



**A competência emocional do pessoal de contacto e a
perceção do cliente em diferentes encontros de serviço**

por

Elisabete Catarina Magalhães Ribeiro

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por: Professora Doutora Maria Antónia Gonçalves Rodrigues

2017

Nota biográfica

Elisabete Ribeiro nasceu no Porto a 26 de novembro de 1986. Começou a direccionar os seus estudos a partir do 10º ano para a área das Ciências da Informação e Documentação, com a inscrição no curso técnico profissional de Biblioteca, Arquivo e Documentação, na Escola Profissional de Comércio Externo no Porto, onde concluiu o 12º ano de escolaridade. No decorrer do curso fez um estágio curricular de 320 horas na Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Ingressou no ano letivo de 2004/2005, na licenciatura de Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação, no ESEIG, IPP. Depois de interromper o curso no 2º ano, veio entretanto a concluir a licenciatura na Universidade Fernando Pessoa, no ano letivo de 2012/2013.

Ainda no ano de 2012 obteve o Curso de Formação Profissional de Formação Pedagógica Inicial de Formadores – *B-Learning*, com a duração de 113h, pela *World Project Management – Consultoria e Formação, Lda*.

A sua primeira experiência profissional ocorreu entre 2005 e 2006 através de um estágio profissional de Técnica Profissional de Biblioteca, Arquivo e Documentação, com duração de 9 meses, no Instituto Piaget – Escola Superior de Educação / Saúde de Vila Nova de Gaia. Após a sua finalização foi admitida como Técnica Profissional de 2ª classe de Biblioteca e Documentação, pela duração de 6 meses.

No ano de 2007 foi admitida como técnica profissional, para a Biblioteca da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, local onde se mantém em funções.

Atualmente está inscrita no Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia do Porto, onde já concluiu a parte curricular com a média de 14 valores.

Agradecimentos

À minha orientadora, a Professora Doutora Maria Antónia Rodrigues, pela sua disponibilidade, estímulo e paciência. Ficar-lhe-ei eternamente grata por toda a ajuda e orientação na realização deste trabalho.

À minha família, em especial aos meus pais, que sempre me incentivaram a seguir em frente e nunca deixaram de acreditar em mim, respeitando as minhas decisões e nunca me deixarem fraquejar. Ao meu ‘mais que tudo’, Paulo Sampaio, por todas as palavras de incentivo, paciência, companheirismo e por me mostrar o que de melhor há em mim.

Às minhas ‘companheiras de luta’ Ana Fernandes, Joana Figueira, Judite Correia e Teresa Pinto e, por todo o apoio e força, pela partilha de ideias e conhecimento e, acima de tudo, pela amizade. Aos meus colegas de trabalho da Biblioteca do CDIA, por todo o apoio e disponibilidade. E aos colegas do mestrado, pelas conversas e partilhas de conhecimento.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para que a realização deste estudo fosse possível, principalmente aos que preencheram e ajudaram a partilhar o meu questionário, um enorme obrigada.

Por fim, uma palavra de agradecimento também à Professora Doutora Teresa Fernandes, por ser para mim uma inspiração de força, profissionalismo e determinação e um dos motivos pelos quais me inscrevi neste mestrado. O meu obrigada pelo conhecimento transmitido ao longo deste curso e pela disponibilidade sempre presente.

Resumo

O conceito “Competência Emocional do Pessoal de Contacto” pode definir-se como a capacidade de um colaborador em perceber, compreender e regular as suas emoções e as do cliente, num encontro de serviço, de forma a criar e manter um clima apropriado para a prestação do serviço. Este conceito advém de um outro denominado de “Inteligência Emocional”, que se refere à capacidade potencial para exibir comportamentos emocionalmente competentes. A “Competência Emocional”, por sua vez, indica a medida em que as pessoas realmente realizam este potencial.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a influência da competência emocional do colaborador no comportamento, atitudes e emoções do cliente, em diferentes contextos de serviço. Para tal, os contextos de serviço foram diferenciados a partir das dimensões Duração da Interação, Conteúdo Emocional e Proximidade Geográfica. Com vista a cumprir este objetivo, a investigação realizada consistiu num estudo quantitativo, através de um questionário, tendo-se obtido 484 respostas.

No que concerne ao tratamento de dados, foram utilizadas duas dimensões para medir a Competência Emocional do colaborador: a Avaliação da Emoção dos Outros e a Regulação da Emoção comprovando-se que estas, de facto, permitem medir a competência emocional da perspetiva do cliente.

Com o intuito de avaliar a relação entre a Competência Emocional do Colaborador em diferentes encontros de serviço com as dimensões (i) Satisfação Geral com o Serviço, (ii) Lealdade do Cliente ao Serviço, (iii) *Rapport* e (iv) Emoções, recorreu-se a duas técnicas estatísticas: a análise da variância (teste ANOVA) e ao método de regressão linear.

Verificamos existir uma relação positiva entre a dimensão Competência Emocional do Colaborador e as dimensões supracitadas, nos diferentes encontros de serviço analisados. Verificou-se, também, que na perspetiva do cliente, a Duração do Serviço é a dimensão do serviço que maior impacto tem na percepção da competência emocional.

Palavras-chave: competência emocional, pessoal de contacto, satisfação, encontros de serviço, lealdade, *rapport*, emoções

Abstract

The concept of "Employee Emotional Competence " can be defined as the ability of a collaborator to perceive, understand and regulate his emotions as well as the client's, in a service encounter, in order to create and maintain a proper environment for provision of the service. This concept results from "Emotional Intelligence" concept, which refers to the potential capacity to exhibit emotionally competent behaviors. "Emotional Competence" indicates the extent to which people actually realize this potential.

The main objective of this study is to analyse the influence of the employee's emotional competence on the client's behavior, attitudes and emotions, in different service contexts. In order to accomplish this, service contexts were differentiated regarding Duration of Interaction, Emotional Content and Spatial Proximity dimensions. Thus, the research carried out consisted of a quantitative study, through a questionnaire from which 484 answers were retrieved and analysed.

Regarding data processing, two dimensions were used to measure the Emotional Competence of the employee: The Evaluation of the Emotion of Others and the Regulation of Emotion proving that these, in fact, allow to measure the emotional competence of.

In order to evaluate the relationship between the Employee Emotional Competence in different service encounters with (i) the General Satisfaction with Service, (ii) Customer Loyalty to Service, (iii) Rapport and (iv) Emotions dimensions, the following statistical techniques were used: variance analysis (ANOVA test) and the linear regression method.

The study concluded that there is a positive relationship between Emotional Competence, and all the previously referred variables, in every service encounters. It was also verified that, from the client's perspective, Duration of Interaction is the dimension that has the greatest impact on the perception of emotional competence.

Keywords: employee emotional competence, contact employees, customer satisfaction, service encounter, customer loyalty, rapport, customer emotions

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

“Connections between people have rhythms beyond their content.”

Josselson 1996

Índice

Nota biográfica	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice	1
Índice de Figuras	3
Índice de Quadros	3
Índice de Tabelas	3
1. Introdução.....	4
2. Revisão da literatura.....	7
2.1. O encontro de serviço	7
2.2. A importância das características emocionais do pessoal de contacto	11
2.3. O conceito de competência emocional e inteligência emocional	13
2.3.1. Efeitos da competência emocional na satisfação do cliente.....	18
2.3.2. Efeitos da competência emocional na lealdade do consumidor.....	20
2.3.3. Efeitos da competência emocional no <i>rapport</i>	22
2.3.4. Efeitos da competência emocional nas emoções do cliente	23
2.4. Síntese da revisão de literatura	24
3. Estudo empírico.....	26
3.1. Objetivo, hipóteses e modelo de investigação	26
3.2. Metodologia de investigação	30
3.3. Construção do questionário e recolha de dados	31
4. Análise e discussão dos resultados	37
4.1. Caracterização da amostra	37
4.2. Análise fatorial das variáveis em estudo.....	40
4.3. Análise das hipóteses	42
4.4. Discussão dos resultados	49
5. Conclusões finais.....	52

5.1.	Contributos do estudo	53
5.2.	Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras	55
6.	Bibliografia.....	56
7.	Anexos.....	62
7.1.	Anexo I - Questionário	62
7.2.	Anexo II – Análise fatorial da variável “Competência Emocional do Colaborador” (<i>output do spss</i>).....	69
7.3.	Anexo III – Análise fatorial da variável “Satisfação” (<i>output do spss</i>).....	70
7.4.	Anexo IV – Análise fatorial da variável “Lealdade” (<i>output do spss</i>)	71
7.5.	Anexo V – Análise fatorial da variável “ <i>Rapport</i> ” (<i>output do spss</i>)	72
7.6.	Anexo VI – Análise fatorial da variável “Emoções” (<i>output do spss</i>)	74
7.7.	Anexo VII – Comunalidades de todas as variáveis (resumo).....	76
7.8.	Anexo VIII – <i>Alpha de Cronbach</i> de todas as variáveis.....	76
7.9.	Anexo IX – Análise de Regressão Linear.....	77
7.10.	Anexo X – ANOVA e Teste de Tukey	88

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo geral das dimensões do encontro de serviço	10
Figura 2 – Ligação da CEC com outras dimensões.....	17
Figura 3 – Modelo conceptual de investigação	30
Figura 4 – Serviços propostos para estudo	33

Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese das hipóteses de investigação.....	29
Quadro 2 – Dimensões do questionário.....	33
Quadro 3 – Resumo e confirmação das hipóteses em estudo.....	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica	37
Tabela 2 - Serviço prestado	38
Tabela 3 - Duração da prestação do serviço	38
Tabela 4 – Utilização do serviço pela última vez	39
Tabela 5 – Análise Fatorial Exploratória.....	41
Tabela 6 – Regressão entre CEC e Satisfação.....	43
Tabela 7 – Regressão entre Satisfação e lealdade	43
Tabela 8 – Análise de Regressão Linear	46
Tabela 9 – Significância das diferenças	47
Tabela 10 – Teste de Tukey (AEO).....	47
Tabela 11 – Teste de Tukey (RE).....	48
Tabela 12 – Significância das diferenças	48

1. Introdução

Nas últimas décadas, os serviços têm vindo a assumir um papel extremamente relevante na economia mundial, sendo o setor com o crescimento mais acelerado (Jansson, 2013). Consequentemente surgiram novas exigências para o marketing de serviços (Lovelock *et al.*, 2006), tal como a adaptação a novas e aprimoradas tecnologias.

Segundo Brito *et al.* (2000), uma organização de serviços depende, maioritariamente, dos seus recursos humanos, particularmente do pessoal de contacto e do seu bom recrutamento e formação, de forma a gerir com sucesso os pontos críticos de contacto com o cliente. Deste modo, o encorajamento e monitorização do pessoal de contacto por parte da gestão de topo devem ser contínuos, onde o principal objetivo organizacional deverá ser a satisfação do cliente (Lovelock *et al.*, 2006).

O fator tempo, nomeadamente o tempo dedicado ao cliente, parece ter uma particularidade relevante na interação ou encontro de serviço, uma vez que, do ponto de vista do cliente, é este o momento com maior impacto, daí que encontro de serviço possa também ser denominado de ‘momento da verdade’ (Zeithaml *et al.*, 2003).

De acordo com a revisão de literatura efectuada, perante uma interação agradável, traduzindo-se numa ligação pessoal entre o cliente e o pessoal de contacto, maior é a probabilidade de satisfação e de lealdade ao serviço, podendo este facto definir-se como *rapport* (Gremler *et al.*, 2000).

Alguns autores consideram que 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 em intenções de lealdade para com a empresa (Liljander *et al.*, 1997; Pugh, 2001; Grandey *et al.*, 2005; Groth *et al.*, 2009). Neste contexto, o comportamento do prestador de serviço tem um papel crucial (Hartline *et al.*, 2000).

O conceito de “Competência Emocional do Colaborador” (CEC) pode ser definido pela capacidade que o colaborador num encontro de serviço 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 provocou a satisfação ou insatisfação do cliente com o serviço, pode ser conseguido através da análise do conteúdo emocional da experiência do cliente (Price *et al.*, 1995a). Com tal, é expectável que os resultados obtidos sejam diferentes, consoante o tipo de encontro de serviço (Price *et al.*, 1995a; Mattila *et al.*, 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 *et al.*, 1995b). Muitos dos estudos elaborados sobre encontros de serviço focam-se em elevados níveis de conteúdo emocional, mais suscetíveis a ‘falhas’ e a gerarem emoções negativas e nas suas consequências para a avaliação e recuperação do serviço (Schutte *et al.*, 1998; Wong, 2004; Morgado, 2016).

Existe, no entanto, pouca pesquisa em serviços caracterizados como de ‘baixo contacto’ (Mattila *et al.*, 2002). Deste modo, pretende-se comparar estes serviços com diferentes tipos de serviço como, por exemplo, os de alto contacto.

Com este estudo pretende-se, ainda, analisar 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. Embora a perspetiva do cliente seja a que melhor traduz a experiência do serviço tem-se evidenciado pouca prática na sua utilização. Subsequentemente, os contextos de serviço serão diferenciados a partir das dimensões Duração da interação, Conteúdo emocional e Proximidade geográfica, baseando-se nesta perspetiva.

Assim, a presente dissertação tem como propósito contribuir para a melhoria da gestão de organizações de serviços, designadamente na elaboração ou adaptação das suas estratégias de recrutamento e de prestação de serviços, de acordo com a caracterização do serviço que é prestado.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. Iniciando pelo Primeiro Capítulo, este diz respeito à introdução do tema e à relevância do estudo. O Segundo Capítulo apresenta a revisão da literatura onde são abordados os principais conceitos para este estudo: o encontro de serviço, a importância das características emocionais do pessoal de contacto; os conceitos de competência emocional e inteligência emocional e por fim os

efeitos da competência emocional nas emoções, na satisfação, na lealdade do cliente e no *rapport*. O capítulo encerra com uma síntese da revisão de literatura.

O capítulo seguinte é referente ao estudo empírico, onde é abordada a metodologia utilizada no estudo e é descrito o processo de investigação que irá ser utilizado, as hipóteses e a construção do questionário, a recolha e o tratamento de dados.

O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados do estudo, caracterização da amostra do estudo, análise factorial das variáveis, os testes das hipóteses de investigação e a discussão dos resultados.

As conclusões do estudo estão no quinto capítulo. Neste último capítulo do estudo, estão enumeradas as principais conclusões sobre o estudo, limitações e contribuições do mesmo, bem como eventuais recomendações para trabalhos futuros de investigação.

