

*Research paper***A percepção e os efeitos da competência emocional do pessoal de contacto em diferentes encontros de serviço***Submitted in 10, September 2018**Accepted in 17, November 2018**Evaluated by a double blind review system*

ELISABETE RIBEIRO¹
MARIA ANTÓNIA RODRIGUES²

Resumo

Objetivo: A competência emocional do pessoal de contacto (CEPC) é extremamente importante num contexto de serviços e define-se como a capacidade de um colaborador em perceber, compreender e regular emoções. Este estudo tem como objetivo analisar a influência da CEPC nos comportamentos, atitudes e emoções do cliente, em diferentes encontros de serviço.

Metodologia: Utiliza-se uma metodologia de natureza quantitativa. A CEPC é considerada em termos de avaliação da emoção dos outros e da regulação da emoção. As respostas do consumidor são avaliadas nas dimensões de satisfação, lealdade, *rapport* e emoções. Os encontros de serviço são diferenciados a partir da duração da interação, conteúdo emocional e proximidade geográfica. Obteve-se uma amostra de 484 respondentes.

Resultados: Os resultados evidenciam uma relação positiva entre a CEPC e a satisfação do cliente e desta na lealdade ao serviço. Também se verifica uma relação positiva entre a CEPC e a interação agradável do *rapport* e desta com a satisfação do cliente relativamente ao serviço. A CEPC influencia as emoções sentidas e estas a satisfação do cliente. Finalmente, verifica-se, que na perspetiva do cliente, a duração do serviço é a dimensão do encontro de serviço que maior impacto tem na percepção da competência emocional.

Implicações práticas: Conhecidos os efeitos da CEPC é relevante que os gestores de serviços consigam recrutar, formar e reter os colaboradores que possuem elevados níveis de competência emocional.

Originalidade: Este estudo analisa a CEPC na perspetiva do consumidor e fá-lo no contexto de diferentes encontros de serviço.

Palavras-chave: Competência emocional; pessoal de contacto; satisfação; lealdade; *rapport*; emoções.

¹ Faculdade de Economia da Universidade do Porto. E-mail: elisabeterib19@gmail.com.

² Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto, CEOS.PP. E-mail: mar@iscap.ipp.pt.

1. Introdução

Uma organização de serviços depende, maioritariamente, dos seus recursos humanos, particularmente, do pessoal de contacto e do seu bom recrutamento e formação, para que este possa gerir com sucesso os pontos críticos de contacto com o cliente (Brito & Lencastre (2000). O encorajamento e monitorização do pessoal de contacto por parte da gestão devem ser contínuos, onde o principal objetivo organizacional deverá ser a satisfação do cliente (Lovelock & Wirtz, 2006).

Durante o encontro de serviço, uma interação agradável e uma ligação pessoal entre o cliente e o pessoal de contacto (*rapport*), aumentam a probabilidade de satisfação e de lealdade do cliente ao serviço (Gremler & Gwinner, 2000). Também as emoções vividas durante o encontro de serviço influenciam não só o comportamento, como também as emoções do cliente, o que, por conseguinte, influenciará a avaliação do serviço, quer em termos de satisfação, quer na intenção de lealdade para com a empresa (Liljander & Strandvik, 1997; Pugh, 2001; Grandey *et al.*, 2005; Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009). Neste contexto, o comportamento do prestador de serviço tem um papel crucial (Hartline, Maxham & McKee, 2000).

Num encontro de serviço, a competência emocional do pessoal de contacto (CEPC) pode ser definida pela capacidade que o colaborador demonstra, em perceber, compreender e regular as emoções do cliente, de forma a criar e manter um clima apropriado para a prestação do serviço (Delcourt *et al.*, 2015). Assim, os colaboradores de uma organização, que possuam um elevado nível de competência emocional, serão capazes de integrar as competências necessárias para gerir as diferentes situações emocionais, no seu ambiente de trabalho (Aykan, 2014).

Compreender o que provoca a satisfação ou insatisfação do cliente com o serviço, pode ser conseguido através da análise do conteúdo emocional da experiência do cliente (Price, Arnould & Deibler, 1995). Como tal, é expectável que os resultados obtidos sejam diferentes, consoante o tipo de encontro de serviço (Price, Arnould & Deibler, 1995; Mattila & Enz, 2002). A duração do encontro de serviço, o seu conteúdo emocional e a proximidade geográfica entre o prestador de serviço e o cliente são dimensões inconstantes, visto que variam entre si (Price, Arnould & Tierney, 1995).

Muitos dos estudos elaborados no contexto da CEPC assumem a perspetiva do colaborador ou do seu supervisor, e sobretudo, em relação a encontros de serviço de maiores níveis de conteúdo emocional, mais suscetíveis a ‘falhas’ e a gerarem emoções negativas (Wong, 2004; Morgado, 2016, Matute *et al.*, 2018). Existe, no entanto, pouca pesquisa que assuma a perspetiva do cliente e se foque em diferentes encontros de serviço, incluindo os serviços caracterizados como de ‘baixo contacto’ (Mattila & Enz, 2002).

Este estudo tem como objetivo compreender de que forma a competência emocional do colaborador influencia o comportamento, as atitudes e as emoções do cliente, em função de diferentes contextos de serviço. Subsequentemente, os contextos de serviço serão diferenciados a partir das dimensões duração da interação, conteúdo emocional e proximidade geográfica. Espera-se que este estudo contribua com *inputs* para a melhoria da gestão das organizações de serviços, designadamente para a elaboração ou adaptação das suas estratégias de recrutamento e de prestação de serviços, de acordo com a caracterização do serviço que é prestado.

2. Revisão de literatura

2.1. Encontro de serviço

Os encontros de serviço são os denominados «momentos da verdade», onde o cliente interage com a empresa de serviços e com o pessoal de contacto (Lovelock & Wirtz, 2006). São vários os estudos que identificam que, as emoções e percepções vividas no encontro de serviço estão diretamente ligadas à avaliação, satisfação e qualidade do serviço prestado (Mattila & Enz, 2002; Wong, 2004; Giardini & Frese, 2008; Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009; Delcourt *et al.*, 2013; Gazzoli *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015; Nyffenegger *et al.*, 2015).

Autores como Price, Arnould & Deibler (1995), Price, Arnould & Tierney (1995) e Mattila & Enz (2002) propõem uma classificação dos encontros de serviço segundo três dimensões básicas, i.e.: i) a duração da interação, ii) o conteúdo emocional e iii) a proximidade geográfica entre o cliente e o prestador de serviço. Segundo estes autores, a variação do encontro de serviço conforme as três dimensões irá afetar a prestação do serviço pelo pessoal de contacto que, consequentemente afetará a satisfação do serviço, percecionado pelo cliente.

As **características de desempenho** dos prestadores de serviço referem-se às capacidades de entrega do serviço e às suas competências, conforme manifestado no encontro de serviço (Price, Arnould & Tierney, 1995). As características de desempenho correspondem características que os clientes tomam como garantidas, i.e., as que o prestador de serviço seja capaz de articular (por exemplo, com as expectativas) e as que o prestador de serviço não seja capaz de articular, mas que consigam levar à satisfação, quando usadas de forma habilidosa (Bitner, Booms & Mohr, 1994; Price, Arnould & Tierney, 1995).

Price, Arnould & Deibler (1995) referem ainda que características como a **duração do encontro** e a **proximidade geográfica** entre o cliente e o prestador de serviço afetam o envolvimento psicológico dos participantes do encontro de serviço, como também influenciam o nível de trabalho emocional necessário por parte do prestador de serviço (Siehl, Bowen & Pearson, 1992). É previsível que num encontro de serviço de longa duração (como os serviços médicos, os cabeleireiros, as hospedeiras de voo, etc.) as características emocionais do colaborador tenham maior importância para o cliente, do que propriamente num encontro de serviço breve (Price, Arnould & Tierney, 1995).

O **conteúdo emocional** é definido como ‘o estímulo emocional associado ao encontro de serviço’ (Price, Arnould & Tierney, 1995: 86). Um encontro de serviço com uma maior carga emocional, como é o caso dos serviços médicos, as características emocionais do colaborador terão um maior impacto no cliente, do que num serviço considerado como tendo um baixo conteúdo emocional, como será o caso do telemarketing.

