

EMOÇÕES E RESPONSABILIDADES COMPARTILHADAS: RELEVÂNCIA EM UM MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BASEADO NA ÓTICA RELACIONAL

EMOTIONS AND SHARED RESPONSIBILITY: RELEVANCE IN A SERVICE-RENDERING MODEL BASED IN RELATIONAL ASPECTS

Irene Raguenet Troccoli

Universidade Estácio de Sá - UNESA

Doutorado em Administração de Empresas pela PUC-Rio.

Endereço: Av. Pres. Vargas, 648. Centro. Cep 20071-001 - Rio de Janeiro, RJ.

Email: irene.troccoli@estacio.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4098098876460779>

Luiz Antônio Ribeiro Guerra

Universidade Estácio de Sá - UNESA

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela UNESA

Endereço: Av. Pres. Vargas, 648. Centro. Cep 20071-001 - Rio de Janeiro, RJ.

Email: luiz.rguerra@uol.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9418945196846408>

Data de submissão: 29 Mai 2011. **Data de aprovação:** 02 Fev 2012. **Data da publicação:** 30 Jun. 2012. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

Tradicionalmente, a teoria do Marketing de Serviços dá grande relevância ao componente emocional enquanto elemento formador das percepções dos clientes, tanto externos quanto internos às empresas. De fato, dadas as características distintivas dos serviços no campo do Marketing – inseparabilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade – não estranha que as emoções sejam frequentemente destacadas no momento específico do encontro de serviços. Isso porque se configuram como elemento altamente influenciador das percepções daqueles clientes quanto ao resultado dos serviços prestados e recebidos e da consequente percepção de sua qualidade, no caminho para a avaliação da satisfação final. É nesse contexto que as experiências emocionais afetam diretamente o relacionamento do cliente de serviços futuro com o prestador. Este artigo teórico, descritivo quanto aos fins e bibliográfico quanto aos meios, propõe-se a reforçar a consistência de um já consolidado modelo conceitual de trocas sociais fundamentadas na resposta emocional emergente do relacionamento entre cliente e prestador de serviços. Essa proposta materializa-se a partir de revisão da literatura referente à importância que exercem as emoções e o compartilhamento das responsabilidades entre clientes e funcionários para o bom resultado do encontro de serviços. Conclui-se que, apesar da coerência dos construtos fundamentadores do referido modelo, eles não se esgotam em si, indicando a oportunidade de constantes pesquisas a respeito.

Palavras-chave: Marketing de Serviços; Emoções; Responsabilidade Compartilhada

Abstract

Traditionally, in Services Marketing theory emotions are of great relevance as an element that contributes to the building of customers' perceptions. In fact, given the distinctive characteristics of Services Marketing – intangibility, inseparability, heterogeneity and perishability – it is not surprising that emotions are given great importance during services

rendering. It is in this context that emotional experiences directly affect relationships between customers and renderers. This theoretical, descriptive and bibliographical article aims at reinforcing the consistency of an already consolidated conceptual model of social exchanges based on the role that emotions play in the relationship between customer and the employee in services rendering. A revision of the referred literature is done, stressing the importance played by emotions and by responsibility sharing between customers and employees for the good result of service rendering. It is concluded that, in spite of the coherence of the constructs that build the referred model, they are not depleted in themselves, which means constant research in this field is necessary.

Key words: Services Marketing; Emotions; Shared Responsibility

1. Introdução

Tradicionalmente, a teoria do Marketing de Serviços dá grande relevância ao componente emocional enquanto elemento formador das percepções dos clientes, tanto externos quanto internos às empresas. De fato, dadas as características distintivas dos serviços no campo do Marketing – inseparabilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade – não estranha que as emoções sejam frequentemente destacadas no momento específico do encontro de serviços. Isso porque se configuram como elemento altamente influenciador das percepções daqueles clientes quanto ao resultado dos serviços prestados e recebidos e da consequente percepção de sua qualidade, no caminho para a avaliação da satisfação final.

Westbrook e Oliver (1991), por exemplo, referindo-se especificamente a esses encontros, ressaltam que, nessas ocasiões que se constituem experiências de consumo, surgem respostas hedônicas que se configuram como categorias distintivas da experiência emocional (raiva, medo), assim como podem apresentar dimensões estruturais que ressaltam categorias emocionais (prazer ou desprazer, calma ou excitação).

O estudo de Lazarus (1991) corrobora essa visão: para ele, as emoções são formadas com o resultado de um processo de apreciações que um evento ou um estímulo pode causar para o bem-estar do indivíduo. Ou seja, o reconhecimento de que se tem algo a ganhar ou a perder resulta de uma transação que impacta esse bem-estar de forma positiva ou negativa. Para esse autor, esses impactos classificam-se como primários e secundários. O impacto primário é um processo por meio do qual uma pessoa avalia a relevância e a congruência de um evento em relação aos seus objetivos ou desejos e também o tipo de envolvimento despertado pelo evento. A apreciação secundária é o processo por meio do qual o consumidor avalia sua habilidade para lidar com as consequências de uma determinada situação à qual foi exposto.

É nesse contexto que as experiências emocionais afetam diretamente o relacionamento do cliente de serviços futuro com o prestador. No caso, Power e Dalglish (1997) indicam que o indivíduo percebe as opções disponíveis e as compara com emoções anteriores, agindo para o alcance de seus objetivos e conduzindo seu comportamento de consumo através das possibilidades oferecidas. O processo de avaliação, portanto, consiste na experiência emocional e é efetuado de acordo com os objetivos pessoais do cliente, os quais são hierarquicamente organizados como de ordem superior - como a preservação de si próprio - e de ordem inferior - relativamente aos outros, referindo-se àquelas experiências de menor importância.