2. Revisão da literatura

Neste capítulo será apresentada a revisão da literatura relevante para o tema em estudo. A primeira secção trata, sobretudo, dos encontros de serviço. A segunda secção aborda o papel do pessoal de contacto nos encontros de serviço e as suas características emocionais. Nesta secção são salientados os conceitos de competência emocional, inteligência emocional e outras características emocionais do pessoal de contacto. Dá-se também relevo, aos efeitos da competência emocional nas emoções, na satisfação, na lealdade do cliente e no *rapport*. O capítulo encerra com uma síntese da revisão de literatura.

2.1. O encontro de serviço

Neste ponto são abordados, de forma geral, o conceito de serviço e mais pormenorizadamente o conceito de encontro de serviço e as suas principais características. Aborda-se a relevância destas características na prestação do serviço e, de que forma, estas podem influenciar a percepção do cliente, relativamente, ao serviço prestado.

Na literatura são várias as definições existentes de serviços (Brito *et al.*, 2000; Zeithaml *et al.*, 2003; Lovelock *et al.*, 2006). Por exemplo, Lovelock (1983) apresenta a definição de serviço como uma ação, ato ou desempenho. Por sua vez, os serviços são caracterizados pela literatura segundo quatro características fundamentais (Zeithaml *et al.*, 2003; Lovelock *et al.*, 2004), a saber:

- i. A intangibilidade, pois não se podem ver nem tocar;
- ii. A heterogeneidade, quer os serviços prestados, quer os clientes nunca são iguais, dependendo a qualidade do serviço de quem o presta, quando e como;
- iii. A inseparabilidade refere-se à simultaneidade da produção e do seu consumo, sendo o cliente parte integrante do processo criativo, e por fim,
- iv. A perecibilidade, pois a duração do serviço é referente ao momento em que é prestado.

Embora os serviços tenham características em comum, têm também especificidades diferentes entre si dependendo, por exemplo, da existência de um maior ou menor envolvimento entre o cliente e a empresa prestadora de serviços (Mattila *et al.*, 2002).

Em muitos dos casos, os clientes estão envolvidos na produção do serviço, sendo necessário entender a natureza do processo pela qual os clientes são expostos (Lovelock *et al.*, 2006). O processo é definido como “um método particular de operação ou uma série de ações que normalmente envolvem diversas etapas e que muitas vezes precisam acontecer numa determinada sequência” (Lovelock *et al.*, 2006, p. 12). Tendo isto em conta, um processo de serviço tanto pode ser simples, como complexo, dependendo das etapas que envolva.

De acordo com os diferentes processos que podem existir, surge uma classificação de serviços que abrange os diferentes tipos de serviços existentes, e que tem como objetivo permitir identificar a melhor estratégia de marketing a adotar em cada caso (Lovelock, 1983). Esta classificação teve por base duas questões essenciais, por um lado, qual é a natureza do serviço prestado? e por outro, para quem é dirigido o serviço?

Segundo a classificação apresentada por Lovelock (1983) os serviços ou são dirigidos às pessoas ou aos seus objetos, sendo que existem casos em que o processo é físico, existindo um maior contacto entre cliente e prestador de serviços e onde pode ocorrer alguma ação tangível. Noutros casos, como um serviço baseado em informação ou educação, o processo será antes intangível, não sendo algo palpável, onde também pode requerer contacto físico (por ex. formação presencial), como pode não requerer (exemplo: radiodifusão e *e-learning*).

A classificação é sugerida por Lovelock (1983) segundo quatro tipos de processos:

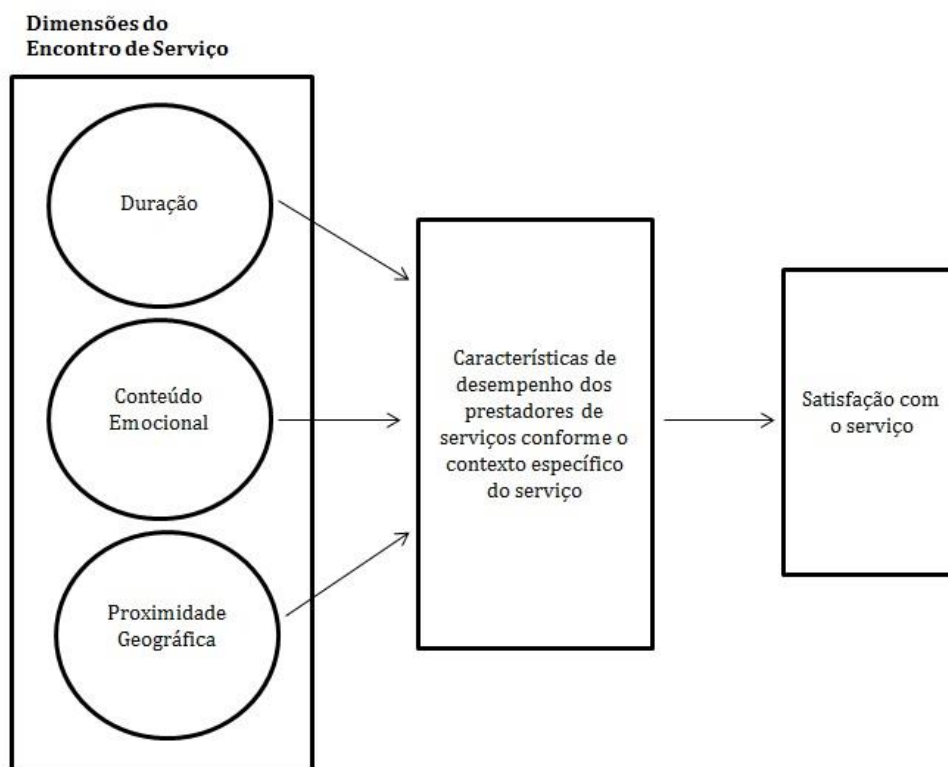
- i. Ações tangíveis prestadas diretamente às **pessoas**, como serviços de saúde ou serviços de beleza;
- ii. Ações tangíveis para **produtos e outros bens físicos**, como manutenção e reparação ou serviços de limpeza;
- iii. Ações intangíveis dirigidas ao **estímulo mental**, tais como o entretenimento e a educação;
- iv. Ações intangíveis de ativos intangíveis das pessoas, tais como seguros e consultoria.

São vários os estudos que descrevem importantes diferenças no que se refere aos serviços em sentido geral, no entanto, poucos são aqueles que se focam especificamente nas dimensões do encontro de serviço (Gronroos, 1990; Price *et al.*, 1995b).

Em termos de conceito, 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 (Lovell *et al.*, 2006). São vários os estudos que identificam que, as emoções e perceções vividas no encontro de serviço estão diretamente ligadas à avaliação, satisfação e qualidade do serviço pelo cliente (Mattila *et al.*, 2002; Wong, 2004; Giardini *et al.*, 2008; Groth *et al.*, 2009; Delcourt *et al.*, 2013; Gazzoli *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015; Nyffenegger *et al.*, 2015).

Existe uma classificação direcionada unicamente aos encontros de serviço, apresentada por Price (1995a; 1995b). De acordo com os autores op. citados, os encontros de serviço variam 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 (Price *et al.*, 1995a; Price *et al.*, 1995b; Mattila *et al.*, 2002). A variação do encontro de serviço conforme estas três dimensões (Figura 1) irá afetar a prestação do serviço pelo pessoal de contacto que, conseqüentemente afetará a satisfação do serviço, percecionado pelo cliente (Price *et al.*, 1995b).

FIGURA 1 - MODELO GERAL DAS DIMENSÕES DO ENCONTRO DE SERVIÇO



Fonte: Adaptado de Price *et al.* (1995b)

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 *et al.*, 1995b). Estas características compreendem aquelas que os clientes tomam como garantidas, i.e. as que o prestador de serviço seja capaz de articular (por ex., expectativas) e as que o prestador de serviço não seja capaz de articular, mas que consiga levar à satisfação, quando usadas de forma habilidosa (Bitner *et al.*, 1994; Price *et al.*, 1995b).

No estudo de Price *et al.* (1995a) concluiu-se que respostas emocionais positivas dos clientes aos encontros de serviço são influenciadas por características presentes e visíveis no prestador de serviço. Por exemplo, o facto do prestador de serviço cumprir os padrões mínimos de civismo, de prestar 'atenção extra' ao cliente, a existência de compreensão mútua, mostrar um comportamento autêntico e a realização do seu trabalho com competência (Price *et al.*, 1995a).

No que se refere às respostas emocionais positivas, Price *et al.* (1995a) verificaram que a mais notável em provocar emoções positivas é a prestação de 'atenção extra'. As emoções negativas são maioritariamente influenciadas quando falham os padrões mínimos de

civismo (Price *et al.*, 1995a). Price *et al.* (1995a) 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 *et al.*, 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 breve (Price *et al.*, 1995b).

O conteúdo emocional é definido como ‘o estímulo emocional associado ao encontro de serviço’ (Price *et al.*, 1995b, p. 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 *et al.*, 1995b).

2.2. A importância das características emocionais do pessoal de contacto

Neste ponto evidencia-se o conceito e relevância do pessoal de contacto, assim como as características emocionais mais relevantes para uma prestação de serviço de qualidade.

O pessoal de contacto ou os prestadores de serviço são definidos como os colaboradores que interagem diretamente com o cliente (Zeithaml *et al.*, 2003).

Dada a natureza intangível e interativa dos serviços, a avaliação que os clientes fazem da qualidade do serviço é muitas vezes baseada nas atitudes e comportamentos dos

prestadores de serviço, onde os colaboradores desempenham um papel fundamental (Hartline *et al.*, 2000; Hennig-Thurau, 2004; Gazzoli *et al.*, 2013).

São várias as características atribuídas ao pessoal de contacto para que o encontro de serviço seja prestado com qualidade (Zeithaml *et al.*, 1990; Zeithaml *et al.*, 1996; Gutek *et al.*, 2002; Ismail *et al.*, 2009).

Do ponto de vista estratégico, perceber e adaptar o serviço de acordo com a disposição emocional do cliente, pode ajudar a melhorar o processo global de entrega do serviço, sendo esta uma chave fundamental para uma estratégia de diferenciação bem-sucedida (Wong, 2004). Por exemplo, os prestadores de serviço que possuem um elevado nível de orientação para o cliente, conseguirão desenvolver interações mais positivas com os clientes (Gazzoli *et al.*, 2013). Por sua vez, interações positivas vão influenciar a percepção do cliente sobre a qualidade do encontro de serviço, culminando na satisfação do cliente com o serviço em geral (Gazzoli *et al.*, 2013).

De um modo geral, facilmente é reconhecido que exibir um sorriso num encontro de serviço é imprescindível. No entanto, Grandey *et al.* (2005) referem que um sorriso forçado nem sempre obtém bons resultados e que comportamentos autênticos reforçam reações positivas. Os sorrisos que simplesmente satisfazem os requisitos (um sorriso não sentido) podem ser evidentes para o cliente e, portanto, não têm um efeito benéfico. Já os sorrisos genuínos são mais propensos a criar clientes satisfeitos (Pugh, 2001; Grandey *et al.*, 2005; Hennig-Thurau *et al.*, 2006; Groth *et al.*, 2009).

O trabalho emocional do prestador de serviço está inteiramente relacionado com a autenticidade na medida em que este se refere à gestão das emoções do colaborador com o intuito de interação com o público (Yagil *et al.*, 2013).

É reconhecida a existência de um conflito entre as regras de comportamento apresentadas pela empresa e a necessidade de demonstração de autenticidade dos colaboradores, e quando esse conflito acontece, são as regras impostas pela empresa que prevalecem (Yagil *et al.*, 2013).

Também, as emoções vivenciadas pelo cliente durante o encontro de serviço, as suas demonstrações emocionais, assim como o seu estado de espírito, têm consequências importantes para uma organização, pois estão diretamente associados com a satisfação do cliente do encontro de serviço (Mattila *et al.*, 2002).

O estado de espírito (ou de humor) pode ser definido como um estado afetivo ligeiro, por se considerar de fácil indução/minimização. Um estado de espírito positivo, em princípio, deverá estar relacionado com uma avaliação mais positiva, assim como um cliente mais satisfeito (Gardner, 1985; Mattila *et al.*, 2002).

A competência emocional é uma característica apresentada na literatura como sendo capaz de integrar as competências que dizem respeito à transformação, regulação e utilização das emoções no local de trabalho (Giardini *et al.*, 2008; Delcourt *et al.*, 2013).

Por exemplo, Aykan (2014) notou que colaboradores de uma organização com um elevado nível de competência emocional são capazes de integrar as habilidades e competências necessárias, para gerir as diferentes situações emocionais, no seu ambiente de trabalho.

Os serviços variam na medida em que os clientes interagem com os colaboradores, por exemplo, em serviços de elevado contacto, as interações são caracterizadas como sendo íntimas, de longa duração, por terem trocas de informações importantes e emoções intensas (Price *et al.*, 1995a; 1995b). Nos serviços que requerem uma comunicação mais intensa, é imprescindível que o colaborador seja emocionalmente competente (Delcourt *et al.*, 2013; Aykan, 2014).

De acordo com o que é verificado na literatura, ao optarmos por analisar a competência emocional dos prestadores de serviço, estamos a considerar, como será explicado em seguida, que esta é a que melhor permite avaliar o comportamento do prestador de serviço (Delcourt *et al.*, 2015).

2.3. O conceito de competência emocional e inteligência emocional

O principal objetivo desta seção é apresentar os conceitos de competência emocional e inteligência emocional e justificar a aplicabilidade da competência emocional, em detrimento de outras características emocionais do prestador de serviço. É também referida, a forma como é avaliada a competência emocional do prestador de serviço e quais as suas dimensões.

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 *et al.* (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 *et al.*, 1990).

No que se refere à 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 *et al.*, 2004; Giardini *et al.*, 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).

A empatia, definida como a “simpatia e atenção individualizada que a empresa oferece aos seus clientes” (Parasuraman *et al.*, 1988, p. 23), difere de CE na medida em que um colaborador pode ser bastante empático mas pouco competente emocionalmente, na verdade a sua atitude pode não refletir que compreendeu as emoções e necessidades do cliente (Delcourt *et al.*, 2015).

A confiança é definida por Parasuraman *et al.* (1988) como o conhecimento e a cortesia demonstrados por parte dos colaboradores e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança. Confiança difere de CE, na medida em que, um colaborador com um alto nível de CE demonstra certamente confiança, no entanto uma não implica a outra, um colaborador pode demonstrar muita confiança e não ser emocionalmente competente (Delcourt *et al.*, 2015).

