

# Ampliando o Entendimento sobre a Emoção Existente nas Interações de Serviços

**Gabriel Sperandio Milan**

*Mestre e doutorando em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS*

*Professor dos Programas de Graduação e de Pós-Graduação em Administração da Universidade Caxias do Sul – UCS*

*[gabmilan@terra.com.br]*

*Endereço: Universidade de Caxias do Sul – Rua: Francisco Getúlio Vargas, 1.130, Caxias do Sul– RS Cep.: 95.070-560*

Recebido em 11 de Junho de 2005 / Aprovado em 05 de Fevereiro de 2007

## RESUMO

Este artigo propõe uma discussão reflexiva por meio de uma abordagem teórica a respeito da emoção no contexto dos serviços. Primeiramente, discute-se a emoção e seu papel na interação existente entre o cliente e o pessoal de linha-de-frente do provedor de serviços. Na seqüência, aborda-se o *empowerment* e a competência do pessoal de linha-de-frente na maximização dos efeitos provenientes da emoção e, a partir disso, são inseridas na discussão a afeição, a confiança e o compromisso desenvolvidos entre as partes. Finalmente, como resultado, propõe-se que as empresas de serviço desenvolvam relacionamentos de longo prazo, entendendo o valor do cliente ao longo do tempo. Portanto, o objetivo central do artigo é a proposição de uma estrutura teórica que aborde a emoção presente no contexto da prestação de serviços e, como consequência, a identificação de algumas proposições que possam contribuir para um melhor entendimento sobre o tema, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial.

## Palavras-chave:

Comportamento do consumidor. Emoção. Interações em serviços. Relacionamentos. Serviços.

## ABSTRACT

This article proposes a reflective discussion by means of a theoretical approach about emotion

in the context of services. Firstly, emotion is discussed and the role it plays in the interaction existing between customer and front-line personnel of the service provider. Subsequently it treats empowerment and competence of the front-line personnel in maximizing the effects originated from emotion, and, from that, liking, trust and commitment developed between the parties are also discussed. Finally, it is proposed that services rendering companies develop long-term relationships, and in doing so understand in time the value of the customer. Therefore the central objective of the article is to propose a framework that treats the emotion existing in the context of service, and, as a consequence, to identify a few propositions that may contribute for a better understanding of the subject, both in the academic and the entrepreneurial environment.

## Key-words:

Consumer behavior. Emotion. Services interaction. Relationship. Services.

## I INTRODUÇÃO

Com a consolidação do setor de serviços na economia mundial, tornam-se prementes estudos que abordem e ampliem o entendimento a respeito da relação entre o cliente e o prestador de serviços. Neste sentido, Heskett et alii

(1994) apregoam um novo paradigma de serviços o qual se baseia no investimento nas pessoas, principalmente pelo fato deste direcionamento estar diretamente relacionado a uma *performance* superior em serviços, à satisfação do cliente e ao impacto positivo sobre o crescimento e lucratividade das empresas.

Para os consumidores, é mais difícil avaliar a qualidade de serviços do que de produtos, uma vez que os serviços apresentam uma natureza diferenciadora (GRÖNROOS, 1998), explicada por suas características. Os serviços diferem dos produtos graças a quatro características básicas: intangibilidade (os serviços não podem ser tocados), perecibilidade (os serviços não podem ser estocados), simultaneidade (os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo) e heterogeneidade (potencial de alta variação no desempenho dos serviços) (BERRY, 1980; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

Tendo em vista a característica da simultaneidade dos serviços, o cliente, ao interagir com o provedor de serviços, reage mental e fisicamente, avaliando a qualidade dos serviços. É nesse contexto que os colaboradores de contato direto com os clientes assumem papel de suma importância, uma vez que lhes é exigido altos

níveis de trabalho emocional (HOCHSCHILD, 1983). Como as emoções são um conjunto de reações que podem ser publicamente observáveis (DAMÁSIO, 2000), significa que, na prática, o estado emocional dos clientes pode gerar pistas a respeito de seus comportamentos. Para Damásio (2000, p.72),

“Somos tão incapazes de impedir uma emoção quanto de impedir um espirro. Podemos tentar impedir a expressão de uma emoção, e podemos ser bem-sucedidos em parte, porém não inteiramente”.