Não estranha, portanto, que, dada a importância da participação das emoções nas experiências de consumo de serviços, as pesquisas acadêmicas de Marketing a esse respeito frequentemente apresentem elevada sofisticação no estudo das relações das quais emergem esses sentimentos. Afinal, esse escrutínio pode ser a chave para o pleno entendimento do porquê do sucesso ou do fracasso de iniciativas empresariais no segmento de serviços.

Na esteira dessa constatação, este artigo teórico, descritivo quanto aos fins e bibliográfico quanto aos meios, propõe-se a reforçar a consistência de um já consolidado modelo conceitual de trocas sociais fundamentadas na resposta emocional emergente do relacionamento entre cliente e prestador de serviços. Essa proposta materializa-se a partir de revisão da literatura referente à importância que exercem as emoções e o compartilhamento das responsabilidades entre clientes e funcionários para o bom resultado do encontro de serviços.

O trabalho está dividido em cinco partes, além desta introdução: a apresentação do modelo de referência, uma revisão da literatura dividida em três partes – com um maior detalhamento no caso da resposta emocional - e uma breve conclusão.

2. O Modelo de Determinantes e Efeitos de Responsabilidade Compartilhada nas Trocas de Serviço

O Modelo de Determinantes e de Efeitos de Responsabilidade Compartilhada nas Trocas de Serviço, de Sierra, Heiser e McQuitty (2009), parte do princípio de que a troca social é uma atividade conjunta entre pelo menos duas partes, cada uma oferecendo algo de que a outra precisa e segue o seguinte encadeamento de raciocínio: 1) a execução de um serviço em que há interação entre as partes envolvidas, estas possuem responsabilidades no serviço a ser executado, dado o princípio da inseparabilidade proveniente da teoria do Marketing de Serviços; 2) o resultado do serviço - que pode ser favorável ou desfavorável - embute uma resposta emocional, ou seja, emoções surgem na esteira da percepção do cliente quanto a essa responsabilidade compartilhada; 3) quanto maior a responsabilidade compartilhada, mais fortes serão essas emoções dos sujeitos envolvidos (cliente e prestador), com essas emoções sendo positivas quando aumentar essa percepção de compartilhamento, e vice-versa; 4) quando são positivas as emoções sentidas nesse intercâmbio, e essas emoções positivas aumentam, aumenta a propensão de o cliente fidelizar-se a esse prestador, e vice-versa (ver FIG. 1).

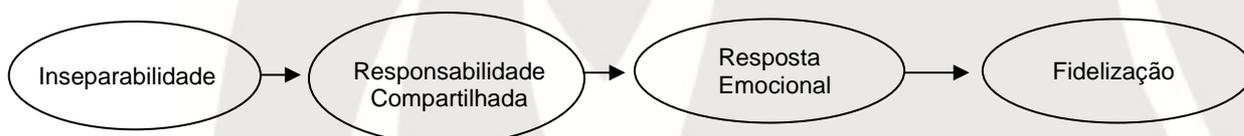


FIGURA 1 - Modelo conceitual de trocas sociais e de fidelização

Fonte: Sierra e McQuitty (2005)

Esse encadeamento de raciocínio revela-se muito importante tendo em vista a importância que o construto da fidelização tem alcançado nos estudos de Marketing. Oliver (1999), por exemplo, afirma que a fidelização consiste no comprometimento profundo de um cliente em recomprar ou em preferir um produto ou um serviço em suas compras futuras. Daí se compreendem os esforços que as empresas estejam dispostas a fazer para conduzir o consumidor a desenvolver um relacionamento sólido com sua marca.

No caso específico de serviços, Lovelock e Wright (2002) salientam que os clientes experimentam diversos níveis de satisfação ou de insatisfação após a experiência com cada serviço adquirido, que são a conclusão de que suas expectativas foram atendidas ou não; e que, de acordo com os sentimentos que o cliente desenvolverá após o resultado do serviço prestado, ele poderá, ou não, fidelizar-se a uma marca ou a um estabelecimento prestador.

Por sua vez, Jacoby e Chestnut (1978) ressaltam que a simples repetição da compra nem sempre representa a fidelização a uma determinada marca. Isto porque, para considerar um

cliente como fidelizado, deve-se permitir que ele realize sua escolha mediante uma ou mais alternativas. E é em função dessa escolha que se pode mencionar o fato de o cliente tornar-se fiel voluntariamente, pois realizará a tomada de decisão em função de processo avaliativo e comparativo entre todas as opções disponíveis, o qual acaba definindo a atitude relativa do indivíduo ao moldar seu comportamento.

Tendo em vista a importância da fidelização para o Marketing de uma forma geral, assim como o fato de esse construto derivar da avaliação do cliente quanto ao produto ou serviço recebido, e de essa avaliação – especialmente no caso dos serviços em que há compartilhamento de responsabilidades por parte de clientes e de prestadores – não raro encontrar-se muito ligada às emoções, passa-se ao propósito central deste artigo teórico, que é o de realizar-se revisão da literatura a respeito do tripé sobre o qual se sustenta Modelo de Determinantes e de Efeitos de Responsabilidade Compartilhada nas Trocas de Serviço:

- 1) as características distintivas dos serviços em comparação com os bens físicos, quando se trata do seu Marketing: a intangibilidade, a heterogeneidade, a perecibilidade e a inseparabilidade, com foco especial nessa última;
- 2) o compartilhamento de responsabilidades entre prestador e cliente do serviço, derivado da inseparabilidade;
- 3) a resposta emocional advinda desse compartilhamento de responsabilidades entre cliente e prestador, a qual afeta o próprio resultado do serviço.