A afetividade refere-se à tendência de alguém se sentir positivo ou negativo, considerando-se um sentimento subjetivo (Watson *et al.*, 1988). Afetividade difere de CE na medida em

que um colaborador emocionalmente competente vai agir de acordo com as emoções do cliente, independentemente do seu estado de afetividade (Delcourt *et al.*, 2015).

Outra característica considerada importante no prestador de serviço é a motivação. Mais concretamente a motivação por parte dos prestadores de serviço em satisfazer as necessidades dos clientes (Hennig-Thurau, 2004).

Segundo Hennig-Thurau (2004) a motivação consiste em três elementos essenciais: 1) o prestador de serviço tem um comportamento orientado para o cliente; 2) a percepção do prestador de serviço da forma como está apto para prestar um serviço orientado para o cliente e 3) as suas expectativas de chegar ao resultado pretendido, tendo em conta o seu envolvimento num serviço orientado para o cliente (clientes satisfeitos, empresa satisfeita). Esta motivação, segundo Hennig-Thurau (2004), permite o desenvolvimento de relações estáveis com os clientes, tendo um forte impacto na sua satisfação.

O entendimento mútuo e a provisão de atenção extra são também características apresentadas na literatura como fatores essenciais para a satisfação do cliente com o encontro de serviço (Bitner, 1990; Bitner *et al.*, 1994; Price *et al.*, 1995a). O entendimento mútuo entre o cliente e o colaborador é proposto por Mohr *et al.* (1991), onde é sugerido que o facto de os colaboradores partilharem as suas experiências pessoais de acordo com o acontecimento, permite ao cliente uma melhor percepção da empatia e da compreensão do colaborador.

Mohr *et al.* (1991) apresentam ainda, que a presença do entendimento mútuo não está diretamente associado a uma avaliação negativa do serviço, mas que a sua presença favorece uma avaliação positiva. A provisão de atenção extra é entendida como algo não esperado pelo cliente, algo que é ‘extra’ e que muitas das vezes resulta em encontros de serviço memoráveis (Price *et al.*, 1995a).

Uma das principais razões para se dar preferência ao termo ‘competência emocional’ em vez de ‘inteligência emocional’ prende-se com o facto de a maioria das medidas de autoavaliação de inteligência emocional não medirem tanto o possível comportamento, como a inteligência implica, mas mais o comportamento típico, que está mais próximo do conceito de competência (Giardini *et al.*, 2008)

Ao nos focarmos na Competência Emocional do Colaborador (CEC) em vez de outras características emocionais o objetivo é avaliar a real exibição de comportamentos emocionalmente competentes, em vez do potencial para o fazer (Delcourt *et al.*, 2015).

Mais do que isso, é entendido que um colaborador que é emocionalmente competente terá que possuir ou apresentar todas as características emocionais mencionadas anteriormente: inteligência emocional, empatia, confiança, afetividade, entendimento mútuo, autenticidade, motivação, entre outras (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

Estudos que examinaram o efeito da CEC nos clientes e em encontros de serviço (Gremier *et al.*, 2000; Kernbach *et al.*, 2005; Giardini *et al.*, 2008; Weng, 2008) relatam resultados contraditórios, sendo isto justificado pelo facto de 1) estes estudos analisarem a perspetiva do colaborador – sujeito a distorções – ou supervisor, em vez da perspetiva do cliente e 2) por assumirem que a CEC é uma característica que se mantém estável no colaborador. No entanto, são vários os fatores que fazem com que a CEC 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).

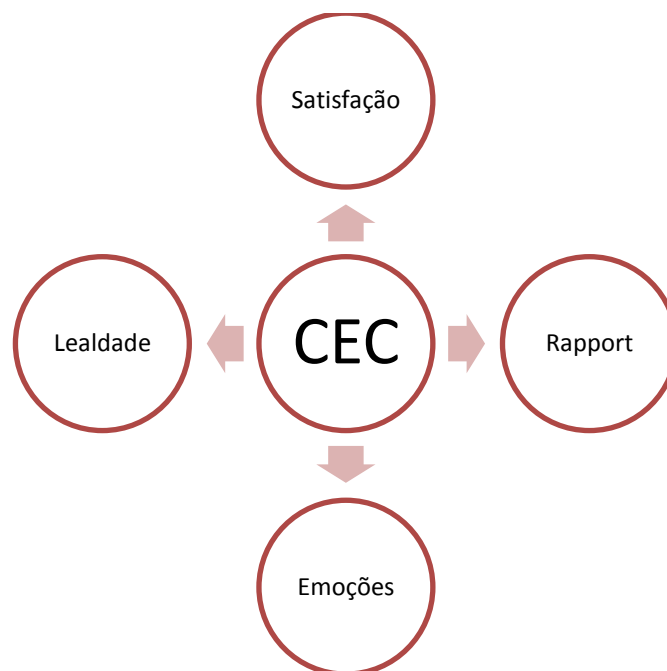
A avaliação da CEC permite aos gestores das organizações melhorar a experiência dos clientes e segundo o exposto na literatura, a CEC pode ser avaliada segundo quatro dimensões principais: a percepção, o uso, a compreensão e a regulação das emoções (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

A primeira dimensão, **percepção das emoções**, refere-se à exatidão com que os colaboradores identificam emoções quer em si quer nos outros (Mayer *et al.*, 1997). 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 (Mayer *et al.*, 1997). 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 *et al.*, 1990; Mayer *et al.*, 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 *et al.*, 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 qualidade (Hartel *et al.*, 1999; Cartwright *et al.*, 2008).

Nos pontos seguintes, será abordada a ligação entre a competência emocional e os seus possíveis efeitos na satisfação e lealdade do cliente, nas emoções do cliente, assim como na criação do *rapport* (Figura 2).

FIGURA 2 – LIGAÇÃO DA CEC COM OUTRAS DIMENSÕES



Fonte: elaboração própria

2.3.1. Efeitos da competência emocional na satisfação do cliente

Neste ponto, aborda-se a satisfação do cliente e a sua distinção em relação à qualidade do serviço. São apresentados alguns dos fatores que influenciam a satisfação do cliente, entre eles a importância da competência emocional do prestador de serviço. Por fim, sintetizam-se as abordagens existentes para a avaliação da satisfação.

A satisfação do cliente é uma construção central na área do marketing sendo um tema muito abordado em marketing de serviços (Luo *et al.*, 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 satisfação do cliente é muitas vezes confundida com a qualidade do serviço, no entanto elas são distintas (Bitner, 1990; Cronin *et al.*, 1992; Oliver, 1993; Mattila *et al.*, 2002). Essa distinção explica-se na medida em que a qualidade percebida do serviço é uma avaliação geral de longo prazo, já a satisfação do cliente é a avaliação de uma transação específica, como por exemplo, o encontro de serviço (Bitner, 1990; Cronin *et al.*, 1992). Significa então que não é sinónimo que um cliente que esteja satisfeito com um serviço em particular considere que o serviço seja de qualidade (Parasuraman *et al.*, 1985).

Existem também fatores que podem influenciar a satisfação e a intenção de compra, tais como a conveniência, o preço ou a disponibilidade, no entanto estes não têm qualquer influência na percepção sobre a qualidade do serviço (Cronin *et al.*, 1992).

No mesmo sentido, Zeithaml *et al.* (2012) alegaram diferenças entre satisfação do cliente e qualidade do serviço, na medida em que a qualidade do serviço concentra-se especificamente nas dimensões do serviço, como tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, empatia e garantia, e a satisfação do cliente é antes influenciada pelas percepções da qualidade do serviço, tais como a qualidade do produto, preço e também de fatores situacionais e pessoais.

Embora se apresentem diferentes, a satisfação do cliente funciona como um intermediário entre a qualidade do serviço percebida e as intenções comportamentais, sendo que, a qualidade do serviço é considerada um fator determinante para a satisfação do cliente (Mattila *et al.*, 2002; Wong, 2004).

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 percepções dos clientes relativamente aos comportamentos interpessoais dos colaboradores, como atenção extra prestada e orientação para o cliente, afetam a satisfação do cliente (Price *et al.*, 1999; De Ruyter *et al.*, 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).

No mesmo sentido, Barlow *et al.* (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 (Barlow *et al.*, 2000).

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 percepções, 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, p. 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 *et al.*, 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.

2.3.2. Efeitos da competência emocional na lealdade do consumidor

Esta seção foca-se na lealdade do consumidor e na sua relação com a satisfação, depois é abordada a influência da competência emocional do prestador de serviço 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 *et al.*, 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 *et al.*, 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 *et al.*, 2000; Lovelock *et al.*, 2006).

Gremler *et al.* (1996) sugerem que as ligações interpessoais são fortes indicadores de lealdade em serviços. 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 *et al.*, 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.

Jones *et al.* (1995) apresentam um modelo de classificação de clientes segundo dois critérios essenciais: o nível de satisfação e o nível de retenção ou probabilidade de recompra. Este modelo de Jones *et al.* (1995) classifica os clientes de acordo com um de quatro quadrantes possíveis: i) os apóstolos, sendo aqueles clientes têm uma relação emocional com a marca ou produto, que estão extremamente satisfeitos e extremamente leais, diz-se até que estão encantados, recompram com frequência e partilham a experiência de forma positiva (passa-a-palavra), ii) os mercenários, clientes que estão satisfeitos mas que não são leais, sendo sensíveis ao preço e que apresentam um comportamento por oportunidade, consoante as melhores condições oferecidas, iii) os reféns, referentes àqueles clientes que não estão satisfeitos, mas que são leais à marca, embora contra a sua vontade, sendo geralmente esta lealdade resultado da falta de alternativas, e por fim iv) os terroristas, onde se inserem todos os clientes muito insatisfeitos e sem qualquer lealdade à marca ou produto, sem qualquer intenção de recompra e que espalham a sua experiência de forma negativa.

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 *et al.*, 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).

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* (Gremler *et al.*, 2000; Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015). No ponto seguinte será então desenvolvido este tema.

2.3.3. Efeitos da competência emocional no *rapport*

Neste ponto será apresentada a influência da CE no conceito de *rapport*.

De forma a capturar a qualidade da interação entre os prestadores de serviço e os clientes, Gremler *et al.* (2000) apresentam o conceito de *rapport* como a “percepção do cliente em ter uma interação agradável com um prestador de serviços, interação essa caracterizada por uma ligação pessoal entre os dois intervenientes” (Gremler *et al.*, 2000, p. 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” (Gremler *et al.*, 2000, p. 91), enquanto ligação pessoal se refere à “percepção do cliente de uma ligação entre as duas partes na díade” (Gremler *et al.*, 2000, p. 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 (Gremler *et al.*, 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 (Gremler *et al.*, 2000) e em concordância Ennew *et al.*

(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. Esta 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 (Gremler *et al.*, 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 *et al.*, 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 (Gremler *et al.*, 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 *et al.* (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*.

No estudo de Delcourt *et al.* (2013) o *rapport* foi considerado como mediador entre a CEC e a satisfação e lealdade do cliente. Tal como refere Gremler *et al.* (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 CEC tem influência na criação do *rapport* (Delcourt *et al.*, 2015).

2.3.4. Efeitos da competência emocional nas emoções do cliente

Neste ponto é abordada a importância das emoções vivenciadas pelo cliente nos encontros de serviço. A secção encerra com uma abordagem à importância da competência emocional do prestador de serviço, na regulação das suas emoções enquanto colaborador e na dos outros.

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 *et al.*, 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 *et al.*, 2009).

A regulação das emoções e a autenticidade demonstrada pelo prestador de serviço são abordadas como aspetos fundamentais para obter resultados positivos (Rafaeli *et al.*, 1987; Price *et al.*, 1995a; Groth *et al.*, 2009; Yagil *et al.*, 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 *et al.*, 2002).

É importante que o colaborador perceba o estado emocional do cliente, principalmente pela comunicação não-verbal – 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 *et al.*, 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 *et al.*, 1998; Grandey *et al.*, 2005).

Nos vários estudos que abordam a importância das emoções em encontros de serviço (Schutte *et al.*, 1998; Mattila *et al.*, 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 *et al.*, 2004). As duas dimensões sugeridas são as emoções positivas e as emoções negativas, sentidas após o encontro de serviço (Van Dolen *et al.*, 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 *et al.*, 2002; Giardini *et al.*, 2008; Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

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

2.4. Síntese da revisão de literatura

O presente capítulo teve como objetivo enquadrar teoricamente o tema em estudo.

Na sequência do que foi abordado na revisão de literatura, no que se refere aos encontros de serviço, entendeu-se que os mesmos variam segundo três dimensões básicas: i) duração da interação, ii) conteúdo emocional e iii) proximidade geográfica entre o cliente e o prestador de serviço. A natureza do encontro de serviço conforme estas três dimensões influenciará a prestação do serviço pelo pessoal de contacto que, conseqüentemente, afetará a percepção do cliente da Competência Emocional do Colaborador (CEC) e logo a satisfação e lealdade do serviço, o *rapport* e as emoções.

Relativamente ao prestador de serviço, a partir da revisão de literatura entendeu-se que estes têm um papel crucial no encontro de serviço, estando esse papel inteiramente relacionado com as suas competências emocionais. Entendeu-se que ao nos focarmos na CEC, em vez de outras características emocionais, conseguimos avaliar a real exibição de comportamentos emocionalmente competentes, em vez do potencial para o fazer. Entendeu-se que um prestador de serviço com um elevado nível de Competência Emocional (CE) irá influenciar quer a satisfação quer a lealdade do cliente em relação ao serviço e que, quer as emoções quer o *rapport* têm aqui um papel fundamental.

Em conclusão, a revisão de literatura permite reforçar o importante papel da CE do prestador de serviço. No entanto, os estudos existentes revelam algumas limitações que este estudo pretende ajudar a colmatar. No que se refere a estudos sobre CE facilmente nos apercebemos que estes se focam essencialmente em encontros de serviço com uma carga emocional negativa e em que tenha ocorrido uma falha. Isto acontece por se considerar que em serviços com um conteúdo emocional elevado, seja mais facilmente reconhecida a importância de um prestador de serviço com CE. No mesmo sentido, também não conseguimos perceber se a CE tem influência no comportamento, atitudes e emoções do cliente num serviço em que não chegou a ocorrer uma falha. Através deste estudo pretendemos investigar se a CEC e os seus efeitos variam em função da natureza do serviço. Assim, a questão principal de investigação que se coloca é: qual o impacto da Competência Emocional do prestador de serviço no comportamento, atitudes e emoções do cliente em diversos tipos de serviços? A revisão de literatura permitiu reforçar a relevância do tema e sustentar os objetivos deste estudo, que desencadearam o trabalho empírico realizado e explanado no próximo capítulo.

3. Estudo empírico

Neste capítulo é apresentada a questão principal de investigação, as hipóteses e o modelo de investigação, assim como o processo de recolha de dados, a identificação dos serviços propostos para estudo e a construção do questionário.