A emoção, embora timidamente, vem sendo abordada no contexto dos serviços (PRICE; ARNOULD; DEIBLER, 1995; MATTILA; WIRTZ, 2000; SMITH; BOLTON, 2002). Observa-se, portanto, que o objetivo central deste artigo é propor uma estrutura teórica que aborde a emoção presente no contexto dos serviços (vide Figura 1), e a partir dessa estrutura, identificar proposições que possam contribuir para um melhor entendimento sobre o tema, sensibilizando tanto o meio acadêmico no desenvolvimento de pesquisas empíricas atinentes às proposições levantadas, quanto o meio empresarial a uma prática de serviços mais efetiva.

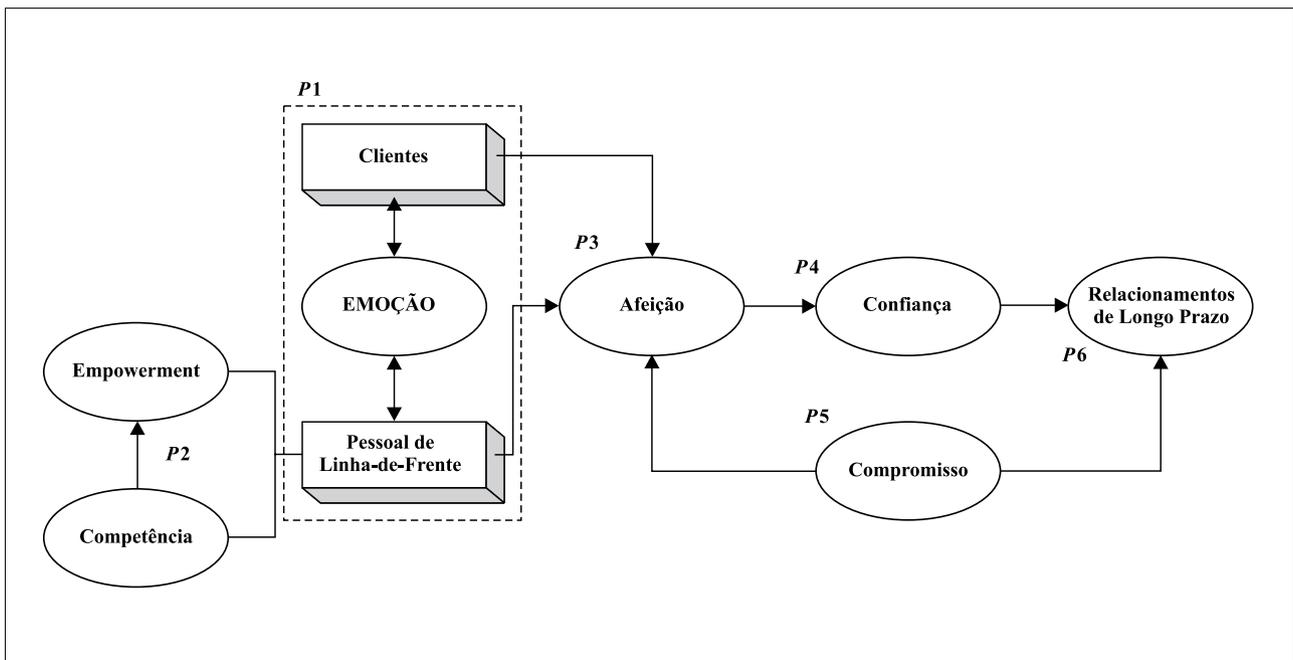


Figura 1 - Estrutura teórica para discussão

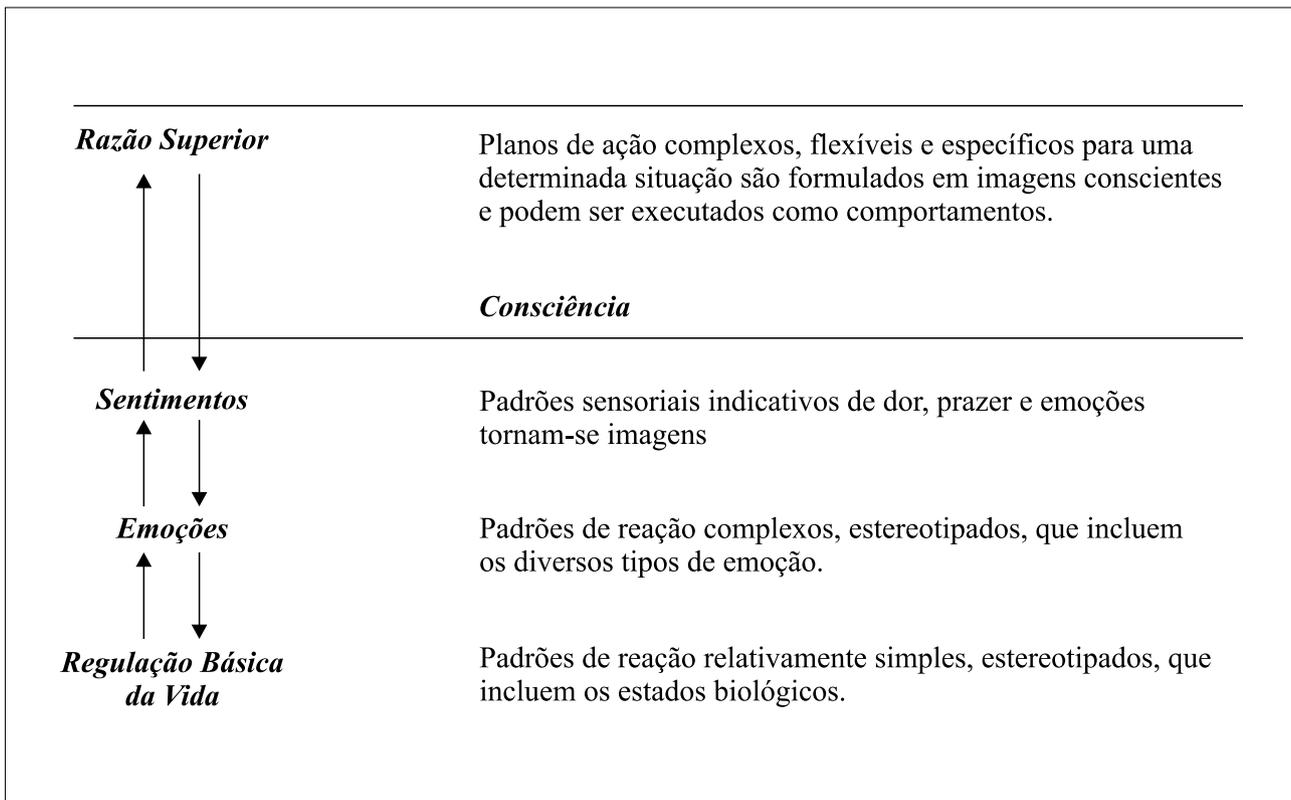
## 2 O PAPEL DA EMOÇÃO NA INTERAÇÃO CLIENTE-PRESTADOR DE SERVIÇOS

Bagozzi, Gopinath e Nyer (1999) definem a emoção como um estado mental de prontidão que surge a partir de avaliações cognitivas provenientes de um evento ou do próprio pensamento da pessoa. Enquanto as cognições são estados mentais que normalmente não são sentidos pelo corpo, as emoções podem ser vivenciadas em diferentes níveis de alerta ou excitação corporal, como por exemplo, nervosismo, transpiração e até mesmo aumento nos batimentos cardíacos de uma pessoa que está prestes a se submeter a uma cirurgia (PETER; OLSON, 1994).

Damáσιο (1996, p. 168) postula que “a emoção é a combinação de um processo avaliatório mental” no qual emergem respostas, em sua maioria, dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando em um estado emocional corporal, produzindo alterações mentais adicionais. Portanto, o corpo é o teatro das emoções

(DAMÁSIO, 1996, 2000). As emoções são padrões complexos de reação e apresentam uma natureza estereotipada que inclui emoções primárias ou universais inatas como: alegria, tristeza, medo, raiva, surpresa e repugnância; emoções secundárias ou sociais identificadas como: embaraço, ciúme, culpa e orgulho) e emoções de fundo: sensação de bem-estar ou mal-estar, culpa e tensão. Elas fazem parte dos mecanismos biorreguladores dos seres humanos, visando a sua sobrevivência (DAMÁSIO, 1996, 2000). Para Oliver (1997), emoções incluem estados de excitação e diversas formas de afeto, às quais pode se dar interpretações singulares.

