ou foi excelente”). O par apresentou o valor do coeficiente gamma = 0,540.

O valor estatisticamente significativo para este par é corroborado nas palavras dos funcionários entrevistados Fn1 e Fn2. Quando perguntados como reagiriam a uma situação indesejada, ambos descreveram procedimentos relacionados à tática de compensação:

- Dependendo da situação, se o hóspede ficou chateado, vamos tentar contornar. Vou te dar um exemplo do restaurante, que o hóspede pediu comida no quarto e demorou quase uma hora pra chegar. Pra tentar contornar a situação e deixá-lo satisfeito, prorroguei o horário de saída dele do hotel e ofereci como cortesia um lanche, antes dele dar o check-out. Acho que com isso, ele reconsiderou e ficou satisfeito com a atitude do hotel (Fn1 – Informação verbal);
- Bom, tive uma situação que servi uma porção de um determinado alimento, e o hóspede reclamou da quantidade. Pedi desculpas pelo ocorrido, e ofereci outra porção de cortesia recuperando sua satisfação (Fn2 – Informação verbal).

Nota-se, ainda, neste segundo relato, que entrevistado (garçom) conjugou duas táticas em uma situação: a tática da compensação veio logo depois da tática da desculpa. Em ambos os casos, segundo os entrevistados, os hóspedes saíram satisfeitos.

Os 12 pares concordantes identificaram uma consistente dependência entre as variáveis. 44% dos pares formados por 4 variáveis representativas de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões e 3 variáveis representativas da satisfação relacionada à performance do funcionário de linha de frente evidenciaram a sólida relação de influência que existe entre elas.

Destaque para os três pares mais representativos em termos de correlação:

· GI3 x S3: “Os funcionários deste hotel se mostram voluntários para ajudar quando existe a oportunidade” X “De maneira geral, estou satisfeito com os serviços prestados pelos funcionários deste hotel”. G = 0,627;

· GI4 x S2: “Os comportamentos dos funcionários se mostram positivos e adequados às situações que lhes são requeridos” X “Os funcionários deste hotel me atendem / atenderam da forma que eu esperava”.  $G = 0,628$ ;

· GI4 x S3: “Os comportamentos dos funcionários se mostram positivos e adequados às situações que lhes são requeridos” X “De maneira geral, estou satisfeito com os serviços prestados pelos funcionários deste hotel”.  $G = 0,692$ .

Mesmo a maioria dos pares formados da correlação entre gerenciamento de impressões e satisfação obtendo valores estatísticos pouco significantes, quando perguntados se estes comportamentos influenciavam sua satisfação, os hóspedes responderam maciçamente de forma positiva (89%). O gráfico 1 expõe a opinião dos hóspedes.



**Gráfico 1:** Influência do GI sobre a Satisfação com os serviços prestados

Fonte: Elaborado pelos autores

Da mesma forma que os funcionários, por meio das entrevistas, acharam que comportamentos de gerenciamento de impressões são potencializadores da qualidade percebida, a mesma opinião têm para a satisfação, por exemplo, dois funcionários, F3 e F4. Estes relatam como certos comportamentos e atitudes facilitam seu trabalho e deixam os clientes satisfeitos:

- O hospede mais satisfeito com nossos serviços ajuda o hotel. A relação com ele fica muito mais fácil quando somos simpáticas, ágeis, eles normalmente ficam satisfeitos (Fn3 – Informação verbal);

- Se estamos suprimindo suas necessidades com esses comportamentos e atitudes, eles conseqüentemente vão ficar satisfeitos, e nosso trabalho mais fácil (Fn4 – Informação verbal).

## 8 Considerações finais

O objetivo principal deste artigo foi verificar a relação entre a utilização de ferramentas de gerenciamento de impressões (estratégias e táticas) por parte dos funcionários de linha de frente de hotéis com a satisfação dos hóspedes.

A junção dos construtos gerenciamento de impressões e satisfação ainda não tinha sido realizada no âmbito acadêmico e esta pesquisa buscou identificar uma possível relação entre eles, de forma que este entrelaçamento potencializasse a prestação de serviços de alto contato no contexto da hotelaria brasileira.

Diante desse contexto chegou-se a algumas conclusões. De acordo com os procedimentos de análises foi possível atingir o objetivo do artigo. Por meio da análise interpretativa do discurso das entrevistas semi-estruturadas, da análise fatorial e, principalmente, das análises de correlação verificou-se que existe uma influência de certos comportamentos de gerenciamento de

impressões executados por funcionários de linha de frente sobre a satisfação dos hóspedes no processo de prestação de serviços em hotelaria.

