

1 2



9 0

UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Hélder Miguel da Silva Martins

**ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO  
STRESS NOS SERVIÇOS**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pela  
Professora Doutora Cristela Maia Bairrada e apresentada à Faculdade  
de Economia da Universidade de Coimbra

Outubro de 2021

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Hélder Miguel da Silva Martins

**ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO  
STRESS NOS SERVIÇOS**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing orientada pela Professora Doutora Cristela Maia Bairrada e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Outubro de 2021

## **Agradecimentos**

Inicialmente queria agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Cristela Bairrada, por tudo aquilo que fez por mim durante todo o período da investigação, e muito antes de me ter aceitado como seu orientando. Esteve sempre disponível para ajudar e, sobretudo, para ensinar. É um motivo de orgulho todos os meses de aprendizagem profissional e pessoal que levarei comigo. Os elogios e os obrigados serão sempre poucos para ela.

De seguida, queria agradecer ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, porque sempre se mostrou disponível para qualquer tipo de questão e teve, também ele, um papel importante nesta dissertação.

Gostaria sobretudo de agradecer à Sofia, minha namorada, porque sem ela, nada daquilo que conquistei durante o meu percurso académico e, sobretudo, pessoal, seria possível, nem teria o mesmo gosto. Ela é um motivo de orgulho, um exemplo de alegria, esforço, superação, dedicação, amor e excelência. Obrigado!

Obrigado aos meus pais, porque sempre que puderam estar presentes, estiveram irrepreensíveis. Tudo isto foi por vocês!

Agradeço ainda aos meus queridos Sempre Alegres, por todas as vivências e convivências neste lindo e longo percurso. Serão sempre vocês que irão ficar!

Por fim, mas não menos importante, quero agradecer a todos os restantes docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, por todo o conhecimento que me transmitiram e por fazerem fomentar o desejo de conhecimento contínuo.

Obrigado a todos!

## Resumo

**Objetivo:** o objetivo principal deste trabalho científico consiste na investigação de alguns antecedentes do stress nos serviços e, por conseguinte, nos consequentes desse mesmo stress. Mais concretamente, este trabalho de investigação pretendeu estudar qual o impacto da orientação para o cliente e da orientação para a venda no *stress* nos serviços e qual o impacto desse *stress* no bem-estar e no ódio à marca.

**Metodologia/abordagem:** Para se atingirem os objetivos propostos, foi desenhado um modelo conceptual com 8 hipóteses de investigação que foram testadas após um estudo quantitativo. Este estudo quantitativo resumiu-se num questionário, onde foram inquiridos 287 indivíduos, dos quais apenas 197 foram validados para fazerem parte da amostra final. O presente estudo teve por base o Modelo das Equações Estruturais.

**Resultados:** Das 8 hipóteses avançadas inicialmente na revisão de literatura, metade foram corroboradas, na medida que foram as únicas que preencheram os requisitos estatísticos, para serem consideradas de boas hipóteses. Através das 4 hipóteses que foram corroboradas concluiu-se que a orientação para as vendas tem um impacto positivo no stress nos serviços e no ódio à marca e que o stress nos serviços tem impacto positivo no ódio e no bem-estar. Salienta-se o facto de que o resultado desta última relação, ser contrário ao inicialmente previsto.

**Limitações e futuras linhas de investigação:** Como limitação pode-se afirmar que esta investigação apresenta uma amostra reduzida, pelo que se levanta a questão se os resultados são extensíveis à população. Como linhas de investigação futura, sugere-se uma melhoria da amostra, quer em quantidade, quer em qualidade e a sugestão de uma possível investigação sobre o impacto da personalidade humana no stress, nos serviços.

**Contribuições práticas:** Ao nível prático, este trabalho de investigação alerta os gestores de marketing para os problemas que podem emergir caso optem por estratégias de marketing agressivas, centradas apenas na orientação para as vendas.

**Originalidade:** Os temas de sentimentos negativos são cada vez mais retratados na literatura. No entanto, a questão do stress nos serviços e como afeta o bem-estar ou o ódio dos consumidores é algo que ainda não foi explorado.

**Palavras-chave:** orientação para a venda; orientação para o consumidor; stress nos serviços; ódio à marca; bem-estar.

## Abstract

**Objective:** The main objective of this scientific work is to investigate some antecedents of stress in services and, therefore, the consequences of this same stress. More specifically, this research work aimed to study the impact of customer orientation and sales orientation on service stress and what is the impact of that stress on well-being and hatred of the brand.

**Methodology/approach:** to achieve the proposed objectives, a conceptual model was designed with 8 research hypotheses that were tested after a quantitative study. This quantitative study was summarized in a questionnaire, where 287 individuals were asked, of which only 197 were validated to be part of the final sample. The present study was based on the Structural Equation Model.

**Results:** Of the 8 hypotheses initially advanced in the literature review, half were corroborated, as they were the only ones that met the statistical requirements to be considered good hypotheses. Through the 4 hypotheses that were corroborated, it was concluded that sales orientation has a positive impact on service stress and brand hatred and that service stress has a positive impact on hatred and well-being. It should be noted that the result of this last relationship is contrary to what was initially expected.