Consoante a isso, as emoções não podem ser entendidas como um “luxo dispensável”, uma vez que seu propósito biológico está relacionado às adaptações que compreendem o mecanismo pelo qual as pessoas regulam a sua sobrevivência, estando intimamente interligadas aos sentimentos e à razão superior (DAMÁSIO, 2000), conforme demonstrado na Figura 2.



**Figura 2** - Níveis de regulação da vida  
Fonte: Adaptada de Damásio (2000, p.79).

Por sua vez, os sentimentos são padrões sensoriais que podem indicar, por exemplo, dor ou prazer, fazendo com que as emoções se transformem em imagens (DAMÁSIO, 1996), que são padrões mentais que se caracterizam por uma estrutura construída a partir dos sinais provenientes das modalidades sensoriais: visual, auditiva, olfativa, gustatória e sômato-sensitiva. Para Damásio,

*As emoções são úteis em si mesmas, mas o processo do sentimento começa a alertar o organismo para o problema que a emoção começou a resolver. O simples processo de sentir começa dar ao organismo o incentivo para prestar atenção aos resultados da emoção. (2000, p.360)*

Dessa forma, as empresas de serviço devem entender que os clientes, antes de serem consumidores, são pessoas (SCHNEIDER; BOWEN, 1999) sujeitas às suas humanidades e que a emoção poderá influenciar no comportamento do consumidor nas interações de serviços e na formação dos julgamentos de satisfação dos clientes (SMITH; BOLTON, 2002). Além disso, cada cliente, cada colaborador e cada experiência de serviço são diferentes, fazendo com que a dinâmica humana inerente a essa relação seja poderosa, uma vez que a linguagem corporal pode comunicar tanto quanto ou mais do que as palavras (BERRY, 2001).

Portanto, como as emoções do consumidor podem influenciar em seu processo de tomada de decisões e no consumo em si (BERRY, 2000; PETER; OLSON, 1994; RUTH; BRUNEL; OTNES, 2002), é fundamental que no ambiente de serviços, principalmente pela característica da simultaneidade, onde há forte dependência na interação consumidor-prestador de serviços, em menor escala para serviços altamente automatizados, a emoção inerente a esta interação torna-se um elemento-chave para a qualidade percebida do serviço por parte do consumidor.

Ao entender o aspecto emocional intrínseco à interação existente no contexto dos serviços, pretende-se que as empresas modifiquem o

seu foco, indo de meros encontros de serviços, que se caracterizam por uma interação única e isolada entre um cliente em particular e o provedor de serviços, sem que ambas as partes tenham a expectativa de voltar a interagir no futuro, para a prática de relacionamentos de serviços, nos quais cliente e provedor projetem interações futuras, desenvolvendo ao longo do tempo uma história de interações compartilhadas, fomentando a continuidade de interações e um envolvimento emocional real entre as partes (GUTTEK, 2000). Nesta direção, sugere-se que:

**PI:** A emoção presente na interação vivenciada entre o cliente e o pessoal de linha-de-frente do prestador de serviços pode ser: (a) entendida como uma variável-chave para a qualidade da interação e (b) terá impacto significativo tanto na qualidade percebida dos serviços, quanto na possibilidade de continuidade do relacionamento entre ambas as partes.

### 3 RELAÇÃO ENTRE EMPOWERMENT E COMPETÊNCIA DO PESSOAL DE LINHA-DE-FRENTE

Para maximizar o potencial intrínseco à emoção presente nas interações de serviços, as empresas devem prestar atenção no comportamento do pessoal de linha-de-frente, o que pode afetar consideravelmente a percepção dos clientes em relação à qualidade do serviço (CHEBAT; KOLLIAS, 2000). Bitner, Booms e Mohr (1994) afirmam que grande parte dos clientes satisfeitos com o serviço atribuem tal resultado à competência do pessoal de linha-de-frente para ajustar o sistema de entrega do serviço às suas necessidades. Então, a *performance* do provedor de serviços envolve responder às expectativas do cliente, lidar com solicitações especiais e agir sob circunstâncias adversas (BITNER; BOOMS; TETREAULT, 1990).