A **proximidade geográfica** refere-se, essencialmente, a dois tipos diferentes de interação, i.e., as que se caracterizam por serem públicas ou sociais (por exemplo, serviços prestados por agentes imobiliários, empregados de mesa, etc.) e as que são íntimas ou pessoais (por exemplo, serviços prestados por cabeleireiros, serviços médicos como enfermeiros, consulta médica, etc.). Os encontros de serviço caracterizados como íntimos/pessoais são apresentados como mais propensos a criar ligações entre o colaborador e o cliente (Price, Arnould & Tierney, 1995).

Neste contexto é de admitir que os diferentes encontros de serviço impliquem diferenças na percepção da competência emocional do pessoal de contacto.

Hipótese 1: Existem diferenças significativas na CEPC percebida de acordo com o tipo de serviço.

2.2. A competência emocional do pessoal de contacto e a percepção do cliente em diferentes encontros de serviço

Embora a Competência Emocional (CE) seja muitas vezes associada à Inteligência Emocional (IE) e a outras características emocionais como empatia, confiança e afetividade, segundo Delcourt *et al.* (2015) estas diferem entre si, quer conceitualmente, quer empiricamente.

Tendo por base o estudo de Delcourt *et al.* (2015), definiu-se CE como a capacidade do prestador de serviço para perceber, compreender e regular as emoções do cliente num encontro de serviço, de forma a criar e manter um clima apropriado para a prestação do serviço. Também Giardini & Frese (2008) apresentam a definição de CE como um conjunto inter-relacionado de habilidades usadas para perceber, compreender e regular a informação afetiva para o eu e para os outros.

IE é definida na literatura como a capacidade de monitorizar as emoções e sentimentos próprios e a dos outros, saber distingui-los e usar essa informação para orientar o seu pensamento e as suas ações (Salovey & Mayer, 1990). A IE mostra-se diferente de CE na medida em que IE refere-se à capacidade potencial para exibir comportamentos emocionalmente competentes, enquanto CE indica a medida em que as pessoas realmente realizam este potencial (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004; Giardini & Frese, 2008; Delcourt *et al.*, 2015). Isto vai de encontro à definição de competência emocional como uma capacidade aprendida com base na IE que resulta num excelente desempenho no trabalho (Goleman, 1998, 2001).

Estudos que analisaram o efeito da CEPC nos clientes e em encontros de serviço (Gremmler & Gwinner, 2000; Kernbach & Schutte, 2005; Giardini & Frese, 2008; Weng, 2008) relatam resultados contraditórios, sendo isto justificado pelo facto de: 1) estes estudos analisarem a perspetiva do colaborador ou supervisor (sujeito a distorções), em vez da perspetiva do cliente e 2) por assumirem que a CEPC é uma característica que se mantém estável no colaborador. No entanto, são vários os fatores que fazem com que a CEPC varie entre encontros, pois o estado emocional, o humor e a personalidade, quer do colaborador, quer o cliente, nunca são iguais (Delcourt *et al.*, 2013).

A avaliação da CEPC permite aos gestores das organizações melhorar a experiência dos clientes e segundo o exposto na literatura, a CEPC pode ser avaliada segundo quatro dimensões principais: a percepção, o uso, a compreensão e a regulação das emoções (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

A primeira dimensão, percepção das emoções, refere-se à exatidão com que os colaboradores identificam emoções quer em si quer nos outros (Mayer & Salovey, 1997). Segundo os mesmos autores o uso das emoções traduz-se na capacidade de utilizar as emoções de forma a facilitar o pensamento e o raciocínio e direcionando-as para uma atividade mais construtiva. A compreensão das emoções refere-se à medida em que os funcionários compreendem tanto as suas emoções como a dos outros, em como essas emoções mudam ao longo do tempo, como elas diferem, assim como perceber qual a emoção mais adequada para determinado contexto (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997). A dimensão regulação das emoções refere-se à gestão do estado de humor e das emoções, quer as próprias quer as dos outros, de forma a moderar, intensificar, ou simplesmente manter essas emoções (Gross & Thompson, 2007).

A habilidade do pessoal de contacto para lidar com as emoções dos clientes, ou a sua competência emocional, tem um papel essencial na prestação de uma interação de serviço de qualidade (Hartel, Barker & Baker, 1999; Cartwright & Pappas, 2008).

2.3. Efeitos da competência emocional na satisfação do cliente

A satisfação do cliente é uma construção central na área do marketing sendo um tema muito abordado em marketing de serviços (Luo & Homburg, 2007; Noone *et al.*, 2009). Na literatura não existe uma definição consensual de satisfação, no entanto, os autores parecem concordar que a satisfação do cliente resulta de uma comparação subjetiva entre níveis de desempenhos esperados e percebidos (Walker, 1995). Por exemplo, Oliver (1981) descreve a satisfação do cliente como o estado psicológico resultante das expectativas criadas. Do mesmo modo Hill (1996) considera a satisfação do cliente como a melhor forma que a organização tem de perceber se os seus produtos e/ou serviços vão de encontro às expectativas dos seus clientes.

A avaliação de um serviço depende, na maior parte das vezes, da avaliação do encontro de serviço, ou do período de tempo em que o cliente interage diretamente com a empresa (Bitner, 1990). Conhecer os fatores que influenciam esta avaliação do encontro de serviço pelos clientes é essencial para a empresa, sendo que, é a avaliação da satisfação dos clientes que oferece um *feedback* direto, significativo e objetivo sobre as preferências e as expectativas dos clientes para com o serviço (Mihelis *et al.*, 2001).

Estudos anteriores revelaram que as perceções dos clientes relativamente aos comportamentos interpessoais dos colaboradores, como atenção extra prestada e orientação para o cliente, afetam a satisfação do cliente (Price & Arnould *et al.*, 1999; De Ruyter & Wetzels, 2000; Delcourt *et al.*, 2013). Sendo que a CE é uma componente chave dos comportamentos interpessoais dos colaboradores, é esperado que esta esteja diretamente relacionada com a satisfação do cliente (Delcourt *et al.*, 2013; Fernandes *et al.*, 2018). No mesmo sentido, Barlow & Maul (2000) apresentam a teoria que elevados níveis de inteligência emocional do prestador de serviço contribuem para a satisfação do cliente. Mais do que isso, expõem que a satisfação do cliente refere-se à experiência emocional de um cliente, durante o encontro de serviço. E que prestadores de serviço com um elevado nível de inteligência emocional serão mais capazes de criar uma experiência emocional positiva para os clientes.

A satisfação do cliente é cada vez mais considerada uma reação emocional, tendo Johnson *et al.* (2001) corroborado esta afirmação ao defender que o grau de satisfação pode estar somente relacionado com a disposição do cliente na altura de adquirir o serviço.

Em relação às primeiras metodologias existentes na literatura de avaliação da satisfação do cliente, estas surgiram em meados dos anos 80 e focavam-se essencialmente na diferença entre as expectativas e as perceções, sendo Oliver (1980) um autor pioneiro. Para além desta diferença, o estudo deste autor dá especial destaque para o impacto das emoções na satisfação. Oliver (1997: 319) sugere até que a emoção “coexiste com diversos julgamentos cognitivos na produção da satisfação”.

Surgiram entretanto outros estudos com a proposta de diferentes modelos, Fornell (1992) sugere um modelo que inclui as relações da satisfação global do cliente com os seus antecedentes (expectativas, qualidade percebida e valor percebido) e as suas consequências (reclamações e lealdade do cliente). Este modelo ficou conhecido como *Swedish Customer Satisfaction Index* (SCSI), sendo ele usado como ponto de partida para os índices seguintes de satisfação do cliente.

A avaliação e regulação das emoções dos clientes permitem ao colaborador personalizar o serviço prestado, para melhor satisfazer as necessidades dos clientes (Mattila & Enz, 2002; Delcourt *et al.*, 2013). A literatura em marketing identifica a satisfação do cliente como um fator chave antecedente da lealdade (Seiders *et al.*, 2005). No ponto seguinte é desenvolvido o tema da lealdade do consumidor e a sua ligação com a CE.

Hipótese 2: A CEPC percebida influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço.