3. As características distintivas dos serviços

A intangibilidade é definida por Hoffman e Bateson (2003, p. 31) como “[...] uma característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos”, sendo que, em alguns casos, na falta de evidências físicas, os consumidores baseiam-se em indícios tangíveis para ajudá-los a realizar avaliações.

A heterogeneidade, por sua vez, é definida pelos mesmos autores como uma característica que “[...] reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte” (p. 43), o que torna impossível que uma operação de serviço alcance os resultados de qualidade total continuamente.

Zeithaml e Bitner (2003) referem-se à perecibilidade como conjunto de características que não são permitidas aos serviços - serem preservados, estocados, revendidos ou devolvidos – assim como se algo for executado de forma errada, o dono não poderá devolver o serviço.

Finalmente, a simultaneidade – também chamada de inseparabilidade - remete ao fato de a produção e o consumo de determinado serviço serem realizados de forma simultânea, muitas vezes implicando participação direta e intensiva do cliente para o bom resultado do processo. Trata-se de característica não raro apontada como a principal diferenciadora das negociações de serviços daquelas de bens. Isso se dá porque ela tem sido entendida como vetor relevante para a análise de diferenciais que permitam um aprofundamento no processo de lealdade do cliente para com o consumo de serviços, por meio de um interferente tão sutil quanto importante: ao indicar que há interdependência entre prestadores de serviços e clientes, a inseparabilidade confirma o desenvolvimento da responsabilidade compartilhada entre os envolvidos no processo (EDGETT; PARKINSON, 1993; SOLOMON; SURPRENANT; CZPIEL; GUTMAN, 1985).

A natureza inseparável na prestação de serviços implica que tanto os clientes quanto os funcionários do atendimento contribuem, interagem e são mutuamente envolvidos na produção e na execução de uma operação de serviço (GRÖNROOS, 2003; KELLEY; DONNELLY; SKINNER, 1990; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Embora o grau de envolvimento mútuo varie com o tipo de serviço, funcionários e clientes

compartilham a responsabilidade para obtenção de sucesso nos resultados dos serviços via trocas sociais.

Na visão de Grönroos (2003), a inseparabilidade na prestação do serviço significa que os clientes e os prestadores de serviços dependem uns dos outros para o sucesso na troca. A interdependência entre o cliente e o empregado – ou seja, a responsabilidade compartilhada – é muitas vezes necessária para concluir uma transação de serviço. Esse mesmo autor menciona que o cliente participa do processo de produção durante a aquisição de um serviço, podendo não somente participar passivamente, mas também atuar como coprodutor do serviço. Os funcionários envolvidos no processo interagem diretamente com os clientes, com pouca oportunidade de intervenção dos gerentes. Essa interação torna a responsabilidade compartilhada entre funcionários e clientes uma forma de obter maior satisfação e fidelização ao estabelecimento prestador de serviço, conforme a competência no serviço constrói a confiança do cliente na capacidade de empresa em manter suas promessas.

4. O compartilhamento de responsabilidades entre prestador e cliente do serviço

Sierra e McQuitty (2005) definiram a responsabilidade compartilhada como uma participação ativa das duas partes – consumidor e prestador de serviços – durante a execução do serviço adquirido pelo consumidor. Ou seja, trata-se de subproduto direto da característica da simultaneidade, conforme a necessária interação entre as partes envolvidas para que o serviço possa ser executado pode implicar que estas possuam responsabilidades para o bom resultado do serviço. Vale notar, a propósito, a observação de Lawler (2001) de que o grau de inseparabilidade aliado à responsabilidade compartilhada varia de acordo com os serviços prestados, assim como da percepção do cliente sobre o requerimento de sua colaboração para com o prestador.

O estudo da responsabilidade compartilhada naturalmente perpassa as características dos papéis normalmente desempenhados por clientes na prestação de serviços. Nesse particular, a literatura destaca características básicas relativas ao envolvimento do cliente, considerando-as como essenciais para sucesso da empresa. A participação do cliente deve ser vista de modo amplo, podendo ser entendida como o nível de participação requerida pelo próprio cliente por meio de seu engajamento em uma ou mais atividades específicas do serviço. Portanto a participação do cliente é dependente do tipo de serviço e das necessidades determinadas pelos papéis que ele deseja ou aceita desempenhar dentro do processo de serviço. O espectro de envolvimento do cliente varia de uma participação passiva até um dado grau em que o serviço é quase que completamente conduzido pelo próprio cliente, afirma Graf (2007).

Os papéis que o cliente pode desempenhar nos serviços podem assumir diversas formas, sendo que, dentro de uma determinada compra, cada um dos papéis pode ser desempenhado por pessoas diferentes. Murray (1991), por exemplo, entende que esses papéis variam de acordo com o perfil e com as possibilidades que cada um poderá desempenhar dentro da decisão de compra. Dentre os principais papéis desempenhados pelos clientes, o autor destaca:

- Usuário: aquele que utiliza ou que consome o produto ou o serviço.
- Pagante: quem efetua o pagamento direto pela aquisição.
- Comprador: aquele que efetivamente faz a compra.