No ambiente de serviços onde há o efetivo gerenciamento de relacionamentos, ao invés de simples transações, o *empowerment* é recomendado pelo fato de exigir maior adaptabilidade do pessoal de contato direto com os clientes (BOWEN; LAWLER, 1992), e se refere à situação na

qual é delegada autonomia ao funcionário em relação à tomada de decisões sobre as atividades pertinentes ao trabalho (CONGER; KANUNGO, 1988), observando que sua essência se consiste em conceder ao pessoal de linha-de-frente a possibilidade de adaptar ou inventar um novo roteiro para o serviço (CHEBAT; KOLLIAS, 2000). Para tanto, é proposto que:

**P2a:** Para que se maximize o efeito das emoções nas interações de serviço, quando estas forem positivas, ou se minimize, quando forem negativas, os responsáveis pela gestão da empresa que adotarem a prática do *empowerment*, permitindo ao pessoal de linha-de-frente flexibilizar o processo de co-produção do serviço, poderão obter serviços com *performance* mais elevada.

Entretanto, nada adiantará se, mesmo delegando autonomia para as pessoas que interagem com os clientes, tais pessoas não tiverem a capacitação mínima exigida para flexibilizar suas decisões de forma responsável. Esse domínio mínimo de conhecimentos necessários, que proporcionará o esteio para a autonomia na tomada de decisões, é entendido por competência, proporcionando ao pessoal de linha-de-frente a habilidade para responder às atitudes e comportamentos dos clientes inseridos num contexto onde a emoção se faz presente.

Segundo Zarifian (2001), a competência está relacionada ao indivíduo e não à qualificação intrínseca a uma função, se manifestando e sendo avaliada no momento de sua utilização profissional, na relação prática do indivíduo com a maneira pela qual ele enfrenta determinada situação. Assim, a competência pode ser definida como: "o tomar de iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo" perante a diversidade de situações com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001, p. 68). Para Thomas e Velthouse (1990) e Spreitzer (1995), no entanto, a competência é uma dimensão cognitiva que também reflete a orientação de um indivíduo a desempenhar seu trabalho e, dessa forma, a competência pode ser entendida como uma crença do indivíduo sobre sua capacidade de desempenhar atividades habilmente (GIST, 1987).

Para que a competência efetivamente suporte o *empowerment*, três elementos subjacentes merecem destaque: o conhecimento, que é necessário para identificar oportunidades e criar valor, e habilidades e capacidades, que devem ser empregadas para a solução criativa e inovadora de problemas (WEITZ; BRADFORD, 1999). Para tanto, segue a proposição:

**P2b:** Para que o provedor de serviços delegue poder (*empowerment*) ao pessoal de linha-de-frente, os colaboradores deverão possuir competência proporcional à autonomia e responsabilidade concedidas.

#### 4 AFEIÇÃO

Normalmente, há um relacionamento positivo entre a afeição desenvolvida por uma pessoa e a medida na qual esta pessoa confia na outra parte, emergindo um processo de intencionalidade, uma vez que o comprador atribui motivos favoráveis em relação ao fornecedor pelo qual apresenta afeição (ROTTER, 1980). Utilizando tal processo de intencionalidade, a parte que confia interpreta o comportamento do parceiro de troca na tentativa de determinar suas intenções (LINDSKOLD, 1978).

Consoante a isso, Nicholson, Compeau e Sethi (2001) tratam a afeição como a ligação afetiva global que o cliente deposita no fornecedor, e mais especificamente, uma conexão emocional que uma pessoa sente pela outra e que pode ser vista como querer bem ou "gostar de", um sentimento que transcende a mera aceitação de que, por exemplo, o prestador de serviços detenha altos níveis de competência técnica.