As análises de correlação demonstraram que existe um grau de dependência consistente entre as variáveis de gerenciamento de impressões e a satisfação. O coeficiente de correlação gamma atestou a magnitude da relação destes itens: os itens de gerenciamento de impressões que representam estratégias de insinuação e exemplificação e a tática de adaptar-se a uma situação (GI3 e GI4 respectivamente) foram os que apresentaram resultados mais estatisticamente significantes.

Esta influência foi corroborada e comprovada pelos respondentes quando perguntados o quanto estes comportamentos afetavam a percepção da qualidade do serviço e 88% responderam que tais comportamentos afetavam muito ou extremamente a percepção na qualidade.

Por meio das análises de discurso dos funcionários de linha de frente fica clara a concordância e congruência com as opiniões dos hóspedes em relação à eficácia do uso de ferramentas de gerenciamento de impressões como forma de agregar valor à prestação de serviços. Quanto à avaliação da satisfação dos hóspedes com os serviços oferecidos pelos funcionários de linha de frente, houve em média 90% de concordância dos respondentes em relação à qualidade, 6,0 de média de resposta numa escala de 7 pontos. Isso demonstra que a maioria dos hóspedes estava percebendo um serviço de qualidade relativo ao trabalho dos funcionários de linha de frente dos hotéis.

As estratégias e táticas mais freqüentes percebidas pelos hóspedes obtiveram uma correlação mais consistente e significativa com a qualidade percebida e satisfação destes. As menos freqüentes, entretanto, não demonstraram quase nenhuma dependência com os outros dois construtos. Mesmo numericamente não apresentando resultados estatisticamente significativos, os hóspedes e os funcionários de linha de frente (por meio das análises interpretativas do discurso) demonstraram o quanto todas as estratégias e táticas são importantes e afetam a satisfação com o serviço de ambos os lados.

Esta constatação suporta de maneira razoável a escolha por suposição do pesquisador das táticas de gerenciamento de impressões que deveriam ser analisadas no processo de coleta de dados: adaptar-se à situação, comportamentos não-verbais, desculpas, explicações, justificativas e restituição.

Discute-se a relevância da prática consciente do gerenciamento de impressões pelos prestadores de serviços, principalmente aqueles que têm maior freqüência de contato com o consumidor, no caso desta pesquisa, o turista. Apesar de ser um construto teórico novo sob o ponto de vista de pesquisas acadêmicas no Brasil, o ato de gerenciar impressões é executado cotidianamente por todos os indivíduos, em diversas situações de interação.

Em um contexto organizacional, mais especificamente em grandes hotéis, localizados em centros turísticos destacados, cuja *performance* dos funcionários de linha de frente é condição *sine qua non* para a satisfação dos consumidores – turistas, pode-se considerar as implicações positivas de se ter o domínio destas práticas e a consciência dos benefícios e valores agregados que estas trazem ao seu trabalho (como foi demonstrado nesta pesquisa). O domínio e consciência podem ser conquistados em simples programas de treinamento e aperfeiçoamento.

Mesmo reconhecendo as limitações da pesquisa – carência de estudos empíricos que servissem como base; a inexistência de uma escala de gerenciamento de impressões no Brasil; a não possibilidade de generalização dos resultados - a pesquisa demonstrou, na prática, que existem benefícios quando funcionários de linha de frente em serviços de hotelaria utilizam certas ferramentas de gerenciamento de impressões quando interagem com hóspedes. Ambas as partes, portanto, percebem o papel potencializador desta prática na satisfação com o processo de entrega do serviço.

## 9 Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977;
- BAZILL, C.; RENTERÁ, E; DUARTE, J.C.; FRANCISCOTTI, K.U.; ANDRADE, L.F.; RALA, L.A. **Interacionismo Simbólico e Teoria dos Papéis**: uma aproximação para psicologia social. São Paulo: EDUC, 1998.
- BERRY, L. L. The Employee as Customer. **Journal of Retail Banking**, p. 22-40, March, 1981.
- BIDDLE, B.J. Recent Developments in Role Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 12, p. 67-92, 1986.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H.; TETREAULT, M.S. The Service Encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 71-84, January, 1990.
- BRODERICK, A. J. Role Theory, Role Management, and Service Performance. **The Journal of Services Marketing**, v. 12, p. 348-361, 1998.
- CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation, and Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v.2, p.244-249, 1965.
- CARVALHO, J.L.F.; VERGARA, S.C. Repensando os Roteiros de Marketing de Serviços: análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis, 2000.
- CHURCHILL, G.A.; FORD, N.M.; WALKER, O.C. Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen. **Journal of Marketing Research**, v. 11, p. 254-260, 1974.
- COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structures of tests. **Psychometrika**, v. 16, p. 297-334, 1951.
- CZEPIEL, J. A. Service Encounters and Service Relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, v 20, p. 13-21, 1990.
- GARDNER, W. L. **Lessons in Organizational Dramaturgy**: the art of impression management. **Organizational Dynamics**, v. 21, p. 33-45, 1992.
- GARDNER, W. L.; MARTINKO, M. J. Impression management in organization. **Journal of Management**, v. 14, p. 311-338, 1988.
- GIACALONE, R. A.; ROSENFELD, P. (eds.) **Impression management in the organization**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.
- GOODMAN, L. A.; KRUSKAL, W. H. Measures of Association for Cross Classifications, IV: Simplification of Asymptotic Variances. **Journal of the American Statistical Association**, v. 67, p. 415-421, 1972.
- GRÖNROOS, C. **Marketing Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- GROVE, S. J.; FISK, R. P; JOHN, J. Service as Theater: guidelines and implications. In: SWARTZ, T.A; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing and Management**. London: Sage Publications, 2000.
- GROVE, S. J.; FISK, R. P; JOHN, J. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, R. A.; ROSENFELD, P. (eds.). **Impression management in the organization**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