3.1. Objetivo, hipóteses e modelo de investigação

O principal objetivo deste estudo é analisar o impacto da competência emocional do prestador de serviço no comportamento, atitudes e emoções do cliente em diversos tipos de serviços.

Tendo por base a revisão de literatura realizada e o objetivo de investigação formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A CEC percebida influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço.

Segundo a revisão de literatura, a Competência Emocional do Colaborador (CEC) é uma componente chave dos comportamentos interpessoais dos colaboradores, neste sentido é esperado que a CEC esteja diretamente relacionada com a satisfação do cliente (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015). A percepção pelo cliente da CEC será avaliada segundo duas dimensões: avaliação da emoção dos outros e regulação da emoção (Delcourt *et al.*, 2013). As percepções dos clientes das competências emocionais dos prestadores de serviço na avaliação e regulação das emoções irá afectar a experiência do encontro de serviço e a avaliação que fazem do serviço influenciará o nível de satisfação do cliente (Delcourt *et al.*, 2013).

Hipótese 2: A satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente ao serviço.

Tal como referido na revisão de literatura, elevados níveis de lealdade são maioritariamente resultado de elevados níveis de satisfação do cliente (Fornell, 1992). Na experiência de serviço, a interação do cliente com um colaborador emocionalmente competente, capaz de avaliar e regular as suas necessidades através, por exemplo, das

emoções demonstradas e da criação do *rapport*, resultará num cliente leal àquele serviço (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

Hipótese 3: A CEC percebida influencia positivamente o *rapport*.

São vários os estudos que examinaram o papel do *rapport* por se considerar relevante em serviços caracterizados por interações interpessoais (Gremier *et al.*, 2000; Hennig-Thurau *et al.*, 2006). Sendo o *rapport* considerada uma dimensão ou característica adicional da relação entre o prestador de serviço e o cliente, caracterizado por uma interação agradável e a existência de uma ligação pessoal (Gremier *et al.*, 2000; Macintosh, 2009), é esperado que a percepção da CEC tenha uma influência positiva no *rapport*.

Hipótese 4: A CEC percebida influencia as emoções sentidas pelo cliente.

As emoções refletem “um estado mental de prontidão que decorre de avaliações de eventos ou de pensamentos” (Yen *et al.*, 2015, p. 184). A investigação das emoções em encontros de serviço são cruciais precisamente pelo seu impacto nas atitudes e comportamentos do cliente para com o serviço (Schutte *et al.*, 1998). E tendo em conta o abordado na revisão da literatura, acredita-se que prestadores de serviço que possuem um elevado nível de Competência Emocional (CE) serão capazes de integrar as competências necessárias para gerir as diferentes situações emocionais de forma a torna-las positivas (Aykan, 2014). Por outro lado, se a percepção da CEC for negativa, resultará em emoções negativas no cliente (Mattila *et al.*, 2002). As emoções serão avaliadas segundo duas dimensões: emoções positivas e negativas sentidas após o encontro de serviço (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

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

Autores como Gremier *et al.* (2000) e Ennew *et al.* (1999) referem que o reforço do *rapport*, através de interações agradáveis e da criação de ligações pessoais entre o prestador de serviço e o cliente, permitem aumentar a satisfação e lealdade do cliente com o serviço no geral.

Hipótese 6: As emoções sentidas pelo cliente influenciam a satisfação do cliente com o serviço.

As pessoas usam as suas emoções como meio de informação para influenciar as suas opiniões e avaliações (Delcourt *et al.*, 2013). A literatura refere que as emoções vividas durante o encontro de serviço afetam diretamente o comportamento e opinião do cliente sobre o serviço, influenciando quer a sua avaliação, como a satisfação e lealdade com o serviço (Pugh, 2001; Grandey *et al.*, 2005; Groth *et al.*, 2009).

Então, as emoções vividas durante o encontro de serviço, assim como as demonstrações emocionais dos clientes, têm consequências importantes para uma organização, pois estão diretamente associados com a satisfação com o encontro de serviço (Mattila *et al.*, 2002). Como já foi referido, as emoções serão avaliadas segundo duas dimensões: emoções positivas e negativas sentidas após o encontro de serviço (Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015). Segundo os estudos que abordam a importância das emoções em encontros de serviço, estas duas dimensões em particular são úteis para a compreensão da influência das emoções na satisfação (Van Dolen *et al.*, 2004).

Hipótese 7: A CEC percecionada varia em função do tipo de encontro de serviço.

O desenvolvimento da Competência Emocional do Colaborador (CEC) é especialmente importante em encontros de serviço em que os clientes conseguem observar diretamente os comportamentos do colaborador (Lin *et al.*, 2011; Delcourt *et al.*, 2013).

A capacidade do colaborador em construir relacionamentos com os clientes e entender as suas necessidades emocionais varia substancialmente (Bitner, 1990; Menon *et al.*, 2000). Esta variação pode ser justificada por fatores como a duração temporal do encontro de serviço, a presença maior ou menor de conteúdo emocional e da proximidade geográfica entre o prestador de serviço e o cliente (Price *et al.*, 1995a; Price *et al.*, 1995b; Mattila *et al.*, 2002).

Como resultado da revisão da literatura, acredita-se que esta previsão não será assim tão linear e que vale a pena alargar os estudos existentes para diferentes tipos de serviço, de modo a se perceber de que forma é que a perceção da CEC varia em diferentes tipos de serviço.

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

A variação do encontro de serviço conforme estas três dimensões irá afetar a prestação do serviço pelo pessoal de contacto que, conseqüentemente afetará a satisfação do serviço pelo cliente (Price *et al.*, 1995b).

De seguida, é apresentado um quadro com o resumo das hipóteses de investigação supracitadas:

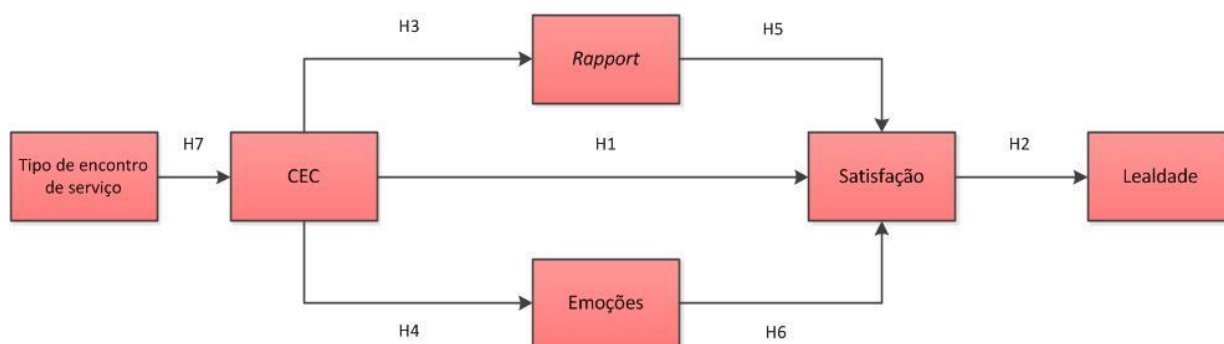
QUADRO 1 – SÍNTESE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Hipótese	Descrição
H1	A CEC percecionada influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço.
H2	A satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente com o serviço.
H3	A CEC percecionada influencia positivamente o <i>rapport</i> .
H4	A CEC percecionada influencia as emoções sentidas pelo cliente.
H5	O <i>rapport</i> influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço.
H6	As emoções sentidas pelo cliente influenciam a satisfação do cliente com o serviço.
H7	A CEC percecionada varia em função do tipo de encontro de serviço

Fonte: elaboração própria

O modelo resultante das hipóteses e relações anteriormente apresentadas é exposto de seguida, na Figura 3:

FIGURA 3 – MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO



Fonte: elaboração própria

3.2. Metodologia de investigação

O objetivo deste estudo e as hipóteses colocadas fundamentam a realização de uma investigação de natureza quantitativa, através de uma abordagem dedutiva recorrendo a inquéritos por questionário. Esta abordagem permite recolher informação relevante numa quantidade significativa, proporcionando examinar as relações entre as variáveis a estudar. A recolha de dados foi feita através de questionário. Saunders *et al.* (2003) mencionam que a administração de um questionário a uma amostra da população permite uma fácil comparação de dados padronizados.

A utilização de um questionário como instrumento de recolha de dados apresenta claras vantagens, começando pela rapidez na divulgação e seu preenchimento, flexibilidade no controlo e acompanhamento das respostas. Para além disso, permite utilizar maiores amostras, não tem qualquer custo de implementação e a importação de dados para análise estatística é simplificada (Fricker *et al.*, 2002; Evans *et al.*, 2005; Wright, 2005).

No entanto, este instrumento tem também presentes algumas limitações, como a possível iliteracia dos inquiridos, o fator impessoal que lhe é inerente, a eventualidade de ser considerado como lixo eletrónico (*spam*), assim como a possibilidade de falsear informações demográficas (Fricker *et al.*, 2002; Evans *et al.*, 2005; Wright, 2005).

De forma a tentar contornar estas limitações, o questionário foi partilhado com um texto introdutório de fácil leitura, em que explicava sucintamente o objetivo do estudo.

Para que o questionário proposto fosse aplicado da melhor forma, foi realizado um pré-teste, com o objetivo de verificar a possível necessidade de redefinir ou não, alguma das questões, de forma a evitar problemas na recolha de dados (Saunders *et al.*, 2003). Este pré-teste é uma forma de verificar a perceptibilidade das questões, assim como determinar o tempo médio de resposta ao questionário. Neste sentido, o questionário foi apresentado a cerca de 10 pessoas, de diferentes faixas etárias, onde se concluiu: 1) as perguntas foram consideradas claras e perceptíveis, não tendo qualquer dificuldade no seu preenchimento; 2) o tempo médio de resposta ao questionário foi de cerca de 3 minutos 30 segundos; 3) foi acrescentada a hipótese de resposta “Prefiro não responder”, na pergunta sobre o rendimento mensal líquido e 4) os serviços apresentados como hipótese, foram considerados abrangentes e de fácil recordação.

3.3. Construção do questionário e recolha de dados

Tendo em conta o objetivo do estudo a desenvolver, foi desenhado um questionário para recolha de dados.

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 (Anexo 1) foi organizado em três partes distintas, com questões de resposta obrigatória. A parte I é direcionada para a recolha de dados sociodemográficos, tal como o sexo, idade, habilitações literárias e rendimento mensal líquido. A parte II tem como objetivo selecionar e caracterizar um serviço. Serviço esse que 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 *et al.* (1995b) e Price *et al.* (1995a). No estudo Price *et al.* (1995b) a investigação foi unicamente aplicada em serviços caracterizados de longa duração, interação pessoal, alto conteúdo emocional (*extended, affective, intimate* – EAI). No estudo de Price *et al.* (1995a) a investigação teve em conta duas das dimensões: a duração do encontro e a proximidade geográfica. Foi ainda criada a divisão dos mesmos em quatro grupos para

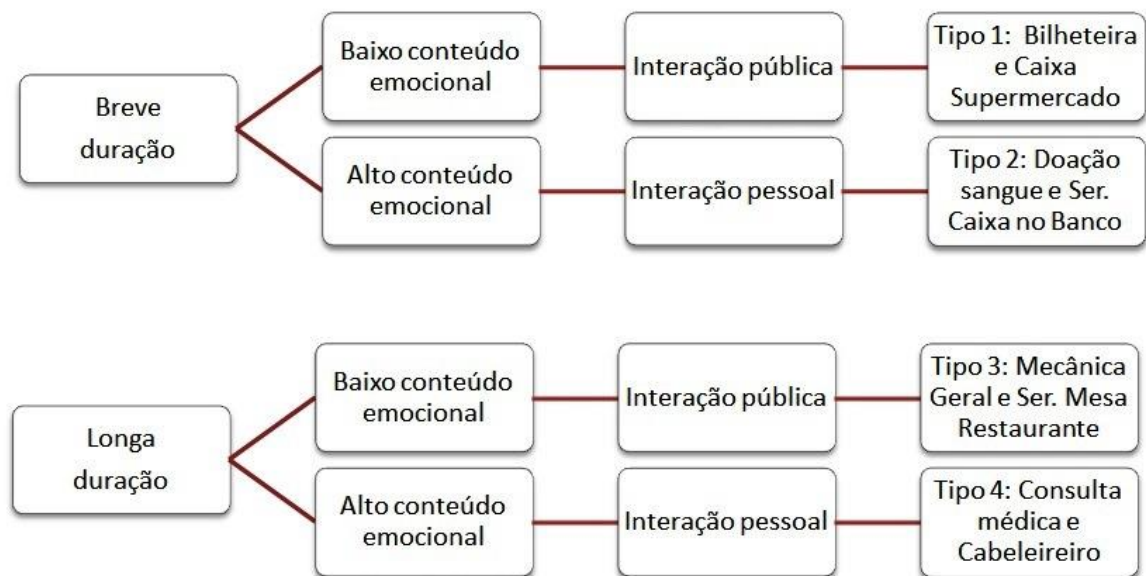
posterior comparação na análise: 1) encontros de serviço breves e impessoais, 2) encontros de serviço breves e pessoais, 3) encontros de serviço longos e impessoais e 4) encontros de serviço longos e pessoais.

Também Mattila *et al.* (2002) apresentam como objetivo do seu estudo investigar as emoções e o estado de espírito exibidos pelo cliente em encontros de serviço caracterizados como breves, de baixo conteúdo emocional e decorridos publicamente (impessoais).

No presente estudo, os serviços propostos foram divididos, conforme abordado na revisão de literatura, segundo as três dimensões: a duração, o conteúdo emocional e a proximidade geográfica. Esta divisão resultou em 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 4).

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 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 4 – SERVIÇOS PROPOSTOS PARA ESTUDO



Fonte: elaboração própria

A parte III visa caracterizar a Competência Emocional do Colaborador (CEC), o *rapport*, as emoções positivas e negativas e a lealdade. A CEC 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, de forma a ir ao encontro do objetivo pretendido (ver Quadro 2).