2.4. Efeitos da competência emocional na lealdade do consumidor

A medida da lealdade do cliente surge muitas vezes como uma alternativa ao estudo da satisfação do cliente e apesar da sua estreita relação, os dois conceitos são distintos (Vilares & Coelho, 2005). Por um lado, a satisfação é dirigida ao produto ou serviço (ou aos seus atributos), podendo a sua medida ser relativamente dinâmica. Por outro, a lealdade é um conceito mais abrangente e mais estático, predominantemente dirigido à empresa no seu conjunto, sendo influenciada pela satisfação do cliente (Oliver, 1999; Ball, Coelho & Vilares, 2006).

A lealdade pode ainda ser definida como um conceito que consegue assumir quatro dimensões: i) cognitiva, que se refere à preferência daquela marca em relação a outras alternativas, ii) afetiva, na qual o cliente apresenta atitudes que demonstra uma relação afetiva, ou seja, gosta da marca, iii) conativa, onde implica uma intenção de voltar a comprar a mesma marca, e iv) de ação, em que as intenções são convertidas em atos, ou seja, o cliente exibe um comportamento consistente de comprar outras vezes (Oliver, 1999; Ganesh, Arnold & Reynolds, 2000; Lovelock & Wirtz, 2006).

Gremler & Brown (1996) sugerem que as ligações interpessoais são fortes indicadores de lealdade em serviços e Matute *et al.* (2018) que a CEPC afeta diretamente a lealdade. Tendo isto em conta, as percepções dos comportamentos interpessoais do colaborador como a demonstração de respeito e um elevado nível de orientação para o cliente ajudam a construir a lealdade do cliente (Dean, 2007; Schoefer & Diamantopoulos, 2008). Se um prestador de serviço consegue satisfazer as necessidades e expectativas do cliente melhor que os seus competidores, ser-lhe-á mais fácil criar clientes leais (Oliver, 1999). No mesmo sentido, Fornell (1992) afirma que elevados níveis de lealdade são maioritariamente resultado de elevados níveis de satisfação do cliente.

A base da verdadeira fidelidade está na satisfação do cliente, neste sentido clientes muito satisfeitos e até encantados são mais propensos a tornarem-se defensores leais de determinado serviço ou marca. Já a insatisfação tende a afastar clientes, sendo um fator fundamental de mudança de comportamento (Lovelock & Wirtz, 2006).

Na relação da lealdade com a CE, espera-se que a CE influencie positivamente a satisfação, que por sua vez influenciará a lealdade do cliente (Delcourt *et al.*, 2013). Ao interagir com um colaborador emocionalmente competente, capaz de avaliar as suas necessidades (através das emoções demonstradas), o cliente tendencialmente reconhecerá aqui um benefício e logo tornar-se-á um cliente leal àquele serviço e particularmente ao prestador de serviço com quem interagiu (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

Hipótese 3: A satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente com o serviço.

Tendo em conta o abordado até aqui, é esperado que a CE permita ao prestador de serviço criar uma interação agradável e até uma ligação pessoal, sendo isso definido na literatura como duas dimensões essenciais do conceito do *rapport* (Gremier & Gwinner, 2000; Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015). No ponto seguinte será então desenvolvido este tema.

2.5. Efeitos da competência emocional no rapport

De forma a captar a qualidade da interação entre os prestadores de serviço e os clientes, Gremier & Gwinner (2000) apresentam o conceito de *rapport* como a “perceção do cliente em ter uma interação agradável com um prestador de serviços, caracterizada por uma ligação pessoal entre os dois intervenientes” (Gremier & Gwinner, 2000: 92). O conceito de *rapport* é então apresentado segundo duas dimensões essenciais: interação agradável e ligação pessoal. Interação agradável é descrita como “uma avaliação cognitiva da interação de um indivíduo com uma pessoa de contacto baseada numa grande quantidade de afeto”, enquanto ligação pessoal se refere à “perceção do cliente de uma ligação entre as duas partes na díade” (Gremier & Gwinner, 2000: 91).

O conceito de *rapport* apresenta uma grande saliência em serviços caracterizados por interações interpessoais, sendo considerado uma dimensão ou característica adicional da relação entre o prestador de serviço e o cliente, pois consegue captar os aspetos interpessoais da qualidade do serviço e é um fator determinante da satisfação e lealdade do cliente para com o serviço (Gremier & Gwinner, 2000; Hennig-Thurau *et al.*, 2006; Macintosh, 2009; Delcourt *et al.*, 2013).

De um modo geral, acredita-se que os efeitos de relações interpessoais bem-sucedidas têm maior importância no setor dos serviços do que noutros contextos de marketing devido às suas características únicas (Macintosh, 2009). Um fator importante do *rapport* é que este pode ser construído através de uma única interação de serviço e não depende da partilha de uma história de longo prazo ou de várias interações (Hennig-Thurau *et al.*, 2006). O reforço do *rapport* conduzirá a um aumento da satisfação geral com o serviço (Gremier & Gwinner, 2000) e em concordância Ennew & Binks (1999) expõem que contactos pessoais entre o prestador de serviço e o cliente, e a partilha de informação pessoal, permitem aumentar a satisfação do cliente, com o serviço no geral. A relação próxima entre o prestador de serviço e o cliente possibilita um maior conhecimento das necessidades e expectativas por parte do cliente em relação ao serviço, dando a oportunidade de customizar o serviço em concordância com essas expectativas e necessidades (Gremier & Gwinner, 2000).

O *rapport* pode permitir reforçar a relação entre o prestador de serviço e o cliente, sendo este conceptualizado como o nível de compromisso do cliente em relação ao prestador de serviço (Liljander & Strandvik, 1995). O nível de compromisso tem sido associado à lealdade do cliente, logo quanto maior o nível de compromisso maior será a lealdade do cliente para com o serviço (Gremier & Gwinner, 2000).

Na medida em que *rapport* fortalece a relação entre o prestador de serviço e o cliente, é esperada uma relação positiva entre *rapport* e satisfação. Price & Arnould (1999) sustentam esta informação ao referir que os clientes frequentemente se tornam leais aos serviços, como resultado da criação de uma ligação pessoal, ou do desenvolvimento do *rapport*.

Hipótese 4: A CEPC percecionada influencia positivamente o *rapport*.

Hipótese 5: O *rapport* influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço.

No estudo de Delcourt *et al.* (2013) o *rapport* foi considerado como mediador entre a CEPC e a satisfação e lealdade do cliente. Tal como refere Gremler & Gwinner (2008) os comportamentos dos prestadores de serviço para estabelecer o *rapport* têm sido pouco explorados e com o presente estudo pretende-se verificar se a CEPC tem influência na criação do *rapport* (Delcourt *et al.*, 2015).

2.6. Efeitos da competência emocional nas emoções do cliente

Existe um conteúdo emocional inerente aos encontros de serviço onde podem ser criadas ligações psicológicas entre o colaborador do serviço e o cliente (Mattsson, 1994). Essas ligações muitas vezes refletem a satisfação do cliente com o serviço no geral (Mattila & Enz, 2002).

A literatura refere que as emoções vividas durante o encontro de serviço afetam diretamente o comportamento e opinião do cliente sobre o serviço, influenciando a sua avaliação, satisfação e intenções de lealdade para com a empresa (Pugh, 2001; Grandey *et al.*, 2005; Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009).

A regulação das emoções e a autenticidade demonstrada pelo prestador de serviço são abordadas como aspetos fundamentais para obter resultados positivos (Rafaeli & Sutton, 1987; Price, Arnould & Deibler, 1995; Groth, Hennig-Thurau & Walsh, 2009; Yagil & Medler-Liraz, 2013). Neste contexto, as emoções são definidas como sociais em vez de processos isolados e individuais (Domagalski, 1999). Na literatura é defendido que chega a existir uma situação de contágio, em que os indivíduos tendem simultaneamente a imitar as emoções exibidas, resultando numa ‘aproximação emocional’ (Pugh, 2001; Mattila & Enz, 2002).

É importante que o colaborador perceba o estado emocional do cliente, principalmente pela comunicação não-verbal, i.e. contacto visual, sorriso, postura corporal, etc. Esta informação fornece ao pessoal da linha de frente pistas úteis sobre como personalizar a prestação de serviços (Mattila & Enz, 2002). Os sinais não-verbais têm uma grande relevância na formulação de uma opinião sobre determinada pessoa, por estes não serem tão controláveis como as palavras ou as ações (Schneider, White & Paul, 1998; Grandey *et al.*, 2005).