- HAIR, J. F. Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 5. ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998.
- HARTLINE, M.D.; JONES, K.C. Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 207-215, 1996.
- HILL, D.J. Satisfaction and Consumer Services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, p. 311-315, 1986.
- HINKIN, T.R. A Brief Tutorial on the Development of Measures for use in Survey Questionnaires. **Organizational Research Methods**, v. 1, p. 104-121, 1998.
- HOLBROOK, M.B. Beyond attitude structure: toward the informational determinants of attitude. **Journal of Marketing Research**, v. 15, p. 545-556, 1978.
- JONES, E. E.; PITTMAN, T. S. Toward a General Theory of Strategic Self Presentation. In: SULLS, J. (ed.). **Psychological perspectives on the self**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1982.
- JOHN, J. A dramaturgical view of the health care service encounter: cultural value-based impression management guidelines for medical professional behavior. **European Journal Of Marketing**, v. 30, 1996.
- LEIGH, T.; MACGRAW, P. Mapping Procedural Knowledge of Industries Sales Personnel: a script-theoretic investigation. **Journal of Marketing**, v. 53, 1989.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços Marketing Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MENDONÇA, J. R. C. O Estudo do Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F. (organizadores). **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**, Recife: Universitária, 2003.
- MENDONÇA, J. R. C. **O gerenciamento de impressões como meio de influência nas organizações: uma perspectiva dramática**. Tese (Doutorado) - PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre, 2004.
- MENDONÇA, J. R. C.; FACHIN, R. C. O teatro das interações sociais nas organizações: fases do gerenciamento de impressões na perspectiva dramática. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v 4, n. 4, jan./fev. 2007.
- NORUSIS, M. J. **SPSS Professional Statistics 6.1**. USA, 1994.
- OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, p. 460-469, 1980.
- OLIVER, R. L. Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, v.20, p. 418-430, 1993.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. US: McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. L. Customer Satisfaction with Service. In: SWARTZ, T.A; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing and Management**. London: Sage Publications, 2000.
- OLIVER, R. L.; SWAN, J.E. Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 53, 1989.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. SERVQUAL: a Multiple scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, 1988.
- ROSENFELD, P. Impression Management, Fairness and the Employment Interview. **Journal of Business Ethics**, v. 16, June, 1997.

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. Impression Management Theory and Diversity: lessons for organizational behavior. **American Behavior Scientist**, p 601-604, 1994.

ROSENFELD, P.; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. **Impression management: building and enhancing reputations at work**. London: Thomson Learning, 2002.

SAXE, R.; WEITZ, B.A. The SOCO Scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 343-351, 1982.

SCHLENKER, B. R. **Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations**. USA: Brooks/Cole, 1980.

SHOEMAKER, S. **Scripts: Precursor of Consumer Expectations**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Cornell University, 1996.

SHOSTACK, L. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, v.44, p. 73-80, 1977.

SOLOMON, M.R.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J.A.; GUTMAN, E.G. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 99-111, 1985.

SPRENG, R.A.; MACKENZIE, S.C.; OLSHAVSKY, R.W. A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 15-32, 1996.

STRYKER, S.; STATHAMA. Symbolic Interaction and Role Theory. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Eds.) **Handbook of Social Psychology**. 3. ed. New York: Random House, 1985.

TEDESCHI, J.; MELBURG, U. Impression management and influence in the organization. In: BACHARACH, S.; LAWLER, E. J. (eds.). **Research in the sociology of organization**. (v.3) Greenwich, CT: JAI Press, p.31-38, 1984.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

WALKER, J. L. Service Encounter satisfaction: conceptualized. **Journal of Services Marketing**, v. 9, p. 6-14, 1995.

WESTBROOK, R.A. Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. **Journal of Consumer Research**, v. 24, p. 258-270, 1987.