A literatura, no entanto, indica que, dependendo do autor e da linha de pesquisa acadêmica, muitos outros papéis podem emergir, conforme o comprovam os 11 exemplos a seguir:

- a) Cliente como agente de inovação: a empresa pode envolver o cliente no planejamento das atividades do serviço que será oferecido, solicitando suas ideias e sugestões para a

definição das atividades que compõem o processo de serviço, na opinião de Wikström (1996). O *know-how* e competências dos clientes são transformados em novos serviços. Esses clientes do tipo *lead-users* desempenham papel importante nesse processo, sendo que as empresas podem buscar ativamente inovações desenvolvidas por esses usuários. A empresa é capaz de identificar esse tipo de cliente pelo tipo de suporte que eles solicitam e pela qualidade dos seus questionamentos. Pode também solicitar que eles definam o que esperam que o serviço faça para eles, e os resultados esperados do serviço relatados por eles fornecem oportunidades para o desenvolvimento de novos serviços, complementa Ulwick (2002).

- b) Cliente como comprador: nesse papel, o cliente define a aquisição do serviço, utilizando atributos como análise, experiência e credibilidade para decidir pelo serviço, conforme afirmam Hoffman e Bateson (2003). Tornar o cliente um comprador permanente traz vários benefícios para a empresa e, nesse sentido, Lovelock e Wright (2002) observam que existem vários ganhos advindos da retenção desses clientes. Quanto mais estes permanecem com uma empresa, mais lucrativo é servi-los. Além disso, os custos iniciais para atrair clientes fiéis podem ser amortizados no decorrer de um período mais longo que pode se estender por muitos anos. Há quatro fatores que trabalham a favor do fornecedor de serviços na obtenção de lucros crescentes por meio da fidelização do cliente: o lucro derivado do aumento das compras; o lucro por redução de custos operacionais; o lucro por indicações de outros clientes; e o lucro por preço superior. Os benefícios econômicos da lealdade desses clientes frequentemente explicam por que uma empresa é mais lucrativa do que os concorrentes.
- c) Cliente como competidor para o serviço: um papel que também pode ser protagonizado pelos clientes é o de competidor potencial. Em muitas situações, tanto indivíduos como empresas têm a escolha de comprar serviços na esfera comercial, ou de eles próprios produzirem o serviço – completamente ou de maneira parcial. Portanto, de certo modo, podem ser competidores das empresas que fornecem o serviço, esclarecem Bitner, Faranda, Hubbert e Zeithaml (1997).
- d) Cliente como coprodutor: o cliente pode assumir a execução de várias atividades do processo de entrega do serviço no lugar dos funcionários. Nesse papel, o cliente é mobilizado como um recurso produtivo, ou seja, como um “funcionário parcial” (BOWEN, 1986; MILLS; MORRIS, 1986). Vários incentivos podem ser identificados, quando ele participa como coprodutor (LENGNICK-HALL, 1996): preços mais baixos, uma vez que a empresa pode obter redução de custo com o uso mais eficiente dos recursos mobilizados; a auto-estima é elevada por causa do aumento de controle por parte do cliente; o próprio cliente passa a ter mais discricção e oportunidades para fazer escolhas; os tempos de espera podem ser reduzidos; maior personalização do serviço. Para que a participação do cliente seja bem sucedida nesse papel, Bowen (1986) realça a importância de orientá-lo e de treiná-lo adequadamente para a execução de suas tarefas, assegurando que seja capaz de executá-las. Isso implica também que a empresa defina de forma consistente e clara que tarefas e como elas deverão ser realizadas pelo cliente.
- e) Cliente como concorrente ou parceiro de outros clientes: em muitos serviços, a entrega não é feita somente para um cliente. Os clientes muitas vezes interagem com outros durante esse processo. Essa situação ocorre porque eles recebem o serviço simultaneamente com outros, ou porque devem esperar a sua vez, enquanto outros estão recebendo atendimento. Nesses casos, os outros clientes podem afetar positivamente ou negativamente a natureza dos resultados. Trabalhos como os de Bitner, Faranda, Hubbert e Zeithaml (1997), de Grove e Fisk (1997) e de Zeithaml e Bitner (2003) registraram esse aspecto. Nesse papel, um cliente pode colaborar com outro ou agir de modo indesejável. Além disso, ele ainda pode competir com terceiros pelos recursos oferecidos pelo prestador de serviço, consideram Torres Junior e Miyake (2009). Por isso mesmo, o Marketing de Serviços também enfoca a existência de

clientes “abusivos”, que normalmente prejudicam a experiência sobre o serviço de outros clientes. Já, em alguns serviços, é desejável mais interação e aproximação entre os diferentes clientes. Para essa segunda situação, a empresa deve buscar meios para promover mais socialização entre eles, utilizando, por exemplo, a estratégia de promoção de eventos sociais (ZEITHAML; BITNER, 2003).