Nos vários estudos que abordam a importância das emoções em encontros de serviço (Schutte *et al.*, 1998; Mattila & Enz, 2002), é sugerido que duas dimensões em particular são úteis para se compreender a influência das emoções na satisfação do cliente (Oliver, 1997; Van Dolen, De Ruyter & Lemmink, 2004). As duas dimensões sugeridas são as emoções positivas e as emoções negativas, sentidas após o encontro de serviço (Van Dolen, De Ruyter & Lemmink, 2004).

Emoções intensas não só são comuns nos clientes em encontros de serviço, como têm um efeito crucial na avaliação do serviço pelo cliente, logo o comportamento do colaborador tem aqui um papel fundamental (Mattila & Enz, 2002; Giardini & Frese, 2008; Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

Acredita-se que prestadores de serviço que possuem um elevado nível de competência emocional (CE) sejam capazes de integrar as competências necessárias para gerir as diferentes situações emocionais de forma a torna-las positivas (Aykan, 2014).

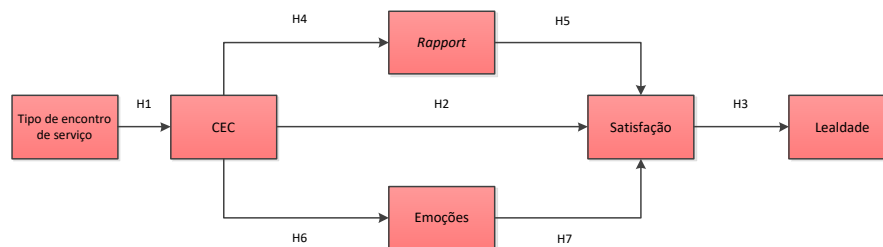
Hipótese 6: A CEPC percecionada influencia positivamente as emoções sentidas pelo cliente.

Hipótese 7: As emoções sentidas pelo cliente influenciam a satisfação do cliente com o serviço.

3. Modelo de investigação e metodologia

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da competência emocional do prestador de serviço no comportamento, atitudes e emoções do cliente em diferentes encontros de serviços. A revisão de literatura realizada permitiu avançar com as hipóteses de estudos e construir o modelo de investigação apresentado na Figura 1.

Figura 1. Modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria.

Para concretizar o objetivo proposto e testar as hipóteses apresentadas desenvolveu-se uma investigação de natureza quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de questionário.

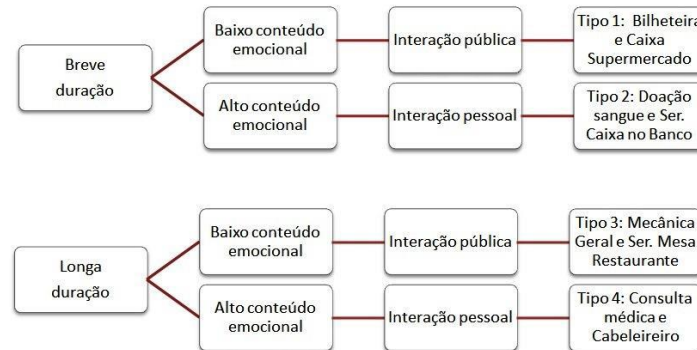
Para a construção do questionário foi definida a informação que se pretendia obter e as perguntas a realizar. Optou-se pela utilização de perguntas fechadas, que pré-determinam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta (Malhotra, 2008), permitindo um posterior tratamento e análise estatística de dados mais simplificado.

O questionário foi organizado em três partes distintas, com questões de resposta obrigatória. A parte I foi direcionada para a recolha de dados sociodemográficos, tal como o sexo, idade, habilitações literárias e rendimento mensal líquido. A parte II teve como objetivo selecionar e caracterizar um serviço. Esse serviço serviu de base para os inquiridos responderem às restantes questões do questionário.

Os serviços propostos tiveram por base as dimensões de serviço, definidas em estudos anteriores por Price, Arnould & Tierney (1995) e Price, Arnould & Deibler (1995). Partindo-se da duração, do conteúdo emocional e da proximidade geográfica, identificaram-se quatro tipos de serviços: os de breve duração/ baixo conteúdo emocional/ interação pública (Tipo 1), breve duração/ alto conteúdo emocional/ interação pessoal (Tipo 2), longa duração/ baixo conteúdo emocional/ interação pública (Tipo 3) e longa duração/ alto conteúdo emocional/ interação pessoal (Tipo 4) (Figura 2). Esta escolha de serviços prendeu-se com o facto de serem serviços comuns e logo fáceis de responder sobre os mesmos. Optamos por não considerar todos os quadrantes, por ser necessário uma grande amostra de respondentes e estarmos limitados no fator tempo. Tentamos,

ainda assim, comparar pelo menos um serviço de cada dimensão (longa/baixa duração, alto/baixo conteúdo emocional, interação pública/privada).

Figura 2. Serviços analisados no estudo



Fonte: elaboração própria.

A parte III visou caracterizar a competência emocional do pessoal de contacto (CEPC), o *rapport*, as emoções positivas e negativas e a lealdade. A CEPC é avaliada através das variáveis avaliação da emoção dos outros (AEO) e regulação da emoção (RE) e o *rapport* através das variáveis interação agradável e ligação pessoal.

As questões utilizadas no questionário resultaram da revisão de literatura, sendo o questionário constituído por dimensões de diferentes estudos, no sentido do objetivo pretendido.

De forma a permitir uma melhor caracterização dos serviços, adicionaram-se questões de elaboração própria, inseridas na terceira parte do questionário, sendo elas: 1) Quanto tempo durou a prestação do serviço (aproximadamente)? e 2) Quando é que utilizou esse serviço pela última vez?. Estas questões têm como objetivo: 1) perceber se o serviço escolhido ocorreu conforme as dimensões criadas por Price, Arnould & Deibler (1995); o autor classifica os serviços breves com uma duração de 10 minutos ou menos, e os de longa duração com a duração de 30 minutos ou mais (as respostas que não cumpriam este requisito foram eliminadas da nossa base de dados) e 2) aferir se realmente a prestação de serviço decorreu recentemente e logo será mais fácil de recordar, sendo uma prestação mais antiga não será tão fácil de reter na memória.

Neste estudo a CEPC é avaliada na perspetiva do cliente, pelo que se selecionaram duas dimensões de análise: Avaliação da Emoção dos Outros (AEO) e Regulação da Emoção (RE), por se considerar que os comportamentos associados a estas dimensões são passíveis de serem observados e avaliados pelos clientes (Delcourt *et al.*, 2013). Ambas as dimensões são compostas por quatro itens, oito no total e avaliadas numa escala do tipo Likert.

O *rapport* é avaliado segundo as dimensões de Gremler & Gwinner (2000), que apresentam o *rapport*, segundo a interação agradável e ligação pessoal. A dimensão interação agradável incluiu seis itens e a ligação pessoal cinco itens, avaliados na escala de Likert.

As emoções positivas e negativas após o encontro de serviço são avaliadas segundo a escala de Delcourt *et al.* (2015) e por Van Dolen, De Ruyter & Lemmink (2004). Solicitou-se aos respondentes para indicarem em que medida sentiram determinadas

emoções após o encontro de serviço, numa escala tipo Likert. Foram mantidas as emoções relevantes para este contexto sendo elas as seguintes: alegria, satisfação, felicidade, desânimo, tristeza, desilusão, fúria, irritação/zanga.

Para a avaliação da dimensão Satisfação geral com o serviço foi utilizada a escala de Gremler & Gwinner (2000), composta por 5 itens, através da escala de Likert. A dimensão Lealdade foi avaliada segundo a investigação de Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996), composta por 5 itens, através da escala de Likert.

O questionário foi disponibilizado durante um mês, através da ferramenta de formulários da *Google Docs online*. No total foram obtidas 484 respostas. A partilha do questionário foi realizada com amigos, familiares, estudantes, professores e outros conhecidos, através do *Facebook* e do *email*, com o intuito de conseguir o maior número de respostas possíveis.

Os dados obtidos para o estudo representam uma amostra não aleatória e por conveniência, sendo esta a técnica de amostragem menos dispendiosa e mais rápida (Malhotra, 2008). Apesar de poder ser considerado pouco representativo, este é um método prático, frequentemente utilizado em estudos com tempo limitado (Malhotra, 2008; Maroco, 2014). Relativamente ao tamanho da amostra, Rijkers, Freund & Nucifora (2017) referem que para se ter uma amostra de dimensão aceitável é necessário obter-se, no mínimo, cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a analisar, ou dez vezes superior, de forma a aumentar a qualidade da amostra. A análise e discussão dos resultados serão realizadas nas secções seguintes.