A afeição serve como base para a confiança mútua entre as partes e pode criar uma ligação pessoal, reforçando os elos econômicos ao longo do tempo (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001), fomentando a repetição de compras, retenção e lealdade do cliente. Neste sentido, a afeição pode ser entendida como um poderoso fator de motivação humana relacionado ao desenvolvimento e manutenção de relacionamentos (ALTMAN; TAYLOR, 1973 apud NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001),

transformando-se na força direcionadora do relacionamento e da consolidação da confiança entre as partes, uma vez que níveis elevados de afeição podem levar a níveis igualmente elevados de confiança (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001). Isto posto, emerge a seguinte proposição:

**P3:** A afeição desenvolvida entre os envolvidos nas interações de serviços pode estimular a confiança no colaborador e, por consequência, no provedor de serviços, por parte do cliente.

## 5 CONFIANÇA

Confiar é aceitar os riscos associados ao tipo e à profundidade de interdependência entre as partes engajadas em um relacionamento, e a confiança é parcialmente o resultado da capacidade de alguém avaliar a confiabilidade de um parceiro potencial (SHEPPARD; SHERMAN, 1998). Nesta direção, Rotter (1967) define confiança como uma expectativa mantida por um indivíduo ou um grupo de pessoas de que a palavra ou a promessa da outra parte pode ser confiada.

Considerando o envolvimento emocional que pode existir entre as partes, confiar no prestador de serviços e em seu pessoal torna-se fundamental, ainda mais em serviços nos quais o risco relativo ao seu desempenho final é alto. Para Rousseau et alii (1998), a confiança ajuda a reduzir a incerteza e o risco específicos da transação, e pode ser identificada, também, em termos da percepção de um cliente em relação à confiabilidade, honestidade, integridade e padrões éticos elevados representativos de um serviço (COULTER; COULTER, 2002).

Portanto, a confiança é uma das variáveis mais indicadas para que se fundamente qualquer interação ou processo de troca (GUNDLACH; MURPHY, 1993). Cabe destacar a noção de confiança como uma crença, um sentimento ou uma expectativa sobre o parceiro de troca, refletida em dois componentes distintos: credibilidade e benevolência, sendo que a credibilidade está relacionada à intenção e habilidade quanto à manutenção das promessas, e a benevolência

aos motivos e intenções do parceiro (GANESAN, 1994; MCALLISTER, 1995).

Outro aspecto significativo é que há forte inter-relação entre a confiança e o compromisso, uma vez que os riscos do comportamento oportunista em relacionamentos continuados ou de longo prazo podem ser minimizados ou removidos se existir confiança mútua. Tanto o compromisso quanto a confiança são importantes para se alcançar a cooperação, contudo, o efeito da confiança é mais forte (MORGAN; HUNT, 1994). Assim, propõe-se que:

**P4:** Ao desenvolver a afeição no contexto emocional dos serviços, o provedor de serviços, por meio do pessoal de linha-de-frente, tenderá a construir e fomentar a confiança por parte do cliente.

## 6 COMPROMISSO

A confiança e o compromisso estão fortemente inter-relacionados, uma vez que os riscos do comportamento oportunista em relacionamentos de longo prazo podem ser minimizados ou removidos se existir confiança entre as partes (GANESAN, 1994). Para Morgan e Hunt (1994), a manutenção de um relacionamento continuado é diretamente influenciada pela confiança, e através desta, influencia indiretamente o compromisso. Por isso, ambas as variáveis são importantes para se alcançar a cooperação entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994), principalmente quando o nível de participação do cliente no processo de produção e consumo do serviço for alto, potencializando a afeição existente.

Compromisso envolve o interesse ou a intenção em manter um relacionamento com visão de longo prazo (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992), tendo a longevidade e a consistência como dois elementos fundamentais para o seu sucesso (DWYER; SCHURR; OH, 1987). De forma geral, o compromisso pode ser entendido como uma promessa implícita ou explícita de continuidade relacional (OLIVER, 1999). Sendo assim, o compromisso pode ser definido como uma crença de um parceiro de troca de que um relacionamento continuado

com a outra parte é tão importante quanto a garantia máxima de esforços na manutenção de tal relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994), uma vez que o compromisso representa o mais alto estágio de elos relacionais entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Embora diversas pesquisas abordem os antecedentes do compromisso, estudos mais detalhados poderiam ser conduzidos a respeito da relação entre o compromisso, a confiança e outras variáveis. Wetzels, de Ruyter e van Bi-gerlen (1998), em pesquisa voltada ao setor de serviços, identificam a qualidade do serviço, a satisfação, a confiança e a dependência como antecedentes do compromisso, possibilitando a oportunidade de inserir neste rol de variáveis o aspecto emocional e a afeição. Sendo assim, são identificadas as proposições que seguem:

**P5a:** A confiança existente entre o cliente e o pessoal de linha-de-frente no contexto de serviços pode estimular e fortalecer o compromisso entre as partes sob uma perspectiva de longo prazo.