- f) Cliente como instrutor: Torres Junior e Miyake (2009) explicam que, em serviços intensivos de conhecimento, como atividades de consultoria empresarial, o cliente acaba “ensinando” os funcionários do provedor de serviço. Esse aprendizado, por parte do provedor, faz-se necessário para que o serviço seja entregue de acordo com as necessidades do cliente (CHERVONNAYA, 2003). Esse papel exige boas habilidades de comunicação para instruir ou para orientar o provedor de serviço, como também para assegurar que o conhecimento seja efetivamente transferido para o provedor. O cliente terá que definir que partes de seu conhecimento tecnológico e/ou organizacional podem ser transferidas, e que partes devem ser mantidas em segredo (CHERVONNAYA, 2003).
- g) Cliente como recurso do processo: o cliente pode fornecer diferentes fatores de produção, por exemplo, informação, dinheiro, ideias, material a ser processado. Em alguns serviços, além de tais fatores, o próprio cliente pode ser o *input* que irá passar por uma transformação (LENGNICK-HALL, 1996). As informações provenientes dos clientes são importantes para o planejamento do serviço: quando incompletas ou erradas, podem levar a atrasos, a retrabalhos ou mesmo a falhas na execução do serviço pretendido. Portanto a empresa deve buscar meios para que todas as informações necessárias sejam coletadas e estejam corretas, esclarecem Torres Junior e Miyake (2009).
- h) Cliente como usuário: nesse papel, o cliente recebe diretamente o serviço e beneficia-se dele. Como usuário, define dois resultados importantes: percebe e mede a discrepância entre suas expectativas e a experiência de serviço recebida, e então determina seu nível de satisfação (ZEITHAML; BITNER, 2003).
- i) Cliente como auditor: Torres Junior e Miyake (2009) admitem também que o cliente pode agir como um “auditor”, quando for capaz de julgar a qualidade do serviço recebido. Nesse papel, ele avalia o serviço recebido, o que requer capacidades relacionadas à habilidade de julgar a sua qualidade. Um bom auditor é uma pessoa que é treinada para observar, estando atento aos detalhes e devendo ter conhecimento do serviço e capacidade de pensar analiticamente e de articular suas ideias claramente e de modo convincente. Dependendo das características do serviço em questão, algumas dessas habilidades tornam-se mais importantes que outras. Por exemplo, para serviços relativamente simples - tais como uma pequena viagem de ônibus - a capacidade de observação pode ser suficiente; já serviços como a implementação de um sistema de informação numa empresa exigem, do cliente, grande conhecimento em informática (CHERVONNAYA, 2003).
- j) Cliente como um produto do processo: nesse caso, Torres Junior e Miyake (2009) julgam tratar-se de situação em que o produto - resultado buscado pelo processo de entrega do serviço - é a mudança de comportamento ou de atitudes por parte do cliente ou a modificação de uma dada condição do cliente para outra. O resultado esperado depende do interesse do próprio cliente em mudar, já que este, tanto no papel de comprador como no de usuário, pode afetar o resultado, na medida em que ele deve se interessar pelo serviço e realizar de modo adequado as suas atividades (LENGNICK-HALL, 1996).
- k) Cliente como promotor do serviço: quando os clientes são capazes de atuar como auditores, eles podem apoiar-se em sua capacidade de avaliação e agir também na promoção do serviço, passando uma imagem positiva ou negativa sobre ele para outras pessoas (CHERVONNAYA, 2003). Habilidades de comunicação são vitais para atuar nesse tipo de papel, o que significa, para esse autor, que o cliente deve ser capaz de selecionar os clientes adequados para divulgar sua opinião, saber escolher a hora e o

lugar adequados para realizar a divulgação do serviço, ser convincente ao divulgar o serviço por meio de boa capacidade de argumentação e ser capaz de lidar com tecnologia da informática no caso da divulgação pela *web*.

Independente de qual seja o posicionamento preferido quanto a esse desempenho de papéis, dentro de uma determinada compra, cada um deles pode ser desempenhado por pessoas diferentes. Por exemplo, em um grupo de pessoas influentes, que podem ser amigos ou membros da mesma família, um elemento escolhe um presente (comprador) para outro (usuário) e um terceiro elemento é quem efetua o pagamento do produto (pagador). Assim, cada um exerceu um papel diferente em uma mesma compra. Também é possível que a mesma pessoa exerça os três papéis em uma mesma compra. Por exemplo, a compra de um automóvel na qual o usuário será o comprador e o pagante na mesma situação.

Voltando-se à responsabilidade compartilhada, é interessante observar que, embora ela seja uma parte integrante nas trocas de serviços, poucos estudos analisam o seu efeito sobre os clientes, tal como fizeram Sierra e McQuitty (2005), que se propuseram a medir esse construto. Em sua pesquisa, seus entrevistados responderam a questões sobre o impacto do desempenho desse tipo de responsabilidade sobre o resultado da operação do serviço, sendo que quatro itens foram usados para medir esse impacto:

- a) Inseparabilidade: para medirem o grau de inseparabilidade entre serviços, os autores remeteram a Grönroos (1978), a Molm (1991), a Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) e a Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). No caso, perguntaram aos entrevistados sobre o grau necessário de interação com o prestador dos serviços, sobre a colaboração dos tomadores do serviço durante a prestação deste, e sobre sua presença, seu envolvimento, sua participação e suas ações durante o processo do serviço.
- b) A crença do cliente quanto à existência desse compartilhamento de responsabilidade: para medirem o grau dessa existência na prestação dos serviços, os autores basearam-se em Dwyer e Oh (1987), em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), em Solomon, Surprenant, Czepiel e Gutman, (1985), e em Lawler, Thye e Yoon (2000), que analisaram:
 - A percepção do cliente sobre sua colaboração com o prestador como instrumento para medir a responsabilidade compartilhada.
 - O grau de dependência entre o cliente e o prestador.
 - A percepção do cliente a respeito do seu controle sobre o resultado do serviço.
 - A responsabilidade de ambas as partes em uma troca social para que a transação seja bem sucedida.
- c) Resposta emocional: os autores apoiaram-se em Havlena e Holbrook (1986), que estudaram as reações emocionais dos clientes, tendo desenvolvido escala de diferencial semântico de sete itens para sua mensuração.
- d) Fidelização ao serviço: os autores apoiaram-se na escala de propensão à lealdade desenvolvida por Raju (1980) para qualificarem esse construto.