QUADRO 2 – DIMENSÕES DO QUESTIONÁRIO

Dimensão	Itens	Autor
Competência Emocional do Colaborador (CEC)	Avaliação da emoção dos outros (AEO) -4 itens Q9.O prestador de serviço consegue reconhecer as emoções dos clientes através do seu comportamento. Q10. O prestador de serviço é um bom observador das emoções dos outros. Q11. O prestador de serviço é sensível aos sentimentos e emoções dos outros. Q12. O prestador de serviço tem um bom entendimento das emoções das pessoas que o rodeiam.	Delcourt <i>et al.</i> (2013) Escala do tipo Likert de 7 pontos
	Regulação da emoção (RE) -4 itens	

Dimensão	Itens	Autor
	<p>Q13. O prestador de serviço é perfeitamente capaz de controlar o seu estado de espírito e de lidar com as dificuldades de uma forma racional.</p> <p>Q14. O prestador de serviço é perfeitamente capaz de controlar as suas emoções.</p> <p>Q15. O prestador de serviço consegue acalmar-se rapidamente quando se sente irritado.</p> <p>Q16. O prestador de serviço tem um bom controlo das suas emoções.</p>	
Rapport	<p>Interação agradável - 6 itens</p> <p>Q17. Ao pensar no momento de interação, eu gostei de interagir com este prestador de serviço.</p> <p>Q18. O prestador de serviço criou uma sensação de 'cordialidade' na nossa interação.</p> <p>Q19. O funcionário relacionou-se bem comigo.</p> <p>Q20. Ao pensar no momento de interação, posso dizer que tive uma interação harmoniosa com este prestador de serviço.</p> <p>Q21. O prestador de serviço apresentou bom sentido de humor.</p> <p>Q22. Eu senti-me confortável na interação com este prestador de serviço.</p> <p>Ligação pessoal - 5 itens</p> <p>Q23. Senti que existiu uma 'ligação' entre mim e este prestador de serviço.</p> <p>Q24. Estou ansioso/a para voltar a interagir com este prestador quando usar novamente o serviço.</p> <p>Q25. Eu importo-me muito com este prestador de serviço.</p> <p>Q26. Este prestador de serviço mostrou particular interesse em mim.</p> <p>Q27. Eu tenho uma relação próxima com este prestador de serviço.</p>	<p>Gremler and Gwinner (2000)</p> <p>Escala do tipo likert de 7 pontos</p>
Emoções positivas (após o encontro de serviço)	<p>Q28. Alegre</p> <p>Q29. Satisfeita/o</p> <p>Q30. Feliz</p>	<p>Delcourt (2015)</p>
Emoções negativas (após o encontro de serviço)	<p>Q31. Desanimada/o</p> <p>Q32. Triste</p> <p>Q33. Desiludida/o</p> <p>Q34. Zangada/o</p> <p>Q35. Furioso</p>	<p>Escala do tipo likert de 5 pontos</p>
Satisfação (com o serviço no geral)	<p>Q36. Tendo em conta a minha experiência com este serviço, estou muito satisfeito/a com os serviços prestados.</p> <p>Q37. A minha escolha na utilização deste serviço foi uma escolha inteligente.</p> <p>Q38. No geral, estou satisfeito/a com a decisão de ter escolhido este serviço.</p> <p>Q39. Penso que tomei a melhor opção quando decidi escolher este serviço.</p> <p>Q40. A minha avaliação geral dos serviços prestados é muito boa.</p>	<p>Gremler and Gwinner (2000)</p> <p>Escala do tipo likert de 7 pontos</p>
Lealdade do cliente	<p>Q41. Eu digo coisas positivas sobre este serviço a outras pessoas.</p> <p>Q42. Eu recomendo este serviço a alguém que procure o meu conselho.</p>	<p>Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996)</p>

Dimensão	Itens	Autor
	Q43. Eu encorajo amigos e pessoas próximas a utilizar este serviço. Q44. Considero este serviço em particular como minha primeira opção nesta categoria de serviços. Q45. Desejo utilizar mais vezes este serviço nos próximos anos.	Escala do tipo likert de 7 pontos

Fonte: elaboração própria

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 *et al.* (1995a); 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 CEC 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 possíveis de serem observados e avaliados pelos clientes (Delcourt *et al.*, 2013). Ambas as dimensões são compostas por quatro itens, oito no total (ver Tabela 2), numa escala do tipo Likert de 1 a 5.

O *rapport* é avaliado segundo as dimensões de Gremler *et al.* (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 (ver Tabela 2), avaliados na escala de Likert de 1 a 7.

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

numa escala tipo Likert de 1 a 5. 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 *et al.* (2000), composta por 5 itens (ver Quadro 2), através da escala de Likert de 1 a 7.

A dimensão Lealdade foi avaliada segundo a investigação de Zeithaml *et al.* (1996), composta por 5 itens (ver Quadro 2), através da escala de Likert de 1 a 7.

De acordo com os quatro tipos de serviços propostos segundo as diferentes características do encontro de serviço que foram enunciadas, o questionário desenvolvido tem como objetivo comparar o impacto da percepção da competência emocional do prestador de serviço no comportamento, atitudes e emoções do cliente.

O questionário foi disponibilizado entre o dia 1 de agosto de 2016 e o dia 6 de Setembro de 2016, 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 *et al.* (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. Sendo que o questionário utilizado tem 36 questões, a amostra deve ter, no mínimo, 180 respostas válidas e idealmente 360.

Após a caracterização metodológica do estudo, será apresentado no capítulo seguinte, a análise e discussão dos resultados.

4. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo é feita a caracterização sociodemográfica dos indivíduos da amostra e a análise dos dados obtidos. Após a recolha dos dados obtidos, e de forma a dar resposta aos objetivos do estudo, todos os dados foram inseridos e tratados através do *software* IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) (versão 2.2). Os *outputs* resultantes desta análise encontram-se em anexo.

4.1. Caracterização da amostra

Da recolha de dados obteve-se um total de 484 inquéritos corretamente preenchidos. A amostra é então constituída por 484 sujeitos, 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%) (tabela 1).

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

	n	%
Género		
Feminino	261	53.9
Masculino	223	46.1
Idade		
18 a 27 anos	113	23.3
28 a 37 anos	170	35.1
38 a 47 anos	103	21.3
48 a 57 anos	54	11.2
58 a 67 anos	36	7.4
Mais de 68 anos	8	1.7
Habilitações académicas		
até ao 9º ano	43	8.9
Ensino secundário	176	36.4
Ensino superior	265	54.8
Rendimento líquido		
Até 600€	70	14.5
601€ a 1200€	207	42.8
1201€ a 1800€	93	19.2
1801€ a 2400€	15	3.1
2401€ a 3000€	5	1.0
> 3000€	6	1.2

Após as questões sociodemográficas, e tendo em conta que o objetivo do nosso estudo é 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%), tal como se pode verificar na tabela 2.

TABELA 2 - SERVIÇO PRESTADO

	Freq.	%
Serviço de bilheteira	29	6.0
Serviço de Cabeleireiro	55	11.4
Serviço de Caixa de Supermercado/Hipermercado	132	27.3
Serviço de Caixa no Banco	51	10.5
Serviço de Bilheteira	59	12.2
Serviço de Doação de Sangue	55	11.4
Serviço de Mecânica Automóvel	36	7.4
Serviço de Mesa num Restaurante	67	13.8
Total	484	100.0

Após a selecção do serviço, foram realizadas duas questões referentes ao mesmo. A primeira prende-se com a duração da prestação do serviço, onde 237 (49.0%) referem que o serviço demorou em média cerca de 10 minutos (tabela 3). Tal como mencionado anteriormente esta pergunta tem como objetivo averiguar se o serviço escolhido ocorreu conforme as dimensões criadas por Price *et al.* (1995a). 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.

TABELA 3 - DURAÇÃO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

	Freq.	%
Entre 10 a 30 minutos	111	22.9
Mais de 30 minutos	136	28.1
Menos de 10 minutos	237	49.0
Total	484	100.0

A segunda pergunta diz respeito à última vez que esse serviço foi utilizado, para a maioria, o serviço ocorreu na última semana 299 (61.8%), tal como apresenta a tabela 4. Esta questão tem como objetivo 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.

TABELA 4 – UTILIZAÇÃO DO SERVIÇO PELA ÚLTIMA VEZ

	Freq.	%
Há mais de 1 ano	5	1.0
Há mais de 6 meses	2	.4
Na última semana	299	61.8
Não sei/Não me recordo	2	.4
No último mês	140	28.9
Nos últimos 6 meses	36	7.4
Total	484	100.0

4.2. Análise fatorial das variáveis em estudo

Foi aplicada a análise fatorial às variáveis em estudo, CEC, satisfação, lealdade, *rappport* e emoções (Anexo II a Anexo VI). O objetivo desta análise foi explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana *et al.*, 2003).

Numa primeira etapa desta análise, observaram-se os valores das comunalidades que segundo Rijkers *et al.* (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) (Anexo VII). 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 é 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 *et al.*, 2003). Após a análise verificamos que os valores de KMO do nosso estudo cumprem os níveis recomendados (Tabela 5).

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 *et al.*, 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 (Anexo IV) que confirmou a fiabilidade dos resultados. O valor deve variar entre 0 e 1 e factores abaixo de 0,6 não devem ser considerados (Pestana *et al.*, 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 factores retidos. Segundo este critério, devem-se reter os factores que apresentam *eigenvalue* superior a 1, sendo estes os factores que melhor explicam o fenómeno em estudo (Rijkers

et al., 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 (tabela 5).

TABELA 5 – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Análise Fatorial Exploratória	<i>Eigenvalue</i>	Variância explicada	KMO	Esfericidade de Bartlett	Alfa de Cronbach
Competência Emocional		83,3%	0,892	0,001	0,933
AEO*	5,452	68,2%			0,929
RE**	1,121	15,1%			0,935
Rapport		83,4%	0,942	0,001	0,938
Interação agradável	7,410	67,4%			0,967
Ligação pessoal	1,759	15,9%			0,929
Emoções positivas	2,591	86,4%	0,754	0,001	0,921
Emoções negativas	4,093	81,9%	0,826	0,001	0,942
Satisfação	4,625	92,5%	0,916	0,001	0,980
Lealdade	4,430	88,6%	0,896	0,001	0,968

*AEO – Avaliação da emoção do outro **RE – Regulação da emoção

Fonte: elaboração própria

4.3. Análise das hipóteses

A análise das hipóteses realizou-se recorrendo a duas técnicas estatísticas (Anexo IX e X). Para testar as hipóteses de 1 a 6 aplicou-se o método de Regressão Linear que permite prever o comportamento das variáveis dependentes e independentes (Pestana *et al.*, 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 7, onde se pretende verificar se existem diferenças significativas na CEC percebida 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 1** tem como objetivo aferir se **a CEC percebida 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 ($p = 0,001$).

Segundo a tabela 6 apresentada de seguida, 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 6 – REGRESSÃO ENTRE CEC E SATISFAÇÃO

Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(Constante)	,687	,200		3,429	,001
	AEO	,678	,066	,420	10,348	,001***
	RE	,661	,069	,386	9,520	,001***

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

A **Hipótese 2** 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 ($\beta = 1,028$, $p = .001$) 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. Estes valores podem ser confirmados na seguinte tabela (tabela 7).

TABELA 7 – REGRESSÃO ENTRE SATISFAÇÃO E LEALDADE

Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(Constante)	-,284	,097		-2,918	,004
	Satisfação	1,028	,018	,934	57,347	,000***

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

A **Hipótese 3** pretende investigar se a **CEC percecionada influencia positivamente o rapport**. Para o modelo de regressão são utilizadas as duas variáveis da CEC (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.

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 8). 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.

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 8).

A **Hipótese 4** pretende determinar se a **CEC percebida influencia as emoções sentidas pelo cliente**.

Para a análise da **H4** 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. 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 ($\beta = 0,529$, $p = 0,001$) e RE ($\beta = 0,270$, $p = 0,001$) revelaram ser estimadores significativos das emoções negativas sentidas.

Mais uma vez, 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 8).

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 8).

A **Hipótese 6** 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.

Assim, consideram-se como comprovados as hipóteses 1 a 6 testadas por regressão linear, sendo apresentada de seguida uma tabela com o resumo dos valores supracitados (tabela 8).

TABELA 8 – ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR

Hipótese	Variáveis		β	R	R Quadrado	R Quadrado ajustado	Sig.
	Dependente	Independente					
H1	Satisfação	CEC	0,687	0,730	0,533	0,531	0,001
		AEO	0,678				0,001
		RE	0,661				0,001
H2	Lealdade	Satisfação	1,028	0,934	0,872	0,872	0,000
H3	Interação agradável	CEC	0,877	0,769	0,591	0,589	0,000
		AEO	0,724				0,000
		RE	0,557				0,000
	Ligação Pessoal	CEC	-0,203	0,597	0,356	0,353	0,422
		AEO	1,027				0,000
		RE	0,012				0,892
H4	Emoções positivas	CEC	0,666	0,665	0,442	0,440	0,000
		AEO	0,529				0,000
		RE	0,270				0,000
	Emoções negativas	CEC	2,835	0,397	0,157	0,154	0,000
		AEO	-0,196				0,000
		RE	-0,207				0,000
H5	Satisfação	<i>Rapport</i>	0,225	0,875	0,766	0,765	0,087
		Interação agradável	0,979				0,000
		Ligação pessoal	-0,030				0,246
H6	Satisfação	Emoções	2,939	0,813	0,661	0,660	0,000
		Emoções positivas	0,917				0,000
		Emoções negativas	-0,540				0,000

Fonte: elaboração própria

A **Hipótese 7** pretende investigar se **existem diferenças significativas na CEC percebida de acordo com o tipo de encontro de serviço** (Tipo1, Tipo2, Tipo3 e Tipo4). De forma a testar esta hipótese recorreu-se à Anova One-Way (Anexo X). 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 9 – SIGNIFICÂNCIA DAS DIFERENÇAS

	Tipo1		Tipo2		Tipo3		Tipo4		F
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
AEO	2,85	,79	3,29	,81	3,57	,93	3,80	,89	31.516***
RE	3,09	,72	3,33	,83	3,83	,95	3,68	,84	20.880***

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

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 (tabela 10).

TABELA 10 – TESTE DE TUKEY (AEO)

Tipo de Serviço	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Tipo1	161	2,85		
Tipo2	106		3,29	
Tipo3	103		3,57	3,57
Tipo4	114			3,80
Sig.		1,000	,056	,156

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 (tabela 11).

TABELA 11 – TESTE DE TUKEY (RE)

Tipo de serviço	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Tipo1	161	3,09	
Tipo2	106	3,33	
Tipo3	114		3,68
Tipo4	103		3,83
Sig.		,112	,547

Por fim, de forma a se verificar se a análise difere entre serviços breves ou longos, tal como definidos na literatura (Price *et al.*, 1995a; 1995b), foi elaborada ainda uma análise agrupando os serviços de breve duração (Tipo1 e Tipo2) e os serviços de longa duração (Tipo3 e Tipo4). Mais do que isso, foram verificadas e eliminadas as respostas na Q6 que não correspondiam ao pretendido (serviço breve com uma duração interior a 10 minutos; serviço longo duração de mais de 30 minutos).