**P5b:** Com o estímulo e o fortalecimento do compromisso, há uma forte tendência da afeição entre o cliente e o pessoal de linha-de-frente ser ampliada.

## 7 RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO E O VALOR DO CLIENTE AO LONGO DO TEMPO

De acordo com a estrutura conceitual proposta por Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994), a qualidade do serviço leva à satisfação do cliente, que poderá propiciar o fortalecimento do relacionamento, à longevidade do relacionamento, que por sua vez, poderá, mas não necessariamente, levar à sua lucratividade. Reichheld (1993) ressalta que nem sempre a satisfação resulta na retenção ou lealdade de clientes, no entanto, a satisfação é um passo necessário para a formação de lealdade, a qual pode emergir da combinação da superioridade da qualidade percebida na prestação dos serviços, constância pessoal no atendimento aos

clientes, laços sociais e dos efeitos provenientes da sinergia entre as partes (OLIVER, 1999).

As organizações que investem em relacionamentos não apenas mantêm e aperfeiçoam as relações com seus clientes, como também podem atrair novos clientes, embora a atração de novos clientes deva ser vista como um objetivo intermediário (BERRY, 2002). Segundo Rust e Zahorik (1993), a retenção de clientes é o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, a qual é direcionada pela satisfação do cliente.

No caso de serviços que possibilitem a repetição da compra ou de sua utilização, é muito mais claro que se vislumbre o enfoque relacional, enquanto que, em outros, isto seja praticamente inviável. Em relacionamentos de serviço, cliente e provedor partilham uma história de interações, que servirá como base para as interações futuras, permitindo com que ambas as partes aprimorem a imagem que um tem do outro (GUTTEK, 2000). Price, Arnould e Tierney (1995) e Garbarino e Johnson (1999) comentam que a familiaridade do cliente em relação ao prestador de serviços trata-se de um importante elemento interpessoal na experiência de serviço, impactando na construção de relacionamentos. Assim sendo, propõe-se que:

**P6a:** Para serviços que tenham a condição de estimular a repetição de compra ou utilização freqüente, a confiança e o compromisso proporcionam a possibilidade do provedor de serviços estabelecer, manter e desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes.

**P6b:** O provedor de serviços, ao estabelecer, manter e desenvolver relacionamentos de longo prazo, poderá obter uma maior lucratividade e rentabilidade, incrementando, também, a retenção e a lealdade de seus clientes.

## 8 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho demonstra a relevância da emoção no contexto dos serviços e sugere que este pode ser um constructo que, se bem explorado, proporcionará

às empresas prestadoras de serviço um nível de interação com os clientes que possa criar valor para ambas as partes. Com o acirramento na competitividade entre as empresas, a qualidade no atendimento passa a ter um peso fundamental na escolha do consumidor em relação ao provedor de serviços ou na manutenção da sua preferência por determinada empresa.

A emoção presente na interação entre o cliente e o pessoal de linha-de-frente pode desencadear um ciclo virtuoso para as empresas, desenvolvendo a afeição entre as partes, o que pode levar à confiança e ao compromisso mútuos e, conseqüentemente, a relacionamentos duradouros. Para que tal ciclo se configure, as empresas devem contar com um pessoal de linha-de-frente com relativa autonomia de ação, o que pode ser estimulado pela prática do *empowerment*. Para que a prática do *empowerment* seja profícua, os colaboradores devem apresentar competência adequada às funções e ao trabalho emocional que lhes são atribuídos, reforçando a necessidade das empresas investirem no processo de recrutamento e seleção de pessoal, além de adotarem programas de capacitação e aperfeiçoamento sistemáticos.