Anos após, Sierra, Heiser e McQuitty (2009) propuseram que a percepção sobre a responsabilidade compartilhada nas trocas sociais em serviços cria valor para os clientes de forma a afetar positivamente suas respostas ao serviço. Para validarem essa proposição de criação de valor, eles realizaram três estudos:

- a) Em um restaurante de serviço *à la carte*, eles mediram as percepções dos clientes sobre a influência da responsabilidade compartilhada para o sucesso do serviço. A conclusão foi que essas percepções têm efeito direto e indireto (através da resposta emocional em relação ao serviço e à fidelização) no desejo dos clientes de pagarem preço *premium* pelo serviço;

- b) Em ambiente de serviços educacionais, eles examinaram de que forma a responsabilidade compartilhada influencia as respostas dos alunos em relação à sua experiência de aprendizado. A conclusão foi de que a percepção dos alunos a respeito dessa responsabilidade influencia suas reações emocionais e atitudinais em relação a essa experiência.
- c) Examinando os determinantes possíveis da responsabilidade compartilhada e do seu efeito sobre a avaliação dos serviços, quando o resultado desses últimos for negativo, eles concluíram que, mesmo para trocas de serviço mal sucedidas, as percepções dos clientes sobre a contribuição da responsabilidade compartilhada para esse fracasso têm efeito positivo em suas respostas emocionais relativamente à experiência do serviço e às suas intenções de recompra futura.

5. A resposta emocional advinda do compartilhamento de responsabilidades na prestação de serviços

Neste item pode-se citar a abordagem biológica apresentada por Damasio (2000) na sua definição de emoções, quando afirma que elas são conjuntos complexos de reações químicas e neurais formando um padrão e que sempre oferecem um tipo de papel regulador a ser desempenhado. Westbrook e Oliver (1991, p.85) especificam as emoções nos encontros de serviços, referindo-se ao conjunto de respostas hedônicas que surgem durante uma experiência de consumo. Elas são descritas por esses autores como “[...] categorias distintivas da experiência emocional e expressão (por exemplo, raiva e medo) ou por dimensões estruturais que ressaltam categorias emocionais, tais como prazer/desprazer, relaxamento/ação ou calma/excitação”. Os mesmos autores afirmam que as dimensões expressas no estudo das emoções no consumo são estabelecidas pela aplicação da análise fatorial ao conjunto dessas variáveis emocionais.

Oliver e Swan (1989) citam cinco diferentes estados emocionais qualitativos para o caso da satisfação: aceitação, alegria, alívio, interesse/excitação, e prazer. Já para a insatisfação, os grupos emocionais, em ordem decrescente de favorabilidade, são: tolerância, tristeza, arrependimento, agitação e ultraje. Os autores também enfatizam que evidências empíricas dessas propostas ainda não haviam surgido; no entanto, eles citam o método de camadas, proposto por Russell (1980), em que as duas dimensões primárias abordam todas as emoções, denominadas prazerosas/ desprazerosas e excitação/aborrecimento.

Para Bagozzi, Gipomath e Nyer (1999), a emoção possui tom fenomenológico e é acompanhada por processos fisiológicos, geralmente expressos fisicamente (gestos, postura, expressões faciais), podendo resultar em ações específicas, que dependerão de sua natureza e do seu significado para a pessoa que sente a emoção. Izard (1977) segue raciocínio semelhante ao propor que uma definição completa de emoções no serviço deve levar em consideração três aspectos fundamentais:

- a. a experiência ou o sentimento consciente de emoção.
- b. os processos que ocorrem no cérebro ou no sistema nervoso.
- c. os padrões de expressão das emoções observáveis, particularmente na face.

As experiências emocionais no comportamento do consumidor afetam diretamente seu relacionamento futuro com o estabelecimento em questão. Nessa perspectiva, o indivíduo percebe as opções disponíveis e compara-as com emoções anteriores, agindo para o alcance de seus objetivos e conduzindo seu comportamento de consumo através das possibilidades oferecidas. O processo de avaliação consiste na experiência emocional e é efetuado de acordo com os objetivos pessoais do consumidor. Esses objetivos são hierarquicamente organizados, com objetivos de ordem superior - como a preservação de si próprio; e objetivos considerados de ordem inferior - relativamente aos outros, como assistir a um determinado filme no cinema na sexta-feira à noite (POWER; DALGLEISH, 1997).

Tem-se então que o cultivo da emoção no relacionamento com o cliente gera o encantamento, e que esse sentimento é necessário e facilitador para que aflore o que Lawler (2001) denominou de estado emocional na troca social. Esse autor modelou esse pensamento sob o nome de Teoria do Estado Emocional na Troca Social, com o propósito de incorporar as emoções como elemento central dos processos de troca social, estes entendidos como “[...] uma atividade conjunta com pelo menos duas partes, e onde cada parte possui algo que a outra valoriza” (LAWLER, 2001, p. 322), enquanto a troca social é entendida como “[...] uma oferta de favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada à carga daquele que deverá retribuir” (BLAU, 1964, p. 94). Ou seja, a troca social é assentada na confiança mútua e em obrigações não especificadas - que podem ser financeiras, sociais ou de simples mão de obra para com o prestador - gerando sentimentos de obrigação pessoal, de gratidão ou de confiança entre os envolvidos.