4. Resultados

4.1. Caracterização da amostra e validação do instrumento de análise

A análise de dados foi feita a partir de uma amostra de 484 respondentes, maioritariamente do género feminino (53.9%), faixa etária 28-37 anos (35.1%), habilitações académicas de nível superior (54.8%) e um nível mensal de rendimentos entre 600 e 1200 euros (42.8%).

Após as questões sociodemográficas, e tendo em conta que o objetivo estava direcionado aos serviços, o inquirido foi abordado sobre um serviço prestado e de fácil recordação. Os serviços que os inquiridos mais recordam são o serviço de caixa de supermercado/hipermercado (27.3%), serviço de mesa num restaurante (13.8%) e serviço de bilheteira (12.2%).

Tendo por base o serviço selecionado realizaram-se duas questões. A primeira relativa a duração da prestação do serviço, onde 237 (49.0%) referem que o serviço demorou em média cerca de 10 minutos. Esta questão teve como objetivo averiguar se o serviço escolhido ocorreu conforme as dimensões criadas por Price, Arnould & Deibler (1995). O autor classifica os serviços breves com uma duração de 10 minutos ou menos, e os de longa duração com a duração de 30 minutos ou mais. As respostas que não cumpriam este requisito foram eliminadas da base de dados. A segunda relacionou-se com a última vez que o serviço foi utilizado. Para a maioria dos inquiridos, o serviço ocorreu na última semana (299 ou seja, 61.8% do total). Esta questão teve como objetivo aferir se realmente a prestação de serviço decorreu recentemente e para maior facilidade de recordação.

A análise da estrutura relacional das variáveis em estudo, nomeadamente CEPC, satisfação, lealdade, rapport e emoções foi efetuada através da análise fatorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes

principais seguida de rotação Varimax. Esta análise permitiu a simplificação dos dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2003).

Numa primeira etapa desta análise, observaram-se os valores das comunalidades que segundo Rijkers, Freund & Nucifora (2017) representam a quantia de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise. Estes autores defendem que variáveis com comunalidades inferiores a 0,5 devem ser retirados do estudo. Na nossa investigação, todas as variáveis cumprem o requisito supracitado à exceção da variável emoções negativas (0,453). Optamos, no entanto, por manter por ser um valor próximo dos 0,5 pois segundo Covin *et al.* (2016), não sendo um valor inferior a 0,3, podem ser considerados na análise fatorial.

De seguida foi necessário garantir a adequação dos dados testando a sua consistência. Para analisar a homogeneidade das variáveis recorreu-se ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ao teste de Esfericidade de Bartlett e ao teste de alpha de Cronbach. Os valores de KMO variam entre 0 e 1, acima de 0,5 demonstram já a adequação da amostra em estudo, inferiores a 0,5 indicam uma fraca correlação entre as variáveis, não sendo indicada a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2003). Após a análise verificamos que os valores de KMO do estudo cumpriam os níveis recomendados. O teste de esfericidade de Bartlett deve apresentar valores de *p-value* inferiores a 0,001, demonstrando assim que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Maroco, 2014; Rijkers, Freund & Nucifora, 2017). No presente estudo este valor também se verifica dentro dos valores recomendáveis. De forma a verificar a consistência interna de um grupo de variáveis avaliou-se o coeficiente alfa de Cronbach que confirmou a fiabilidade dos resultados. O valor deve variar entre 0 e 1 e fatores abaixo de 0,6 não devem ser considerados (Pestana & Gageiro, 2003). No presente estudo os valores são todos superiores a 0,90 (excelente). O Critério de Kaiser ou regra do *eigenvalue* foi o estimado para a escolha dos fatores retidos. Segundo este critério, devem-se reter os fatores que apresentam *eigenvalue* superior a 1, sendo estes os fatores que melhor explicam o fenómeno em estudo (Rijkers, Freund & Nucifora, 2017). Os valores do *eigenvalue* da nossa investigação encontram-se todos superiores a 1. Estes dados indicam que existe uma correlação significativa entre as variáveis, pelo que se comprova a adequação da amostra à análise fatorial.

4.2. Análise das hipóteses de investigação

A análise das hipóteses realizou-se recorrendo a duas técnicas estatísticas. Para testar as hipóteses de 2 a 7 usou-se o método de regressão linear que permite prever o comportamento das variáveis dependentes e independentes (Pestana & Gageiro, 2003). Este método possibilita avaliar a relação funcional matemática entre as variáveis em análise, podendo ser ou não uma relação de causa-efeito (Maroco, 2014) e por isso, é o melhor método para estabelecer essa relação. Para testar a hipótese 1, onde se pretende verificar se existem diferenças significativas na CEPC percecionada de acordo com o tipo de encontro de serviço, recorreremos à análise da variância (teste ANOVA), pois pretende-se testar a existência de interação entre os fatores. Segundo Maroco (2014) este é o melhor método para estudo deste tipo de interligações.

A **Hipótese 2** tem como objetivo aferir se a **CEPC percecionada influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço**. Para testar esta hipótese recorreu-se à Análise de Regressão Linear com as variáveis Avaliação da emoção dos outros (AEO) e Regulação da emoção (RE) como variáveis independentes e a variável Satisfação

como variável dependente que explicam 53.3% (R Quadrado) desta última variável e é estatisticamente significativo ($p = 0,001$).

De acordo com a Tabela I, podemos também inferir que, no que se refere às variáveis independentes, ambas as variáveis AEO ($\beta = 0,678$, $p = 0,001$) e RE ($\beta = 0,661$, $p = 0,001$) revelaram ser estimadores significativos da satisfação do cliente com o serviço. O coeficiente padronizado beta explica o contributo de cada variável independente na variável dependente. Como os coeficientes de regressão são positivos isso significa que quanto mais elevados são os valores da AEO e da RE maior é a satisfação do cliente com o serviço. Também os valores de *p-value* (*Sig*) sendo inferiores a 0,05 ajudam a corroborar essa conclusão.

Tabela 1. Análise de regressão entre a CEPC (AEO e RE) e a Satisfação

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	,687	,200		3,429	,001		
	AEO	,678	,066	,420	10,348	,000	,589	1,697
	RE	,661	,069	,386	9,520	,000	,589	1,697

^a Variável dependente: Satisfação

Fonte: Output extraído do SPSS.

A **Hipótese 3** pretende investigar se **a satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente com o serviço**. Para testar esta hipótese recorreu-se novamente à Análise de Regressão Linear. O modelo de regressão com a variável satisfação como variável independente e a variável lealdade como variável dependente explica 87.2% desta última variável e é estatisticamente significativo ($p = 0,001$). A variável satisfação com o serviço ($\beta = 1,028$, $p = 0,001$) revelou ser um estimador significativo da lealdade do cliente. Como o coeficiente de regressão é positivo isso significa que quanto mais elevados são os valores da satisfação com o serviço maior é a lealdade do cliente (ver Tabela 2).

Tabela 2. Análise de regressão entre a Satisfação e a Lealdade

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	-,284	,097		-2,918	,004		
	Satisfação	1,028	,018	,934	57,347	,000	1,000	1,000

^a Variável dependente: Lealdade

Fonte: Output extraído do SPSS.

A **Hipótese 4** pretende investigar se a **CEPC percecionada influencia positivamente o rapport**. Para o modelo de regressão são utilizadas as duas variáveis da CEPC (AEO – Avaliação da emoção do outro e RE – Regulação da Emoção) assim como as duas variáveis de *rapport* (interação agradável e ligação pessoal). Assim sendo, as variáveis

independentes são AEO e RE e como variável dependente a variável interação agradável e depois a variável ligação pessoal.

4.2.1 Interação agradável

O modelo de regressão com as variáveis AEO e RE como variáveis independentes e a variável interação agradável como variável dependente explica 59.1% desta última variável e é estatisticamente significativo. As variáveis AEO ($\beta = 0,724$, $p = 0,001$) e RE ($\beta = 0,557$, $p = 0,001$) revelaram ser estimadores estatisticamente significativos da interação (Tabela 3). Como os coeficientes de regressão são positivos isso significa que quanto mais elevados são os valores da Avaliação da emoção dos outros e da Regulação da emoção mais elevada é a interação agradável.