É claro que nem todos os tipos de serviços podem propiciar a implementação do referido ciclo, serviços estes que podem ser indesejados ou até mesmo desnecessários para o cliente. Porém, para os serviços que tenham a condição de aproveitar os benefícios provenientes dos relacionamentos de longo prazo com seus clientes, o entendimento da emoção nas interações de serviço e sua influência no comportamento dos consumidores pode ser o elemento primordial para a construção de laços afetivos e econômicos de longo prazo.

## REFERÊNCIAS

BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, M.; NYER, P. U. The role of emotions in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 27, n. 2, p. 184-206, 1999.

BERRY, L.L. Cultivating service brand equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p.128-137, 2000.

\_\_\_\_\_. Improve service by acting small. **Managing Service Quality**, West Yorkshire, v. II, n. 2, p. 75-79, 2001.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, Binghamton, v. I, n. 1, p. 59-77, 2002.

\_\_\_\_\_. Service marketing is different. **Business**, v. 30, p. 24-29, 1980.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; MOHR, L. A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 4, p. 95-106, Oct. 1994.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 1, p. 71-84, Jan. 1990.

BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how, and when. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 33, n. 3, p. 31-39, Spring 1992.

CHEBAT, J. C.; KOLLIAS, P. The impact of empowerment on customer contact employees' role in service. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 3, n. 1, p. 66-81, 2000.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 13, n.3, p. 471-482, July 1988.

COULTER, K. S.; COULTER, R. A. Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. **Journal of Services Marketing**, West Yorkshire, v. 16, n. 1, p. 35-50, 2002.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Cia. das Letras, 1996.

\_\_\_\_\_. **O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si**. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.

- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, n. 2, p.11-27, Apr. 1987.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GARBARINO, E. C.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 2, p. 70-87, Apr. 1999.
- GIST, M. Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v.12, n. 3, p. 472-485, July 1987.
- GRÖNROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**, West Yorkshire, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.
- GUNDLACH, G. T.; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 4, p. 35-46, Oct. 1993.
- GUTEK, B. Service relationships, pseudo-relationships, and encounters. In: SWARTZ, T.; IACOBUCCI, D. **Handbook of services marketing and management**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- HESKETT, J. L. et al. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review - Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success**, Boston, p.110-120, 1994.
- HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart: commercialization of human feeling**. Berkeley: University of California Press, 1983.
- LINDSKOLD, S. Trust development, the GRIT proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 85, n. 4, p.772-793, 1978.
- MATTILA, A.; WIRTZ, J. The role of pre-consumption affect in postpurchase evaluation of services. **Psychology e Marketing**, Hoboken, v. 17, n. 7, p. 587, July 2000.
- MCALLISTER, D. J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 29, n. 3, p. 314-328, Aug. 1992.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NICHOLSON, C. Y.; COMPEAU, L. D.; SETHI, R. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Irwin: McGraw-Hill, 1997.
- \_\_\_\_\_. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 4, p.33-44, 1999.
- PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Understanding consumer behavior**. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J.; DEIBLER, S. L. Consumer's emotional responses to service encounters: the influence of the service provider. **International Journal of Service Industry Management**, West Yorkshire, v. 6, n. 3, p. 34-64, 1995.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. TIERNEY, P. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 59, n. 2, p. 83-97, Apr. 1995.

REICHHELD, F.F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.

ROTTER, J. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. **American Psychologist**, Washington, v. 35, n. 1, p. 1-7, 1980.

\_\_\_\_\_. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of Personality**, v. 35, n. 4, p. 651-665, 1967.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. **Journal of Retailing**, Oxford, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

RUTH, J. A.; BRUNEL, F. F.; OTNES, C. C. Linking thoughts to feelings: investigating cognitive appraisals and consumption emotions in a mixed-emotions context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 30, n. 1, p. 44-58, 2002.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D.E. Understanding customer delight and outrage. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 41, n. 1, p. 34-45, 1999.

SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.

SMITH, A.K.; BOLTON, R.N. The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgements. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 30, n. 1, p. 5-23, 2002.

SPREITZER, G.M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. **International Journal of Service Industry Management**, West Yorkshire, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, Oct. 1990.

WEITZ, B.A.; BRADFORD, K.D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

WETZELS, M.; RUYTER, K.; BIGERLEN, M. Marketing service relationships: the role of commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, West Yorkshire, v. 13, n. 4/5, p. 406-423, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 60, n. 2, p. 31-44, 1996.