A teoria de Lawler (2001) postula que as relações sociais sejam uma fonte de emoções e de tentativas que caracterizem os efeitos emocionais distintos de estruturas de trocas diferentes. A teoria pode ser aplicada a uma variedade de contextos, incluindo, por exemplo, elogios de conhecidos, o apoio entre os colegas de trabalho, os fluxos de informação entre as empresas, o comércio entre as nações e as relações entre empresas e clientes.

Para torná-la clara e fácil de ser entendida, Lawler (2001) infere que sua teoria seja interpretada de forma que a participação nas atividades seja variada e com um grau de uso combinado, caracterizando a responsabilidade compartilhada. Isso porque uma atividade conjunta é aquela que só pode ser completada com, pelo menos, duas partes, existindo, assim, uma responsabilidade compartilhada, na qual ambas as partes têm um pouco de responsabilidade pelo resultado.

Ademais, resultados de trocas com estado emocional produzem emoções que variam em forma e intensidade e podem ser positivas ou negativas. Assim, a Teoria do Estado Emocional na Troca Social consiste em demonstrar que os relacionamentos sociais são fonte de emoções, as quais dependem do grau de intensidade dos relacionamentos. E a proposta da troca é de que, conforme a intensidade dos relacionamentos aumenta, aumenta o grau de responsabilidade compartilhada entre as partes, gerando potencial para que o grau das emoções também aumente.

A aplicação dessa teoria ao Marketing de Serviços é muito oportuna. Partindo-se do princípio de que a troca social é uma atividade conjunta entre pelo menos duas partes, cada qual oferecendo algo de que a outra precisa, no caso de um cliente e de um prestador de serviços o grau de interdependência entre eles determina o sucesso no resultado do serviço, resultado este que variará apenas com o tipo de serviço (SIERRA; HEISER; McQUITTY, 2009). A própria teoria coloca que relacionamentos ou redes de relacionamentos são fontes de emoções que dependem do grau percebido de interdependência em uma troca social, interdependência esta que varia de acordo com o grau de responsabilidade social que cada parte assume para o sucesso do resultado do intercâmbio. Como os participantes de uma troca social que compartilham responsabilidades também compartilham os resultados emocionais, as trocas que são bem sucedidas tendem a gerar emoções positivas, e vice versa (LAWLER; THYE; YOON, 2000).

A Teoria da Coesão Relacional de Lawler, Thye e Yoon (2000) associa-se a essa linha de raciocínio ao indicar que clientes que têm experiências positivas com um fornecedor de serviços tendem a tornarem-se fiéis, conforme a experiência emocional tenha sido positiva e tenha havido a percepção de que a troca tenha criado algum tipo de valor. Nessa troca social, uma oferta de favores cria obrigações futuras não especificadas, baseadas na confiança mútua, o que sugere que as emoções que emergem de trocas sociais podem tornar-se fontes de valor para os participantes.

Além disso, as emoções resultantes de trocas sociais podem influenciar as relações sociais, conforme essas emoções sejam redirecionadas aos indivíduos e a redes de relacionamento

de indivíduos. Por isso mesmo, os clientes que têm experiências positivas com um provedor de serviço tendem a tornarem-se fiéis, conforme a experiência emocional tenha sido positiva e tenha havido a percepção de que a troca tenha criado algum tipo de valor.

Também concentradas na importância da avaliação das emoções em encontros de serviços, Barlow e Maul (2006) afirmam que a experiência emocional dos clientes com os serviços é o atributo principal para se obter a diferença entre o êxito e o fracasso do negócio. Elas descrevem o valor emocional como o valor econômico da percepção dos clientes quando experimentam produtos e serviços de uma empresa positiva. Para essas autoras, as emoções conduzem o consumidor à lealdade, e, por isso, para se manter os clientes, deve-se identificar quais são suas necessidades emocionais e satisfazê-las ao ponto de causar impacto positivo suficiente para torná-los leais à marca. Construir um serviço emocionalmente amigável requer empatia para maximizar a experiência do cliente e para assegurar que as emoções positivas sejam genuínas.

As mesmas autoras reforçam a necessidade de se encararem as reclamações como oportunidades emocionais, revertendo situações de decepção do cliente em relação às suas expectativas frustradas por um serviço inadequado para o sentimento de realização e de lealdade em função da solução de seus problemas de uma forma positiva e segura. Tais atitudes tendem a conduzir o cliente a desenvolver sentimento de segurança em relação a uma determinada marca, pois ficará certo de que qualquer problema que possa surgir será solucionado, e que seus sentimentos serão priorizados. Esses sentimentos desenvolverão vínculos emocionais que permitirão o aumento da fidelização dos clientes em relação ao serviço prestado, permitindo, também, a divulgação de sua qualidade através do boca a boca realizado pelos próprios clientes.

Barlow e Maul (2006) comentam também que, atualmente, os consumidores não se preocupam somente com a qualidade do produto ou serviço adquirido, mas também com experiências positivas e memoráveis. Ou seja, as empresas podem investir na implantação do valor emocional como diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes, com o objetivo de obter vantagem na preferência dos consumidores. As autoras descrevem cinco práticas para acrescentar valor emocional ao cliente e às experiências dos funcionários:

- a. criar uma cultura de atendimento favorável às emoções;
- b. optar pela competência emocional como modelo de atendimento da empresa;
- c. maximizar as experiências dos clientes por meio da empatia;
- d. considerar reclamações como oportunidades emocionais;
- e. usar os vínculos emocionais para aumentar a fidelidade dos clientes.