Como se pode verificar na tabela 12, 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 percepção da CEC tem maior impacto nos serviços de longa duração, do que nos serviços de breve duração.

TABELA 12 – SIGNIFICÂNCIA DAS DIFERENÇAS

	Serviços breves		Serviços longos		T
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
CEC	3,06	,67	3,95	,79	11,095***
AEO	2,99	,81	3,91	,82	10,223***
RE	3,14	,76	3,98	,92	-9,338***
Rapport	3,79	1,16	4,99	1,17	-9,276***
Interação agradável	4,78	1,24	5,96	1,27	-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***

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

4.4. Discussão dos resultados

Neste ponto apresenta-se uma reflexão sobre os resultados obtidos no estudo. Perante a análise das hipóteses podemos concluir que todas elas foram estatisticamente comprovadas (Quadro 3).

QUADRO 3 – RESUMO E CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES EM ESTUDO

	Hipóteses em estudo	Comprovada/Não comprovada
H1	A CEC percecionada influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço.	✓
H2	A satisfação influencia positivamente a lealdade do cliente com o serviço.	✓
H3	A CEC percecionada influencia positivamente o <i>rapport</i> .	✓
H4	A CEC percecionada influencia positivamente as emoções sentidas pelo cliente.	✓
H5	O <i>rapport</i> influencia positivamente a satisfação do cliente com o serviço.	✓
H6	As emoções sentidas pelo cliente influenciam a satisfação do cliente com o serviço.	✓
H7	Existem diferenças significativas na CEC percecionada de acordo com o tipo de serviço.	✗

Fonte: elaboração própria

A análise elaborada confirma que a Competência Emocional do Colaborador (CEC) influencia positivamente quer a satisfação, quer a lealdade do cliente com o serviço (H1 e H2) e que estas últimas duas variáveis estão interligadas (aumentando uma, aumenta a outra). Este resultado vai assim de encontro a estudos anteriores (Delcourt *et al.*, 2013) elaborados sobre uma relação positiva e significativa entre a percepção da CEC e a satisfação e lealdade do cliente ($\beta = 1,028$).

Da mesma forma, a percepção da CEC apresenta ter influência no *rapport* (H3). No entanto, embora ambas sejam muito significativas, importa aqui realçar uma diferença entre as duas variáveis da CEC. Isto é, a Avaliação da Emoção dos Outros (AEO) aparenta ter maior impacto no *rapport* 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 CEC apresentam um impacto significativo. Isto pode ter duas interpretações: para o cliente pode ser mais fácil de 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 que falam da importância da criação do *rapport* na satisfação do cliente com o serviço (H5) (Gremier *et al.*, 2000; Hennig-Thurau *et al.*, 2006; Delcourt *et al.*, 2013) e o nosso estudo vai de encontro ao resultado destes, revelando no entanto, 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. 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 CEC com as emoções, quer positivas, quer negativas (H4), os coeficientes de regressão são positivos, mostrando mais uma vez que quanto maior os valores de CEC mais positivas são as emoções sentidas pelo cliente. No mesmo sentido, comprovamos a importância das emoções nos encontros de serviço e na sua ligação com a satisfação do cliente com o serviço (H6), 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 com o serviço (Mattila *et al.*, 2002; Hennig-Thurau *et al.*, 2006).

Relativamente à diferente percepção da CEC de acordo com o tipo de serviço (H7) podemos inferir que, com a exceção das emoções negativas, se comprova que a percepção da CEC 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 CEC 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 *et al.* (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 percepção da CEC 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.

A tabela 10 do nosso estudo comprova 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 CEC 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 percepção do cliente. O que significa que, em serviços de longa duração, a competência emocional tem um maior impacto do que em serviços breves.

5. Conclusões finais

Tal como já foi mencionado anteriormente, o objetivo primordial deste estudo foi o de investigar qual o impacto da percepção da Competência Emocional do Colaborador (CEC) no cliente em três fatores (comportamento, atitudes e emoções do cliente, em diversos tipos de serviços. Por forma a medir as consequências resultantes deste impacto, avaliou-se quatro dimensões, nomeadamente a Satisfação, Lealdade, Emoções e *Rapport*.

Importa primeiramente referir que foi possível colmatar duas lacunas identificadas na literatura: a avaliação da CEC a partir da perspetiva do cliente e a comparação dos encontros de serviço segundo as dimensões Duração, Conteúdo Emocional e Proximidade Geográfica.

Com base nos resultados obtidos, apresentou-se uma dupla perspetiva em termos da CEC percebida em serviços com diferente duração, conteúdo emocional e proximidade geográfica. Por outro lado, pelo facto de se elaborar uma análise segundo a perspetiva de quem recebe o serviço, permitiu obter-se uma abordagem focada nas percepções dos consumidores ao invés do colaborador ou supervisor afetado (Delcourt *et al.*, 2013; Morgado, 2016).

Do enquadramento teórico efetuado identificou-se a Competência Emocional (CE) 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 anteriormente (duração, conteúdo emocional e proximidade geográfica) influenciará a prestação do serviço pelo pessoal de contacto, que posteriormente, afetará a satisfação, lealdade, *rapport* e emoções (Price *et al.*, 1995b). A dimensão que se apresentava como mais passível de apresentar diferenças significativas era a dimensão Conteúdo Emocional. Conclui-se, no entanto, que a duração do encontro de serviço é a dimensão que apresenta maior impacto na percepção da CEC.

Apuramos que poucos eram os estudos que investigaram a percepção da CEC utilizando as dimensões de encontro de serviço i) a duração da interação, ii) o conteúdo emocional e iii) a proximidade geográfica (Price *et al.*, 1995a; Price *et al.*, 1999). (Price *et al.*, 1995b).

O trabalho empírico da presente investigação envolveu a construção de um questionário com base em escalas validadas de estudos prévios relativos à percepção da CE, da

importância do *rapport*, na análise das emoções após o encontro de serviço, da satisfação e lealdade do cliente com o serviço no geral (Zeithaml *et al.*, 1996; Gremler *et al.*, 2000; Delcourt *et al.*, 2013; Delcourt *et al.*, 2015).

Por fim, concluir 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 perceção do cliente da CEC, do que o conteúdo emocional, ou seja, em serviços de longa duração, a competência emocional tem um maior impacto do que em serviços breves.

Podemos então inferir que a competência emocional é um forte aliado para o desenvolvimento corporativo de qualquer colaborador, em igual escala de importância com a formação académica e a experiência profissional. 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, será beneficiadora de um diferencial competitivo.

5.1. Contributos do estudo

Ao longo do estudo foi possível observar que no sector dos serviços é o prestador de serviço quem desempenha um papel essencial para que a prestação seja de qualidade, resultando numa avaliação positiva.

Com a elaboração deste estudo pretendeu-se deixar algumas recomendações para os gestores de serviços, com o intuito de os consciencializar para a importância das características emocionais dos prestadores de serviço na qualidade do serviço prestado. Tendo isto presente, estas características terão um impacto positivo na satisfação do serviço pelo cliente.

Esta investigação permitiu compreender que as dimensões constituintes da competência emocional, isto é, Avaliação das Emoções do Outro e a Regulação das Emoções, na perspectiva do consumidor, influenciam a sua satisfação e lealdade com o serviço, no estabelecimento do *rapport* e nas emoções.

O principal contributo deste estudo é, então, a visível importância da competência emocional dos colaboradores, para a satisfação com o serviço. O pessoal de contacto deverá conseguir avaliar corretamente as emoções dos clientes, assim como regular as suas emoções.

Como resultado do estudo, apuramos que as emoções sentidas pelos clientes estão correlacionadas com a sua satisfação do serviço. Logo, quanto mais positivas forem, mais satisfeitos estarão com o serviço.

Para além disso, esta investigação traz também contributos para o marketing de serviços. Visto que a competência emocional do colaborador tem impacto positivo no comportamento, atitudes e emoções do cliente em diversos tipos de serviços, é relevante que os gestores de serviços consigam recrutar, formar e reter os seus colaboradores, para que possuam elevados níveis de competência emocional.

Importa salientar que conseguir a recuperação de um serviço mal prestado, como a indisponibilidade do serviço, pode ter menor importância do que a capacidade de captar um cliente no primeiro contacto.

Hoje em dia, os consumidores são cada vez mais exigente e a oferta de serviços é cada vez mais elevada, pelo que é fundamental fornecer um serviço que vá de encontro às expectativas do consumidor. Posto isto, a confiança de recuperação de um serviço tem que ser moderada, devido ao risco da organização não deter os meios para que tal aconteça

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 produção. Como resultado deste trabalho, aprendemos que a avaliação da competência emocional não deverá ser feita pelo próprio, nem pelo seu supervisor, devem dar preferência à avaliação do cliente.

Para concluir, esta investigação apresenta relevância quer para a gestão de serviços, quer para a obtenção de um maior conhecimento sobre os efeitos da competência emocional do pessoal de contacto.

5.2. Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras

Em afinidade do que sucede em outras investigações, também esta manifesta uma série de limitações.

A primeira limitação deste estudo 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 (figura 5). E assim sendo, seria 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 de se fazer seria, por exemplo, elaborar a comparação só 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 de interação pessoal.

Ao apresentarmos serviços como sugestão para preenchimento do questionário também podemos ter limitado as respostas dos inquiridos. No entanto, não o fazendo, arriscávamo-nos a que poucas ou nenhuma das respostas se verificassem dentro dos parâmetros que tínhamos estabelecido. 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 perspetiva do cliente e a do colaborador, na mesma quantidade nos serviços. E para além da aplicação de um questionário, utilizar na metodologia o método da observação.

Por fim, importa referir que as limitações identificadas podem ser ultrapassadas e poderão servir de mote a futuras investigações.

6. Bibliografia

- Aykan, E. (2014). "Relationships between emotional competence and task-contextual performance of employees". *Problems of Management in the 21st Century*, 9(1).
- Ball, D., P. S. Coelho, & M. J. Vilares. (2006). "Service personalization and loyalty". *Journal of services marketing*, 20(6), 391-403.
- Barlow, J., & D. Maul. (2000). *Emotional value: Creating strong bonds with your customers*: Berrett-Koehler Publishers.
- Bitner, M. J. (1990). "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses". *the Journal of Marketing*, 69-82.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, & L. A. Mohr. (1994). "Critical service encounters: The employee's viewpoint". *the Journal of Marketing*, 95-106.
- Brito, C. M., & P. Lencastre. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Verbo.
- Cartwright, S., & C. Pappas. (2008). "Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace". *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 149-171.
- Covin, J. G., F. Eggers, S. Kraus, C. F. Cheng, & M. L. Chang. (2016). "Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach". *Journal of Business Research*, 69(12), 5620-5627.
- Cronin, J. J., & S. A. Taylor. (1992). "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- De Ruyter, K., & M. G. Wetzels. (2000). "The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters". *Journal of Service Research*, 2(3), 276-284.
- Dean, A. M. (2007). "The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty". *Journal of Service Research*, 10(2), 161-173.
- Delcourt, C., D. G. Dwayne, C. R. v. R. Allard, & B. Marcel van. (2013). "Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport". *Journal of Service Management*, 24(1), 5-24.
- Delcourt, C., D. D. Gremler, A. C. R. v. Riel, & M. J. H. v. Birgelen. (2015). "Employee Emotional Competence: Construct Conceptualization and Validation of a Customer-Based Measure". *Journal of Service Research*, 1-16.
- Domagalski, T. A. (1999). "Emotion in Organizations: Main Currents". *Human Relations*, 52(6), 833-852.
- Ennew, C. T., & M. R. Binks. (1999). "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study". *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.
- Evans, J. R., & A. Mathur. (2005). "The value of online surveys". *Internet research*, 15(2), 195-219.
- Fornell, C. (1992). "A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience". *the Journal of Marketing*, 6-21.