Tabela 3. Regressão linear da CEPC na Interação agradável

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	,877	,171		5,116	,000		
	AEO	,724	,056	,491	12,917	,000	,589	1,697
	RE	,557	,059	,356	9,367	,000	,589	1,697

^a Variável dependente: Interação agradável

Fonte: Output extraído do SPSS.

4.2.2 Ligação pessoal

O modelo de regressão com as variáveis AEO e RE como variáveis independentes e a variável ligação pessoal como variável dependente explica 35.6% desta última variável e é estatisticamente significativo ($p = 0,001$). A variável AEO ($\beta = 1.027$, $p = 0,001$) revelou ser um estimador significativo variável ligação pessoal. Como o coeficiente de regressão é positivo isso significa que quanto mais elevados são os valores da AEO mais elevada é a ligação pessoal (Tabela 4).

Tabela 4. Regressão linear da CEPC na ligação pessoal

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	-,203	,253		-,803	,422		
	AEO	1,027	,083	,592	12,426	,000	,589	1,697
	RE	,012	,088	,006	,136	,892	,589	1,697

^a Variável dependente: Ligação pessoal

Fonte: Output extraído do SPSS.

A **Hipótese 5** pretende investigar se **o rapport influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço**. Nesta opção, as variáveis independentes foram as variáveis do

rapport (interação agradável e ligação pessoal) e a satisfação como variável dependente. Este modelo explica 76.6% desta variável e é estatisticamente significativo ($p = 0,001$). A variável interação agradável ($\beta = 0,979$, $p = 0,001$) revelou ser um estimador significativo da satisfação do cliente com o serviço. O coeficiente de regressão sendo positivo significa que quanto mais elevados são os valores da interação agradável mais elevada é a satisfação do cliente com o serviço (Tabela 5).

Tabela 5. Regressão linear entre o Rapport e a Satisfação

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	,225	,131		1,718	,087		
	Interação	,979	,031	,895	31,820	,000	,616	1,623
	Ligação	-,030	,026	-,033	-1,162	,246	,616	1,623

^a Variável dependente: Satisfação

Fonte: Output extraído do SPSS.

A **Hipótese 6** pretende determinar se a **CEPC percecionada influencia as emoções sentidas pelo cliente**.

Para a análise da **H6** procedeu-se ao modelo de regressão com as variáveis AEO e RE como variáveis independentes e a variável emoções positivas sentidas pelo cliente como variável dependente explica 44,2% desta última variável e é estatisticamente significativo ($p = 0,001$). As variáveis AEO ($\beta = 0,529$, $p = 0,001$) e RE ($\beta = 0,270$, $p = 0,001$) revelaram ser estimadores significativos das emoções positivas sentidas. Como os coeficientes de regressão são positivos isso significa que quanto mais elevados são os valores da AEO e da RE mais elevadas são as emoções positivas sentidas pelo cliente (ver Tabela 6).

Tabela 6. Regressão linear da CEPC nas Emoções Positivas

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	,666	,147		4,544	,000		
	OEA	,529	,048	,489	11,024	,000	,589	1,697
	ROE	,270	,051	,235	5,307	,000	,589	1,697

^a Variável dependente: Emoções positivas

Fonte: Output extraído do SPSS.

Procedemos à mesma análise com a variável emoções negativas sentidas pelo cliente como variável dependente, que explica 15.7% desta variável e é estatisticamente significativo ($p = 0,001$). As variáveis AEO ($\beta = -0,196$, $p = 0,001$) e RE ($\beta = -0,207$, $p = 0,001$) revelaram ser estimadores significativos das emoções negativas sentidas. Como os coeficientes de regressão são negativos isso significa que quanto mais elevados são os valores da AEO e da RE mais baixas são as emoções negativas sentidas pelo cliente (Tabela 7).

Tabela 7: Regressão linear da CEPC nas Emoções Negativas

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,835	,149		19,024	,000		
	AEO	-,196	,049	-,219	-4,021	,000	,589	1,697
	RE	-,207	,052	-,219	-4,011	,000	,589	1,697

^a Variável dependente: Emoções negativas

Fonte: Output extraído do SPSS.

A **Hipótese 7** pretende investigar se **as emoções sentidas pelo cliente influenciam a satisfação do cliente com o serviço**. Assume-se aqui que a variável dependente é a satisfação e as variáveis independentes são as emoções positivas e as emoções negativas. O modelo de regressão com estas variáveis explica 66.1% desta última variável e é estatisticamente significativo ($p = 0,001$). As variáveis emoções positivas ($\beta = 0,917$, $p = 0,001$) e emoções negativas ($\beta = -0,540$, $p = 0,001$) revelaram ser estimadores significativos da satisfação do cliente com o serviço. As emoções positivas aumentam a satisfação do cliente com o serviço e as emoções negativas diminuem a satisfação do cliente com o serviço (ver Tabela 8).

Tabela 8. Regressão linear das Emoções na Satisfação

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,939	,217		13,528	,000		
	Emoc_pos	,917	,047	,613	19,555	,000	,715	1,398
	Emoc_neg	-,540	,057	-,299	-9,526	,000	,715	1,398

^a Variável dependente: Satisfação

Fonte: Output extraído do SPSS.

Os testes de regressão efetuados permitem dar como comprovadas totalmente as hipóteses 2, 3, 6 e 7, e parcialmente, as hipóteses 4 e 5. A hipótese 1 analisa-se de seguida.

A **Hipótese 1** pretende investigar se **existem diferenças significativas na CEPC percebida de acordo com o tipo de encontro de serviço** (Tipo1, Tipo2, Tipo3 e Tipo4, ver Figura 2). De forma a testar esta hipótese recorreu-se à Anova One-Way (ver Tabela seguinte).

Tabela 9. ANOVA

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OEA	Between Groups	68,995	3	22,998	31,516	,000
	Within Groups	350,271	480	,730		
	Total	419,267	483			
ROE	Between Groups	42,675	3	14,225	20,681	,000
	Within Groups	330,159	480	,688		
	Total	372,834	483			

Fonte: Output extraído do SPSS.

Como a Anova só nos diz se há diferenças significativas e não onde elas se encontram, usamos de seguida os testes de comparação múltipla à posteriori para identificarmos os grupos responsáveis pelas diferenças (neste caso o teste de Tukey). Encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 10. Significância das diferenças

	TIPO 1		TIPO 2		TIPO 3		TIPO 4		F
	Média	Desvio padrão	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
AEO	2,85	,79	3,29	,81	3,57	,93	3,80	,89	31.516***
REO	3,09	,72	3,33	,83	3,83	,95	3,68	,84	20.880***

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Output extraído do SPSS.

No caso da variável AEO, o teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças se encontram entre o Tipo1 e os restantes. As diferenças entre o Tipo2 e Tipo3 e os de Tipo4 também são estatisticamente significativas.

Na análise da variável RE, o teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças se encontram entre os grupos de Tipo1 e Tipo2 e os Tipo3 e Tipo4. Ou seja, entres os grupos de breve e de longa duração.

Por fim e como objetivo extra, de forma a verificar se a análise difere entre serviços breves ou longos, tal como definidos na literatura (Price, Arnould & Deibler, 1995; Price, Arnould & Tierney, 1995), foi elaborada uma análise agrupando os serviços de breve duração (Tipo1 e Tipo2) e os serviços de longa duração (Tipo3 e Tipo4). Como se pode verificar na Tabela 11, com exceção das emoções negativas, todas as diferenças são estatisticamente significativas, sendo os valores todos mais elevados nos serviços longos. Isto pode significar que a perceção da CEPC tem maior impacto nos serviços de longa duração, do que nos serviços de breve duração.

Tabela 11. Significância das diferenças

	Serviços breves		Serviços longos		t
	M	Dp	M	Dp	
CEC	3,06	,67	3,95	,79	-11,095***
AE	2,99	,81	3,91	,82	-10,223***
RE	3,14	,76	3,98	,92	-9,338***
<i>Rapport</i>	3,79	1,16	4,99	1,17	-9,276***
Interação	4,78	1,24	5,96	1,27	
agradável					-8,500***
Ligação pessoal	2,60	1,37	3,82	1,52	-7,729***
Emoc_pos	3,09	,94	3,70	,90	-5,936***
Emoc_neg	1,45	,71	1,38	,89	0,810
Satisfação	4,89	1,36	5,93	1,51	-6,684***
Lealdade	4,71	1,54	5,82	1,62	-6,424***

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

Fonte: Output extraído do SPSS.