6. Considerações finais

A revisão da literatura referente à importância das emoções e do compartilhamento das responsabilidades entre clientes e funcionários para o bom resultado do encontro de serviços, embora não tenha esgotado o assunto, serviu para indicar a consistência de um modelo conceitual já consolidado de trocas sociais fundamentadas na resposta emocional emergente do relacionamento entre cliente e prestador de serviços.

Essa consolidação, por sua vez, de forma alguma implica em uma ausência de questionamentos que possam surgir à medida que novos raciocínios constroem-se a partir desse arcabouço teórico. Por exemplo, um aumento na percepção dos clientes quanto à sua responsabilidade compartilhada poderia ser vetor de uma atitude mais positiva por parte dos funcionários, que, por consequência, tornar-se-iam mais satisfeitos e mais produtivos no desempenho de suas funções? Ou até que ponto a percepção da responsabilidade compartilhada na prestação de serviços, por parte dos clientes, cria ansiedade nesses últimos, podendo, eventualmente, prejudicar-lhes a percepção de qualidade advinda dessa prestação?

Trata-se de questionamentos legítimos e que indicam a riqueza de elementos que caracterizam o Marketing de Serviços em suas construções teóricas.

Referências

- BAGOZZI, R. P.; GIPONATH, M.; NYER, P. U. The role of emotions in marketing. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 184-206, spring, 1999.
- BARLOW, J.; MAUL, D. *Valor Emocional: criando Fortes Vínculos Emocionais com seus Clientes*. São Paulo: Pearson, 2006.
- BITNER, M. J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R.; ZEITHAML, V. A. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p.193- 205, 1997.
- BLAU, P. *Exchange and power in social life*. NY: Wiley, 1964.
- BOWEN, D. E. Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. *Human Resource Management*, v. 25, n. 3, p. 371-383, 1986
- CHERVONNAYA, O. Customer role and skill trajectories in services, *International Journal of Service Industry Management*, v. 14, n. 3, p. 347-63, 2003
- DAMASIO, A. *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- DWYER, R. F.; OH, S. Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*. v. 24, n 4, p. 347-58, 1987.
- EDGETT, S.; PARKINSON, S. Marketing for Service Industries – a Review. *The Service Industries Journal*. v 13, n 13, p. 19-29, 1993.
- GRAF, A. Changing roles of customers: consequences for HRM, *International Journal of Service Industry Management*, v. 18, n. 5, p. 491-50, 2007.
- GRÖNROOS, C. A. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GROVE, S. J.; FISK, R. P. The Impact of Others Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of "Getting Along". *Journal of Retailing*, v. 73, n. 1, p. 63-85, 1997.
- HAVLENA, W. J.; HOLBROOK, M. B. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, v. 13, n. 3, p. 394-404, 1986.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de marketing de serviços*. São Paulo: Thomson, 2003.
- IZARD, Carroll E. *Human Emotions*, New York, NY: Plenum Press, 1977.
- JACOBY, J.; CHESTNUT, R. W. *Brand Loyalty: Measurement and Management*: Wiley, New York, 1978.
- LAWLER, E. J. An Affect Theory of Social Exchange. *The American Journal of Sociology*. v 17, n 2, p. 321-52, 2001.
- LAWLER, E. J. THYE, S. R.; YOON, J. Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology*. v. 106, n 3, p. 616-57, 2000.
- LAZARUS, R. S. *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press, 1991.
- LENGNICK-HALL, C. A. Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 3, p. 791-824, 1996
- LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *The Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 726-735, 1986.

- MURRAY, K. B. A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Theory. *Journal of Marketing*. p. 10-25, Jan, 1991.
- OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Equity disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *The Journal of Consumer Research*, v. 16, p. 372-383, Dec, 1989.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-51, 1985.
- POWER, M.; DALGLEISH, T. *Cognition and emotion: from order to disorder*. East Sussex: Psychology Press, 1997.
- RAJU, P. S. Optimum stimulation level: its relationship to personality, demographics and exploratory behavior. *Journal of consumer research*, v. 7, n. 3, p. 272-82, 1980.
- RUSSELL, J. A. A circumflex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.39, p. 1161-1178, Dec, 1980.
- SIERRA, J. J.; HEISER, R. S; MCQUITTY, S. Exploring determinants and effects of shared responsibility in service exchanges. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Spring, 2009.
- SIERRA, J. J.; MCQUITTY, S. Service Providers and Customers: Social Exchange Theory and Service Loyalty. *Journal of Services Marketing*. v 19, n 6, p. 392-400, 2005.
- SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J. A; GUTMAN, E. G. A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*. v. 49, n. 1, p. 99-111, 1985.
- TORRES JUNIOR, N.; MIYAKE, D. I. Os papéis do cliente nos serviços: uma discussão acerca das possibilidades de participação do cliente na criação de valor e melhoria da qualidade. *Revista Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR - Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil*, v. 05, n. 02, p. 176-191, 2009.
- ULWICK, A. W. Turn customer input into innovation, *Harvard Business Review*, p. 91-7, Jan, 2002.
- WESTBROOK, R. A.; OLIVER, R. L. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, v. 18, p. 84-91, June, 1991.
- WIKSTRÖM, S. The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 4, p. 6-19, 1996.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