- Fricker, R. D., & M. Schonlau. (2002). "Advantages and disadvantages of Internet research surveys: Evidence from the literature". *Field methods*, 14(4), 347-367.
- Ganesh, J., M. J. Arnold, & K. E. Reynolds. (2000). "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers". *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.
- Gardner, M. P. (1985). "Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review". *Journal of Consumer Research*, 12(3), 281-300.
- Gazzoli, G., M. Hancer, & B. Kim. (2013). "Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter". *Journal of Service Management*, 24(4), 382-400.
- Giardini, A., & M. Frese. (2008). "Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach". *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 155-170.
- Goleman, D. (1998). "What Makes a Leader?". *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhando com a inteligência emocional*: Editora objetiva.
- 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.
- Goleman, D., & M. Santarrita. (1995). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser*: Objetiva.
- Grandey, A. A., G. M. Fisk, A. S. Mattila, K. J. Jansen, & L. A. Sideman. (2005). "Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Gremler, D. D., & S. W. Brown. (1996). "Service loyalty: its nature, importance, and implications". *Advancing service quality: A global perspective*, 5, 171-181.
- Gremler, D. D., & K. P. Gwinner. (2000). "Customer-Employee Rapport in Service Relationships". *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Gremler, D. D., & K. P. Gwinner. (2008). "Rapport-building behaviors used by retail employees". *Journal of Retailing*, 84(3), 308-324.
- Gronroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*: Lexington books.
- Gross, J. J., & R. A. Thompson. (2007). "Emotion regulation: Conceptual foundations".
- Groth, M., T. Hennig-Thurau, & G. Walsh. (2009). "Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy". *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Gutek, B. A., M. Groth, & B. Cherry. (2002). "Achieving service success through relationships and enhanced encounters". *The Academy of Management Executive*, 16(4), 132-144.
- Hartel, C. E., S. Barker, & N. J. Baker. (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(2), 77.
- Hartline, M. D., J. G. Maxham III, & D. O. McKee. (2000). "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees". *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hennig-Thurau, T. (2004). "Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention". *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hennig-Thurau, T., M. Groth, M. Paul, & D. D. Gremler. (2006). "Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships". *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hill, N. (1996). "Handbook of customer satisfaction measurement".
- Ismail, A., N. Alli, M. M. Abdullah, & B. Parasuraman. (2009). "Perceive value as a moderator on the relationship between service quality features and customer satisfaction". *International Journal of Business and Management*, 4(2), p71.
- Jansson, J. O. (2013). *The economics of services microfoundations, development and policy* (2nd ed ed.). Cheltenham: Edward Elgar.
- Jayanti, R. (1996). "Affective responses towards service providers: implications for service encounter satisfaction". *Health Marketing Quarterly*, 14(1), 49-65.
- Johnson, M., & G. M. Zinkhan. (1991). "Emotional responses to a professional service encounter". *Journal of services marketing*, 5(2), 5-16.
- Johnson, M. D., A. Gustafsson, T. W. Andreassen, L. Lervik, & J. Cha. (2001). "The evolution and future of national customer satisfaction index models". *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245.
- Jones, T. O., & J. W. E. Sasser. (1995). "Why Satisfied Customers Defect". *Harvard Business Review*, 73(6), 88-91.
- Kernbach, S., & N. S. Schutte. (2005). "The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction". *Journal of services marketing*, 19(7), 438-444.
- Liljander, V., & T. Strandvik. (1995). "The nature of customer relationships in services". *Advances in services marketing and management*, 4(141), 67.
- Liljander, V., & T. Strandvik. (1997). "Emotions in service satisfaction". *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 148-169.
- Lin, J. S. C., & C. Y. Lin. (2011). "What makes service employees and customers smile: Antecedents and consequences of the employees' affective delivery in the service encounter". *Journal of Service Management*, 22(2), 183-201.
- Lovelock, C. (1983). "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights". *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lovelock, C., & E. Gummesson. (2004). "Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives". *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lovelock, C., & J. Wirtz. (2006). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados* (5ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Luo, X., & C. Homburg. (2007). "Neglected outcomes of customer satisfaction". *Journal of Marketing*, 71(2), 133-149.
- Macintosh, G. (2009). "Examining the antecedents of trust and rapport in services: Discovering new interrelationships". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 298-305.
- Malhotra, N. K. (2008). *Marketing research: an applied orientation* (5th ed.): Pearson Education India.
- Maroco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mattila, A. S., & C. A. Enz. (2002). "The role of emotions in service encounters". *Journal of Service Research*, 4(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(1), 45-61.
- Mayer, J. D., & P. Salovey. (1997). "What Is Emotional Intelligence?". *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, 1.
- Menon, K., & L. Dubé. (2000). "Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions". *Journal of Retailing*, 76(3), 285-307.
- Mihelis, G., E. Grigoroudis, Y. Siskos, Y. Politis, & Y. Malandrakis. (2001). "Customer satisfaction measurement in the private bank sector". *European Journal of Operational Research*, 130(2), 347-360.
- Mohr, L. A., & M. J. Bitner. (1991). "Mutual Understanding Between Customers and Employees In Service Encounters". *Advances in consumer research*, 18(1).
- Morgado, M. R. 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. M., S. E. Kimes, A. S. Mattila, & J. Wirtz. (2009). "Perceived service encounter pace and customer satisfaction: An empirical study of restaurant experiences". *Journal of Service Management*, 20(4), 380-403.
- Nyffenegger, B., H. Krohmer, W. D. Hoyer, & L. Malaer. (2015). "Service brand relationship quality: hot or cold?". *Journal of Service Research*, 18(1), 90-106.
- Oliver, R. L. (1980). "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of marketing research*, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings". *Journal of Retailing*.
- Oliver, R. L. (1993). "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response". *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). "Whence consumer loyalty?". *the Journal of Marketing*, 33-44.

- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, & L. L. Berry. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, & L. L. Berry. (1988). "Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pestana, M. H., & J. N. Gageiro. (2003). "Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS".
- Price, L. L., & E. J. Arnould. (1999). "Commercial friendships: service provider-client relationships in context". *the Journal of Marketing*, 38-56.
- Price, L. L., E. J. Arnould, & S. L. Deibler. (1995a). "Consumers' emotional responses to service encounters: the influence of the service provider". *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- Price, L. L., E. J. Arnould, & P. Tierney. (1995b). "Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance". *the Journal of Marketing*, 83-97.
- Pugh, S. D. (2001). "Service with a smile: emotional contagion in the service encounter". *Academy of Management Journal*, 44(5), 1018-1027.
- Rafaeli, A., & R. I. Sutton. (1987). "Expression of Emotion as Part of the Work Role". *Academy of management Review*, 12(1), 23-37.
- Rijkers, B., C. Freund, & A. Nucifora. (2017). "All in the family: State capture in Tunisia". *Journal of Development Economics*, 124, 41-59.
- Salovey, P., & J. D. Mayer. (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Saunders, M., P. Lewis, & A. Thornhill. (2003). *Research methods for business students* (3rd ed.). Edinburgh: Pearson Education Ltd.
- Schneider, B., S. S. White, & M. C. Paul. (1998). "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model". *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150.
- Schoefer, K., & A. Diamantopoulos. (2008). "The role of emotions in translating perceptions of (in) justice into postcomplaint behavioral responses". *Journal of Service Research*, 11(1), 91-103.
- Schutte, N. S., J. M. Malouff, L. E. Hall, D. J. Haggerty, J. T. Cooper, C. J. Golden, & L. Dornheim. (1998). "Development and validation of a measure of emotional intelligence". *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- Seiders, K., G. B. Voss, D. Grewal, & A. L. Godfrey. (2005). "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context". *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43.
- Siehl, C., D. E. Bowen, & C. M. Pearson. (1992). "Service encounters as rites of integration: An information processing model". *Organization Science*, 3(4), 537-555.
- Van Dolen, W., K. De Ruyter, & J. Lemmink. (2004). "An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction". *Journal of Business Research*, 57(4), 437-444.

- Vilares, M. J., & P. S. Coelho. (2005). *Satisfação e lealdade do cliente: metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar.
- Walker, J. L. (1995). "Service encounter satisfaction: conceptualized". *Journal of services marketing*, 9(1), 5-14.
- Watson, D., L. A. Clark, & A. Tellegen. (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales". *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- Weng, H.-C. (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(4), 280-288.
- Wong, A. (2004). "The role of emotional satisfaction in service encounters". *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(5), 365-376.
- Wright, K. B. (2005). "Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services". *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), 00-00.
- Yagil, D., & H. Medler-Liraz. (2013). "Moments of Truth: Examining Transient Authenticity and Identity in Service Encounters". *Academy of Management Journal*, 56(2), 473-497.
- Yen, J.-F., C.-Y. Lin, Y.-S. Chen, & Y.-C. Huang. (2015). "Founding Family Firms and Bank Loan Contracts". *Journal of Financial Services Research*, 48(1), 53-82.
- Zeidner, M., G. Matthews, & R. D. Roberts. (2004). "Emotional intelligence in the workplace: A critical review". *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, & A. Parasuraman. (1996). "The behavioral consequences of service quality". *the Journal of Marketing*, 31-46.
- Zeithaml, V. A., & M. J. Bitner. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (M. A. Haag & C. Soares, Trans. 2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, & L. L. Berry. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*: Simon and Schuster.
- Zeithaml, V. A., A. Wilson, M. J. Bitner, & D. D. Gremler. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw Hill.

7. Anexos

7.1. Anexo I - Questionário

Questionário

No âmbito da elaboração da minha dissertação do Mestrado em Gestão de Serviços, lecionado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto venho pedir a vossa colaboração no preenchimento do questionário que se segue. Este questionário tem como objetivo avaliar o efeito da competência emocional do prestador de serviço no comportamento do consumidor.

O preenchimento deste questionário tem a duração aproximada de 3-4 minutos e a sua participação é anónima e confidencial. Todos os dados recolhidos serão tratados apenas para fins estatísticos.

Agradeço desde já a sua colaboração!

*Required



Questionário

1. **Sexo** *

Mark only one oval.

- Masculino
 Feminino

2. **Idade** *

Mark only one oval.

- 18 a 27 anos
 28 a 37 anos
 38 a 47 anos
 48 a 57 anos
 58 a 67 anos
 Mais de 68 anos

3. **Habilitações literárias** *

Mark only one oval.

- Ensino básico ou inferior (até ao 9º ano)
 Ensino secundário (até ao 12º ano)
 Ensino superior (bacharelato/licenciatura/mestrado/doutoramento)
 Nenhuma das anteriores/ sem habilitações académicas

4. **O seu rendimento mensal líquido:** *

Mark only one oval.

- Sem rendimento
 Até 600€
 601€ a 1200€
 1201€ a 1800€
 1801€ a 2400€
 2401€ a 3000€
 Mais de 3000€
 Prefiro não responder

5. **Selecione, por favor, um serviço que lhe tenha sido prestado e lhe seja fácil recordar:** *

Mark only one oval.

- Serviço de Caixa de Supermercado/Hipermercado
 Serviço de Doação de Sangue
 Serviço de Mesa num Restaurante
 Serviço de Consulta Médica
 Serviço de Cabeleireiro
 Serviço de Bilheteira
 Serviço de Mecânica Automóvel
 Serviço de Caixa no Banco (levantamentos e depósitos ao balcão)

Responda por favor às questões que se seguem de acordo com o serviço selecionado anteriormente:

6. Quanto tempo durou a prestação do serviço (aproximadamente)? *

Mark only one oval.

- Menos de 10 minutos
 Entre 10 a 30 minutos
 Mais de 30 minutos

7. Qual a periodicidade com que utiliza esse serviço? *

Mark only one oval.

- Diariamente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Semestralmente
 Anualmente
 Raramente o utilizo
 Other: _____

8. Quando é que utilizou esse serviço pela última vez? *

Mark only one oval.

- Na última semana
 No último mês
 Nos últimos 6 meses
 Há mais de 6 meses
 Há mais de 1 ano
 Não sei/Não me recordo

Concentre-se no comportamento do prestador de serviço e indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo totalmente" e "5" a "Concordo totalmente".

9. O prestador de serviço consegue reconhecer as emoções dos clientes através do seu comportamento. *

Mark only one oval.

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

10. O prestador de serviço é um bom observador das emoções dos outros. *

Mark only one oval.

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

11. **O prestador de serviço é sensível aos sentimentos e emoções dos outros. ***

Mark only one oval.

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

12. **O prestador de serviço tem um bom entendimento das emoções das pessoas que o rodeiam. ***

Mark only one oval.

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

13. **O prestador de serviço é perfeitamente capaz de controlar o seu estado de espírito e de lidar com as dificuldades de uma forma racional. ***

Mark only one oval.

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

14. **O prestador de serviço é perfeitamente capaz de controlar as suas emoções. ***

Mark only one oval.

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

15. **O prestador de serviço consegue acalmar-se rapidamente quando se sente irritado. ***

Mark only one oval.

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

16. **O prestador de serviço tem um bom controlo das suas emoções. ***

Mark only one oval.

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

Concentre-se agora no momento de interação com o prestador de serviço e indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo totalmente" e "7" a "Concordo totalmente".

17. **Ao pensar no momento de interação, eu gostei de interagir com este prestador de serviço.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. **O prestador de serviço criou uma sensação de 'cordialidade' na nossa interação.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. **O prestador de serviço relacionou-se bem comigo.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. **Ao pensar no momento de interação, posso dizer que tive uma interação harmoniosa com este prestador de serviço.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. **O prestador de serviço apresentou bom sentido de humor.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **Eu senti-me confortável na interação com este prestador de serviço.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **Senti que existiu uma 'ligação' entre mim e este prestador de serviço.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. **Estou ansioso/a para voltar a interagir com este prestador de serviço quando usar novamente o serviço.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. **Eu importo-me muito com este prestador de serviço.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. **Este prestador de serviço mostrou particular interesse em mim.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. **Eu tenho uma relação próxima com este prestador de serviço.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Concentre-se no no que sentiu logo após o final da prestação do serviço e indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Nada" e "5" a "Muito".

28. **Senti-me alegre** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

29. **Senti-me satisfeito/a** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

30. **Senti-me feliz.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

31. **Senti-me desanimado/a ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

32. **Senti-me triste ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

33. **Senti-me desiludido/a ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

34. **Senti-me zangado/a ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

35. **Senti-me furioso/a ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

Tendo em conta o serviço prestado indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que "1" se refere a "Discordo totalmente" e "7" a "Concordo totalmente".

36. **Tendo em conta a minha experiência com este serviço, estou muito satisfeito/a com os serviços prestados. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. **A minha escolha na utilização deste serviço foi uma escolha inteligente. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

38. **No geral, estou satisfeito/a com a decisão de ter escolhido este serviço. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. **Penso que tomei a melhor opção quando decidi escolher este serviço. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

40. **A minha avaliação geral dos serviços prestados é muito boa. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. **Eu digo coisas positivas sobre este serviço a outras pessoas ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. **Eu recomendo este serviço a alguém que procure o meu conselho. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. **Eu encorajo amigos e pessoas próximas a utilizarem este serviço. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. **Considero este serviço em particular como primeira opção nesta categoria de serviços. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

45. **Desejo utilizar mais vezes este serviço nos próximos anos. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7.2. Anexo II – Análise fatorial da variável “Competência Emocional do Colaborador” (output do spss)

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,892
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3622,676
	df	28
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
Q_09 (AEO)	1,000	,799
Q_10 (AEO)	1,000	,843
Q_11 (AEO)	1,000	,814
Q_12 (AEO)	1,000	,863
Q_13 (RE)	1,000	,813
Q_14 (RE)	1,000	,856
Q_15 (RE)	1,000	,812
Q_16 (RE)	1,000	,867

Método de extração: análise de componente principal

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos de quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,457	68,208	68,208	5,457	68,208	68,208	3,385	42,310	42,310
2	1,212	15,146	83,354	1,212	15,146	83,354	3,284	41,044	83,354
3	,368	4,602	87,956						
4	,296	3,694	91,650						
5	,210	2,626	94,276						
6	,179	2,233	96,509						
7	,150	1,878	98,387						
8	,129	1,613	100,000						

Método de extração: análise de componente principal

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
Q_16 (RE)	,881	,301
Q_14 (RE)	,880	
Q_15 (RE)	,857	
Q_13 (RE)	,828	,358
Q_09 (AEO)		,871
Q_10 (AEO)	,312	,863
Q_12 (AEO)	,386	,845
Q_11 (AEO)	,356	,829

Método de extracção: análise de componente principal
 Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser
 a. Rotação convergida em 3 iterações

7.3. Anexo III – Análise fatorial da variável “Satisfação” (output do spss)

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,916
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3985,710
	df	10
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
Q_36	1,000	,897
Q_37	1,000	,931
Q_38	1,000	,957
Q_39	1,000	,933
Q_40	1,000	,907

Método de extracção: análise de componente principal

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos de quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,625	92,507	92,507	4,625	92,507	92,507
2	,147	2,943	95,450			
3	,111	2,215	97,665			
4	,068	1,360	99,025			
5	,049	,975	100,000			

Método de extração: análise de componente principal

7.4. Anexo IV – Análise fatorial da variável “Lealdade” (output do spss)

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,896
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	3264,430
	df	10
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
Q_41	1,000	,912
Q_42	1,000	,927
Q_43	1,000	,886
Q_44	1,000	,872
Q_45	1,000	,833