Os resultados desta análise permitem inferir sobre a última hipótese, considerando-a como parcialmente comprovada.

5. Discussão dos resultados

Neste ponto apresenta-se uma reflexão sobre os resultados obtidos no estudo. Perante a análise das hipóteses dão-se como estatisticamente comprovadas as hipóteses 2, 3, 6 e 7 e, parcialmente comprovadas as hipóteses 1, 4 e 5.

A análise elaborada confirma que as duas dimensões da CEPC influenciam positiva e de forma estatisticamente significativa, a satisfação do serviço (H2) e esta, a lealdade do cliente com o serviço (H3). Este resultado corrobora estudos anteriores (como Delcourt *et al.*, 2013) que traduzem uma relação positiva e significativa entre a perceção da CEPC, a satisfação e a lealdade do cliente.

Verificou-se que a perceção da CEPC tem influência no *rapport* (H4), mas considerou-se a hipótese parcialmente comprovada. Isto porque, embora ambas sejam positivas, importa aqui realçar uma diferença entre as duas variáveis da CEPC. Isto é, a avaliação da emoção dos outros (AEO) aparenta ter maior impacto no *rapport* do que propriamente a regulação das emoções (RE), pelo menos no que se refere à variável ligação pessoal. Já na variável interação agradável ambas as variáveis da CEPC apresentam um impacto estatisticamente significativo. Isto pode ter duas interpretações: para o cliente pode ser mais fácil averiguar se o prestador de serviço consegue avaliar as emoções dos outros do que propriamente se consegue regular as suas próprias emoções, por outro lado pode significar que para o cliente será mais importante que o colaborador seja capaz de avaliar as suas emoções (do cliente), do que propriamente regular as suas próprias emoções (do colaborador).

Existem na literatura vários estudos (ver por exemplo, Gremler & Gwinner, 2000; Hennig-Thurau *et al.*, 2006; Delcourt *et al.*, 2013) que abordam a importância da criação do *rapport* na satisfação do cliente com o serviço, tal como traduz a H5 deste estudo. Os

resultados deste estudo vão, genericamente, de encontro aos resultados existentes. No entanto, revelam que a variável interação agradável é um estimador mais significativo da satisfação do cliente com o serviço ($\beta = 0.979$), do que a variável ligação pessoal (não estatisticamente significativa). Isto poderá significar que para o cliente ficar satisfeito com o serviço não precisa existir uma ligação pessoal entre o prestador de serviço e o cliente, mas bastará que a interação do serviço seja agradável.

No que se refere à ligação da CEPC com as emoções, quer positivas, quer negativas (H6), os coeficientes de regressão apresentam-se no sentido desejado, i.e as duas dimensões da CEPC favorecem as emoções positivas e reduzem as emoções negativas. No mesmo sentido, comprovamos a importância das emoções nos encontros de serviço e na sua ligação com a satisfação do cliente com o serviço (H7), isto porque verificamos que as emoções positivas aumentam a satisfação do cliente com o serviço e as emoções negativas diminuem a satisfação do cliente com o serviço. Este resultado corrobora estudos anteriores que afirmam que as emoções sentidas na prestação do serviço têm uma ligação direta com a satisfação do serviço (Mattila & Enz, 2002; Hennig-Thurau *et al.*, 2006).

Relativamente à diferente perceção da CEPC de acordo com o tipo de serviço (H1), consideramos a hipótese parcialmente comprovada. De forma geral a CEPC apresenta diferenças em função do tipo de serviço, no entanto essa diferença não existe em todas as tipologias de serviços estudadas. Relativamente à dicotomia de serviços de breve e longa duração, podemos inferir que, com a exceção das emoções negativas, se comprova que a perceção da CEPC tem um maior impacto nos serviços mais longos (Tipo3 e Tipo 4). No entanto, não se comprova que o mesmo aconteça em todos os serviços considerados de elevado conteúdo emocional, como é o caso dos serviços do Tipo2. Segundo a revisão de literatura, existem estudos que afirmam que a CEPC terá um maior impacto nos serviços considerados como de elevado conteúdo emocional (Johnson *et al.*, 1991; Jayanti, 1996; Aykan, 2014), no entanto no presente estudo não podemos reforçar esses resultados. Mesmo Mattila & Enz (2002) referem no seu estudo que, ao contrário da informação supracitada, os encontros breves também serão suscetíveis de gerar respostas emocionais significativas. No entanto, no presente estudo notamos que a dimensão do serviço que maior impacto tem na perceção da CEPC é a duração do mesmo e não o seu conteúdo emocional. Por exemplo, entre os serviços do Tipo 3 e Tipo 4 que são os serviços de longa duração, não existem grandes diferenças entre eles.

Os resultados do estudo comprovam estes dados. Os serviços do Tipo1 estão ‘sozinhos’ o que significa que são significativamente diferentes dos restantes. Na segunda coluna temos os serviços Tipo2 e Tipo3, entre estes dois as diferenças não são significativas, são significativamente diferentes do que está na primeira coluna (Tipo1) e do que está na terceira coluna (Tipo4). Mas como o Tipo 3 também está na terceira coluna, isso significa que entre os serviços do Tipo3 e Tipo4 as diferenças não são significativas.

Estes resultados são interessantes na medida em que estaríamos à espera que a CEPC tivesse maior impacto nos serviços caracterizados como elevado conteúdo emocional, mas isso não se veio a verificar. Apuramos antes que a duração do encontro de serviço tem uma maior influência na perceção do cliente. O que significa que, em serviços de longa duração, a competência emocional tem um maior impacto do que em serviços breves.

6. Conclusão

O objetivo primordial deste estudo foi o de investigar o impacto da perceção da CEPC no comportamento, atitudes e emoções do cliente, em diferentes contextos de serviços. O

comportamento, atitudes e emoções foram avaliados em termos de satisfação, lealdade, emoções e *rapport*. O trabalho empírico envolveu a realização de um estudo quantitativo cujos dados foram recolhidos através de questionário e a utilização de escalas validadas (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996; Gremler & Gwinner, 2000; Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

Este estudo veio colmatar duas lacunas identificadas na literatura, relacionadas com a avaliação da CEPC a partir da perspectiva do cliente, e com a comparação dos encontros de serviço segundo as dimensões duração, conteúdo emocional e proximidade geográfica. Os resultados obtidos, por um lado, apresentam uma dupla perspectiva em termos da CEPC percecionada em serviços com diferentes durações, conteúdos emocionais e proximidades geográficas. Por outro lado, pelo facto de se elaborar uma análise segundo a perspectiva de quem recebe o serviço, permitiu obter-se uma abordagem focada nas percepções dos consumidores ao invés do colaborador ou supervisor afetado.

A Competência Emocional (CE) foi identificada como a variável que melhor permite avaliar o real comportamento do prestador de serviço (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015). Identificou-se, também, que a variação do encontro de serviço conforme as três dimensões referidas influenciam a percepção da CEPC, que posteriormente, afeta a satisfação, indiretamente a lealdade, parte do *rapport* e as emoções do cliente. A dimensão que em termos teóricos se apresentava como mais passível de revelar diferenças significativas era a dimensão do conteúdo emocional. Infere-se, no entanto, que a duração do encontro de serviço será a dimensão que apresenta maior impacto na percepção da CEPC. Infere-se que com exceção das emoções negativas, todas as diferenças são estatisticamente significativas, sendo os valores todos mais elevados nos serviços de longa duração. Isto significa que, ao contrário do que seria expectável, a duração do encontro de serviço tem uma maior influência na percepção do cliente da CEPC, do que o conteúdo emocional, ou seja, em serviços de longa duração, a competência emocional tem um maior impacto do que em serviços breves.

Em suma, a competência emocional é um forte aliado para o desenvolvimento corporativo de qualquer colaborador. Estes colaboradores conseguirão enfrentar de forma mais adequada os desafios, as adversidades e as situações de conflitos que poderão ocorrer. Assim, a empresa que potenciar um ambiente corporativo formado por profissionais emocionalmente competentes, beneficiará de um diferencial competitivo.