Método de extração: análise de componente principal

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos de quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,430	88,598	88,598	4,430	88,598	88,598
2	,259	5,182	93,780			
3	,138	2,758	96,538			
4	,107	2,136	98,674			
5	,066	1,326	100,000			

7.5. Anexo V – Análise fatorial da variável “Rapport” (output do spss)

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,942
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6108,656
	df	55
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
Q_17	1,000	,846
Q_18	1,000	,872
Q_19	1,000	,918
Q_20	1,000	,902
Q_21	1,000	,792
Q_22	1,000	,874
Q_23	1,000	,777
Q_24	1,000	,785
Q_25	1,000	,859
Q_26	1,000	,785
Q_27	1,000	,759

Método de extração: análise de componente principal

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos de quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,410	67,365	67,365	7,410	67,365	67,365	5,148	46,801	46,801
2	1,759	15,988	83,352	1,759	15,988	83,352	4,021	36,551	83,352
3	,444	4,037	87,389						
4	,285	2,595	89,984						
5	,229	2,080	92,065						
6	,196	1,780	93,845						
7	,180	1,639	95,484						
8	,162	1,472	96,956						
9	,137	1,249	98,204						
10	,110	1,002	99,207						
11	,087	,793	100,000						

Método de extração: análise de componente principal

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
Q_20	,915	
Q_18	,914	
Q_19	,890	,353
Q_22	,889	
Q_17	,870	,300
Q_21	,802	,386
Q_25		,904
Q_27		,859
Q_24	,369	,806
Q_26	,380	,800
Q_23	,388	,791

Método de extração: análise de componente principal

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser

a. Rotação convergida em 3 iterações

7.6. Anexo VI – Análise fatorial da variável “Emoções” (*output do spss*)

- **Emoções positivas**

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,754
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1089,205
	df	3
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
Q_28	1,000	,871
Q_29	1,000	,835
Q_30	1,000	,885

Método de extração: análise de componente principal

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos de quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,591	86,367	86,367	2,591	86,367	86,367
2	,246	8,188	94,555			
3	,163	5,445	100,000			

Método de extração: análise de componente principal

- **Emoções negativas**

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,826
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	2481,603
	df	10
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
Q_31	1,000	,787
Q_32	1,000	,822
Q_33	1,000	,821
Q_34	1,000	,857
Q_35	1,000	,805

Método de extração: análise de componente principal

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos de quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,093	81,864	81,864	4,093	81,864	81,864
2	,409	8,184	90,047			
3	,263	5,252	95,299			
4	,146	2,921	98,221			
5	,089	1,779	100,000			

Método de extração: análise de componente principal

7.7. Anexo VII – Comunalidades de todas as variáveis (resumo)

Comunalidades		
	Inicial	Extração
CEC	1,000	,677
Emoc_pos	1,000	,783
Emoc_neg	1,000	,453
Satisfacao	1,000	,893
<i>Rapport</i>	1,000	,787
Lealdade	1,000	,858

Fonte: elaboração própria a partir do SPSS

7.8. Anexo VIII – *Alpha de Cronbach* de todas as variáveis

	Alfa de Cronbach	Nr. de itens
Competência Emocional do Colaborador (CEC)	.933	8
Avaliação da emoção dos outros (AEO)	.929	4
Regulação da emoção (RE)	.935	4
<i>Rapport</i>	.938	9
Interação agradável	.967	6
Ligação pessoal	.929	5
Emoções positivas	.921	3
Emoções negativas	.942	5
Satisfação	.980	5
Lealdade	.968	5

Fonte: elaboração própria a partir dos SPSS

7.9. Anexo IX – Análise de Regressão Linear

- Hipótese 1

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão de estimativa	Durbin-Watson
1	,730 ^b	,533	,531	1,02983	1,915

^a Variável dependente: Satisfação

^b Preditores(constante): RE, AEO

ANOVA^a

Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	582,933	2	291,466	274,826	,000 ^b
	Resíduo	510,124	481	1,061		
	Total	1093,057	483			

^a Variável dependente: Satisfação

^b Preditores(constante): RE, AEO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes 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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	AEO	RE
1	1	2,939	1,000	,01	,00	,00
	2	,038	8,786	,90	,36	,05
	3	,023	11,233	,09	,64	,95

^a Variável dependente: Satisfação

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	2,0261	7,3832	5,2215	1,09859	484
Resíduo	-4,98320	3,32052	,00000	1,02769	484
Valor previsto padronizado	-2,909	1,968	,000	1,000	484
Resíduo padronizado	-4,839	3,224	,000	,998	484

^a Variável dependente: Satisfação

- **Hipótese 2**

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,934 ^b	,872	,872	,59261	1,767

^a Variável dependente: Lealdade

^b Preditores(constante): Satisfação

ANOVA^a

Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	1154,948	1	1154,948	3288,680	,000 ^b
	Resíduo	169,273	482	,351		
	Total	1324,221	483			

^a Variável dependente: Lealdade

^b Preditores(constante): Satisfação

Coefficientes^a

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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Satisfação
1	1	1,961	1,000	,02	,02
	2	,039	7,090	,98	,98

^a Variável dependente: Lealdade

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	,7437	6,9112	5,0831	1,54635	484
Resíduo	-2,46655	1,76695	,00000	,59200	484
Valor previsto padronizado	-2,806	1,182	,000	1,000	484
Resíduo padronizado	-4,162	2,982	,000	,999	484

^a Variável dependente: Lealdade

• Hipótese 3

- Rapport – interação agradável

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,769 ^b	,591	,589	,88147	2,124

^a Variável dependente: Interação agradável

^b Preditores(constante): AEO, RE

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	539,999	2	269,999	347,497	,000 ^b
	Resíduo	373,729	481	,777		
	Total	913,728	483			

^a Variável dependente: Interação agradável

^b Preditores(constante): AEO, RE

Coeficientes^a

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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de Condição	Proporções de variância		
				(Constante)	AEO	RE
1	1	2,939	1,000	,01	,00	,00
	2	,038	8,786	,90	,36	,05
	3	,023	11,233	,09	,64	,95

^a Variável dependente: Interação agradável

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	2,1585	7,2835	5,2066	1,05736	484
Resíduo	-5,28347	2,78244	,00000	,87964	484
Valor previsto padronizado	-2,883	1,964	,000	1,000	484
Resíduo padronizado	-5,994	3,157	,000	,998	484

^a Variável dependente: Interação agradável

○ **Rapport – Ligação pessoal**

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,597 ^b	,356	,353	1,29861	1,435

^a Variável dependente: Ligação pessoal

^b Preditores(constante): AEO, RE

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	448,065	2	224,033	132,848	,000 ^b
	Resíduo	811,153	481	1,686		
	Total	1259,218	483			

^a Variável dependente: Ligação pessoal

^b Preditores(constante): AEO, RE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients 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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de Condição	Proporções de variância		
				(Constante)	AEO	RE
1	1	2,939	1,000	,01	,00	,00
	2	,038	8,786	,90	,36	,05
	3	,023	11,233	,09	,64	,95

^a Variável dependente: Ligação pessoal

• **Hipótese 4**

○ **Emoções positivas**

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,665 ^b	,442	,440	,75360	1,817

^a Variável dependente: Emoções positivas

^b Preditores(constante): AEO, RE

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	216,499	2	108,250	190,607	,000 ^b
	Resíduo	273,169	481	,568		
	Total	489,668	483			

^a Variável dependente: Emoções positivas

^b Preditores(constante): AEO, RE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes 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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	AEO	RE
1	1	2,939	1,000	,01	,00	,00
	2	,038	8,786	,90	,36	,05
	3	,023	11,233	,09	,64	,95

^a Variável dependente: Emoções positivas

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

Estadísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Médio	Desvio padrão	N
Valor previsto	1,4645	4,6577	3,3547	,66951	484
Resíduo	-3,65769	1,93893	,00000	,75204	484
Valor previsto padronizado	-2,823	1,946	,000	1,000	484
Resíduo padronizado	-4,854	2,573	,000	,998	484

^a Variável dependente: Emoções positivas

o Emoções negativas

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,397 ^b	,157	,154	,76601	1,821

^a Variável dependente: Emoções negativas

^b Preditores(constante): AEO, RE

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	52,688	2	26,344	44,897	,000 ^b
	Resíduo	282,234	481	,587		
	Total	334,923	483			

^a Variável dependente: Emoções negativas

^b Preditores(constante): AEO, RE

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes 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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	AEO	RE
1	1	2,939	1,000	,01	,00	,00
	2	,038	8,786	,90	,36	,05
	3	,023	11,233	,09	,64	,95

^a Variável dependente: Emoções negativas

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Médio	Desvio padrão	N
Valor previsto	,8187	2,4315	1,4686	,33028	484
Resíduo	-1,43153	4,08329	,00000	,76442	484
Valor previsto padronizado	-1,968	2,915	,000	1,000	484
Resíduo padronizado	-1,869	5,331	,000	,998	484

^a Variável dependente: Emoções negativas

- **Hipótese 5**

- *Rapport* – ligação pessoal e interação agradável

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,875 ^b	,766	,765	,72979	1,840

^a Variável dependente: Satisfação

^b Preditores(constante): Ligação pessoal e interação agradável

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	836,880	2	418,440	785,668	,000 ^b
	Resíduo	256,176	481	,533		
	Total	1093,057	483			

^a Variável dependente: Satisfação

^b Preditores(constante): Ligação pessoal e interação agradável

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes 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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Interação	Ligação
1	1	2,867	1,000	,01	,00	,01
	2	,108	5,157	,21	,01	,69
	3	,026	10,584	,78	,98	,30

^a Variável dependente: Satisfação

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Médio	Desvio padrão	N
Valor previsto	1,1729	7,0028	5,2215	1,31631	484
Resíduo	-2,90043	4,84836	,00000	,72828	484
Valor previsto padronizado	-3,076	1,353	,000	1,000	484
Resíduo padronizado	-3,974	6,644	,000	,998	484

^a Variável dependente: Satisfação

• **Hipótese 6**

Emoções positivas e negativas

Resumo do modelo^a

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,813 ^b	,661	,660	,87721	1,487

^a Variável dependente: Satisfação

^b Preditores(constante): Emoções negativas, Emoções positivas

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	722,929	2	361,464	469,741	,000 ^b
	Residual	370,128	481	,769		
	Total	1093,057	483			

^a Variável dependente: Satisfação

^b Preditores(constante): Emoções negativas, Emoções positivas

Coefficientes^a

Modelo		Coefficientes não padronizados		Coefficientes 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

Diagnóstico de colinearidade^a

Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância		
				(Constante)	Emoc_pos	Emoc_neg
1	1	2,726	1,000	,00	,01	,02
	2	,253	3,285	,00	,08	,43
	3	,021	11,449	,99	,91	,55

^a Variável dependente: Satisfação

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

Estatísticas de resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Médio	Desvio padrão	N
Valor previsto	1,3725	6,9826	5,2215	1,22342	484
Resíduo	-2,95800	2,46169	,00000	,87539	484
Valor previsto padronizado	-3,146	1,439	,000	1,000	484
Resíduo padronizado	-3,372	2,806	,000	,998	484

^a Variável dependente: Satisfação

7.10. Anexo X – ANOVA e Teste de Tukey

- **Hipótese 7**

ANOVA

		Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
AEO	Entre grupos	68,995	3	22,998	31,516	,000
	Nos grupos	350,271	480	,730		
	Total	419,267	483			
RE	Entre grupos	42,675	3	14,225	20,681	,000
	Nos grupos	330,159	480	,688		
	Total	372,834	483			

T-test

Estatística por Grupos					
	Tipo_serviço	N	Média	Desvio Padrão	Média padrão de erro
CEC	Curta	219	3,0645	,67499	,04561
	Longa	131	3,9475	,79117	,06912
AEO	Curta	219	2,9920	,80757	,05457
	Longa	131	3,9103	,82279	,07189
RE	Curta	219	3,1370	,75992	,05135
	Longa	131	3,9847	,91660	,08008
Rapport	Curta	219	3,7920	1,16487	,07871
	Longa	131	4,9868	1,16824	,10207
Interacção	Curta	219	4,7831	1,24293	,08399
	Longa	131	5,9580	1,26548	,11057
Ligacao	Curta	219	2,6027	1,36623	,09232
	Longa	131	3,8214	1,52482	,13322
Emoc_pos	Curta	219	3,0898	,94203	,06366
	Longa	131	3,6972	,89962	,07860
Emoc_neg	Curta	219	1,4484	,70596	,04770
	Longa	131	1,3786	,89072	,07782
Satisfacao	Curta	219	4,8858	1,35522	,09158
	Longa	131	5,9298	1,50750	,13171
Lealdade	Curta	219	4,7087	1,53685	,10385
	Longa	131	5,8214	1,61935	,14148

Comparações múltiplas (teste post hoc – Tukey)

Variável Dependente	(I) Serviço_cat	(J) Serviço_cat	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
AEO	1	2	-,43842 [*]	,10685	,000	-,7139	-,1630
		3	-,72121 [*]	,10778	,000	-,9991	-,4433
		4	-,95517 [*]	,10456	,000	-1,2247	-,6856
	2	1	,43842 [*]	,10685	,000	,1630	,7139
		3	-,28279	,11819	,080	-,5875	,0219
		4	-,51676 [*]	,11526	,000	-,8139	-,2196
	3	1	,72121 [*]	,10778	,000	,4433	,9991
		2	,28279	,11819	,080	-,0219	,5875
		4	-,23397	,11613	,184	-,5334	,0654
	4	1	,95517 [*]	,10456	,000	,6856	1,2247
		2	,51676 [*]	,11526	,000	,2196	,8139
		3	,23397	,11613	,184	-,0654	,5334
RE	1	2	-,24335	,10374	,089	-,5108	,0241
		3	-,73382 [*]	,10464	,000	-1,0036	-,4640
		4	-,59013 [*]	,10152	,000	-,8518	-,3284
	2	1	,24335	,10374	,089	-,0241	,5108
		3	-,49047 [*]	,11475	,000	-,7863	-,1946
		4	-,34678 [*]	,11190	,011	-,6353	-,0583
	3	1	,73382 [*]	,10464	,000	,4640	1,0036
		2	,49047 [*]	,11475	,000	,1946	,7863
		4	,14369	,11275	,580	-,1470	,4344
	4	1	,59013 [*]	,10152	,000	,3284	,8518
		2	,34678 [*]	,11190	,011	,0583	,6353
		3	-,14369	,11275	,580	-,4344	,1470

* A diferença média é significativa no nível de 0,05.