7. Contributos, limitações e sugestões de investigação futura

Este estudo reforça a importância que os gestores devem atribuir às competências emocionais do pessoal de contacto para a satisfação do cliente com o serviço. Os gestores de serviços devem recrutar, formar e reter os seus colaboradores, para que possuam elevados níveis de competência emocional. É crucial que as empresas, especialmente as prestadoras de serviços de longa duração, invistam nos processos de recrutamento e formação do pessoal de contacto, bem como na implementação de estratégias capazes de dar continuidade à sua formação. Outro contributo relevante deste trabalho prende-se com a perspectiva de avaliação da competência emocional, centrada no cliente e não no próprio empregado ou no seu supervisor.

Em afinidade com o que sucede em outras investigações, também esta manifesta uma série de limitações. A primeira prende-se com a escolha dos serviços para análise. Ao considerarmos as dimensões de um único autor, a escolha dos serviços para investigar ficou mais limitada e mais do que isso, não conseguimos considerar grupos de todos os quadrantes como seria desejável. Será interessante em futuras investigações fazer a

inclusão de diferentes encontros de serviço, como os de breve duração, alto conteúdo emocional e interação pública. Outra comparação que seria interessante realizar, seria, por exemplo, a comparação entre os serviços de interação pública, variando somente a sua duração ou o seu conteúdo emocional. Ou o contrário e fazer só a investigação nos serviços de interação pessoal. Ao apresentarmos serviços como sugestão para preenchimento do questionário também podemos ter limitado as respostas. Num próximo estudo, em que se disponha de mais tempo, seria interessante verificar se é possível fazer esta investigação sem dar sugestão de serviços.

Para a presente investigação, foi considerada a competência emocional em detrimento de outras características emocionais. Seria, no entanto, curioso fazer este mesmo estudo, com o uso de outras características emocionais de forma a se perceber se o impacto é diferente da competência emocional, ou não. Investigações futuras poderão ainda alargar o presente estudo ao fazer a comparação entre a perspectiva do cliente e a do colaborador.

Referências bibliográficas

- Aykan, E. (2014). Relationships between emotional competence and task-contextual performance of employees. *Problems of Management in the 21st Century*, 9.
- Ball, D., et al. (2006). Service personalization and loyalty. *Journal of services marketing*, 20, 391-403.
- Barlow, J. and Maul, D. (2000). *Emotional value: Creating strong bonds with your customers*, Berrett-Koehler Publishers.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *the Journal of Marketing*, 69-82.
- Bitner, M., et al. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *The Journal of Marketing*, 95-106.
- Brito, C. and Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*, Lisboa, Verbo.
- Cartwright, S. and Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10, 149-171.
- Covin, J., et al. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69, 5620-5627.
- Cronin, J. and Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- De Ruyter, K. and Wetzels, M. (2000). The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters. *Journal of Service Research*, 2, 276-284.
- Dean, A. (2007). The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty. *Journal of Service Research*, 10, 161-173.

- Delcourt, C., et al. (2013). Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. *Journal of Service Management*, 24, 5-24.
- Delcourt, C., et al. (2015). Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure. *Journal of Service Research*, 1-16.
- Domagalski, T. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52, 833-852.
- Ennew, C. and Binks, M. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of business research*, 46, 121-132.
- Fernandes, T., Morgado, M. e Rodrigues, M. (2018) "The role of employee emotional competence in service recovery encounters", *Journal of Services Marketing*, <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2017-0237>.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *the Journal of Marketing*, 6-21.
- Ganesh, J., et al. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of marketing*, 64, 65-87.
- Gazzoli, G., et al. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24, 382-400.
- Giardini, A. and Frese, M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 155-170.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76, 93-102.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 1, 27-44.
- Grandey, A., et al. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Gremler, D. and Brown, S. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5, 171-181.
- Gremler, D. and Gwinner, K. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3, 82-104.

- Gremler, D. and Gwinner, K. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84, 308-324.
- Gross, J. and Thompson, R. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations.
- Groth, M., et al. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52, 958-974.
- Hartel, C., et al. (1999). The role of emotional intelligence in service encounters: a model for predicting the effects of employee-customer interactions on consumer attitudes, intentions, and behaviours. *Australian Journal of Communication*, 26, 77.
- Hartline, M., et al. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64, 35-50.
- Hennig-Thurau, T., et al. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70, 58-73.
- Hill, N. (1996). Handbook of customer satisfaction measurement.
- Jayanti, R. (1996). Affective responses towards service providers: implications for service encounter satisfaction. *Health Marketing Quarterly*, 14, 49-65.
- Johnson, M., et al. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22, 217-245.
- Kernbach, S. and Schutte, N. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 19, 438-444.
- Liljander, V. and Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in services marketing and management*, 4, 67.
- Liljander, V. and Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 148-169.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Luo, X. and Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 71, 133-149.
- Macintosh, G. (2009). Examining the antecedents of trust and rapport in services: Discovering new interrelationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 298-305.
- Malhotra, N. (2008). *Marketing research: an applied orientation*. , Boston, Pearson Education India.

- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, Pêro Pinheiro, Report Number.
- Mattila, A. and Enz, C. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4, 268-277.
- Mattsson, J. (1994). Improving service quality in person-to-person encounters: integrating findings from a multi-disciplinary review. *Service Industries Journal*, 14, 45-61.
- Matute, J., Palau-Saumell, R. e Viglia, G. (2018) "Beyond chemistry: the role of employee emotional competence in personalized services", *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 Issue: 3, pp.346-359, <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2017-0161>.
- Mayer, J. and Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 1.
- Mihelis, G., et al. (2001). Customer satisfaction measurement in the private bank sector. *European Journal of Operational Research*, 130, 347-360.
- Morgado, M. (2016). *O impacto direto e indireto da competência emocional do pessoal de contacto no contexto de recuperação de um serviço*. Tese de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia do Porto.
- Noone, B., et al. (2009). Perceived service encounter pace and customer satisfaction: An empirical study of restaurant experiences. *Journal of Service Management*, 20, 380-403.
- Nyffenegger, B., et al. (2015). Service brand relationship quality: hot or cold? *Journal of Service Research*, 18, 90-106.
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of retailing*.
- Oliver, R. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20, 418-430.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*, New York, McGraw-Hill.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *the Journal of Marketing*, 33-44.
- Pestana, M. and Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.

- Price, L. and Arnould, E. (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *The Journal of Marketing*, 38-56.
- Price, L., et al. (1995a). Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 34-63.
- Price, L., et al. (1995b). Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance. *The Journal of Marketing*, 83-97.
- Pugh, S. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44, 1018-1027.
- Rafaeli, A. and Sutton, R. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rijkers, B., et al. (2017). All in the family: state capture in Tunisia. *Journal of Development Economics*, 124, 41-59.
- Salovey, P. and Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211.
- Schneider, B., et al. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied Psychology*, 83, 150.
- Schoefer, K. and Diamantopoulos, A. (2008). The role of emotions in translating perceptions of (in) justice into postcomplaint behavioral responses. *Journal of Service Research*, 11, 91-103.
- Schutte, N., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25, 167-177.
- Seiders, K., et al. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69, 26-43.
- Siehl, C., et al. (1992). Service encounters as rites of integration: An information processing model. *Organization Science*, 3, 537-555.
- Van Dolen, W., et al. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research*, 57, 437-444.
- Vilares, M. and Coelho, P. (2005). *Satisfação e lealdade do cliente: metodologias de avaliação, gestão e análise*, Lisboa, Escolar.
- Walker, J. (1995). Service encounter satisfaction: conceptualized. *Journal of services marketing*, 9, 5-14.

- Weng, H. (2008). Does the physician's emotional intelligence matter?: Impacts of the physician's emotional intelligence on the trust, patient-physician relationship, and satisfaction. *Health care management review*, 33, 280-288.
- Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14, 365-376.
- Yagil, D. and Medler-Liraz, H. (2013). Moments of Truth: Examining Transient Authenticity and Identity in Service Encounters. *Academy of Management Journal*, 56, 473-497.
- Zeidner, M., et al. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53, 371-399.
- Zeithaml, V., et al. (1996). The behavioral consequences of service quality. *the Journal of Marketing*, 31-46.