**Limitations and future lines of investigation:** as a limitation, it can be said that this investigation has a small sample, which raises the question of whether the results are extended to the population. As lines of future research, we suggest an improvement in the sample, both in quantity and quality, and the suggestion of a possible investigation into the impact of human personality on stress, in services.

**Practical contributions:** on a practical level, this research work alerts marketing managers to the problems that can arise if they choose aggressive marketing strategies, focusing only on sales orientation.

**Originality:** The themes of negative feelings are increasingly portrayed in the literature. However, the issue of service stress and how it affects consumer well-being or hatred is something that has not yet been explored.

**Keywords:** sales orientation; customer orientation; service stress; brand hate; wellbeing.

## **Lista de Siglas**

SO	Sales orientation (orientação para a venda)
CO	Customer Orientation (orientação para o consumidor)
AEE	Análise das Equações Estruturais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
MEE	Modelo das Equações Estruturais
AMOS	Analysis of Moments Structures
AVE	Average Variance Extracted
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability
IBM SPSS	International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences
IFI	Incremental Fit Index
KMO	Critério de avaliação Kaiser- Meyer- Olkin
TLI	Tucker- Lewis Index
SRW	Standardized Regression Weights

## **Índice de tabelas**

Tabela 1. Hipóteses de Investigação .....	28
Tabela 2. Valores de Referência da Análise do Ajustamento do Modelo .....	36
Tabela 3. Análise da Fiabilidade dos Indicadores.....	40
Tabela 4. Análise da Fiabilidade das Variáveis (DP, correlações, Alfas, AVE e CR) .....	41
Tabela 5. Modelo de Medidas e Modelo Estrutural.....	42
Tabela 6. Teste de Hipóteses.....	43
Tabela 7. Análise Fatorial Pré-teste .....	2
Tabela 8. Análise Fatorial Total.....	5
Tabela 9. Valores da Validade Discriminante .....	1

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo de Investigação.....	27
Figura 2. Modelo de Medidas Final .....	35

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Lista de Siglas .....	iv
Índice de tabelas.....	v
Índice de Figuras .....	v
1.Introdução .....	1
1.1. Contexto do trabalho.....	1
1.2. Objetivos do trabalho .....	1
1.3. Estrutura do trabalho .....	2
2. Revisão da Literatura e Hipóteses de investigação .....	3
2.1. Stress nos serviços.....	3
2.1.1. O conceito de stress .....	3
2.1.2. O conceito de stress nos serviços.....	7
2.2. Antecedentes do stress nos serviços .....	12
2.2.1 Orientação para a venda e orientação para o consumidor .....	12
2.3. Consequências do stress nos serviços .....	18
2.3.1. Bem-estar.....	18
2.3.2. Ódio à marca.....	21
3. Modelo de Investigação .....	27
4. Metodologia de Investigação .....	29
4.1. Abordagem quantitativa .....	29
4.2. Construção do questionário .....	29
4.2.1. Pré-teste .....	31
4.3. Caracterização da amostra.....	32



4.4. Análise Fatorial Exploratória .....	33
4.5. Análise Fatorial Confirmatória.....	35
4.5.1. Qualidade do Ajustamento do Modelo .....	35
4.5.2. Análise da Fiabilidade dos Indicadores .....	37
4.5.3. Fiabilidade das variáveis.....	40
4.5.4. Validade Discriminante .....	41
5. Resultados e discussão .....	42
5.1. Modelo Estrutural.....	42
5.1.1. Teste de Hipóteses e discussão de resultados .....	43
6. Conclusão.....	45
6.1. Contributos teóricos e práticos .....	46
6.2. Limitações e sugestões .....	47
Anexos .....	63
Questionário .....	63
Pré-teste .....	75
Análise Fatorial Exploratória Amostra Final .....	3
Validade Discriminante .....	1

# **1.Introdução**

## **1.1. Contexto do trabalho**

Recentes pesquisas demonstraram que as organizações têm muito a ganhar ao compreender as razões pelas quais os consumidores experienciam situações de *stress* (Moschis, 2007). O termo *stress* é amplamente definido como um estímulo, uma resposta a determinado evento, que envolve alterações internas e externas de magnitude suficiente para ameaçar o equilíbrio homeostático (Moschis, 2007). Na realidade, os consumidores mudam os seus hábitos de consumo de forma a conseguirem lidar com situações de *stress* (Moschis, 2007). O conforto do indivíduo é a razão para um comportamento (Spake, 2003), na medida em que o indivíduo irá procurar tudo aquilo que faça lhe sentir bem. Desta forma, uma vez que o conforto, segundo Simmons (2001), é um estado de contentamento criado pela abstenção de *stress*, então, é de extrema importância para as organizações, fornecerem eventos positivos com o cliente.

Desta forma, mais do que compreender o que é o *stress*, é vital para as organizações, perceber como o seu comportamento pode afetar o *stress* nos consumidores. Sendo assim, com o intuito de compreender os antecedentes e consequentes do *stress* nos serviços, esta investigação passará por levantar literatura que permita dar um aporte necessário de conhecimento para criar as questões certas para as hipóteses de investigação.

De seguida, serão testadas e se, possível, corroboradas.

## **1.2. Objetivos do trabalho**

Oliver (1999), sugeriu que os relacionamentos são caracterizados por uma lealdade cognitiva e um desejo de futuras interações. Esta lealdade apenas é possível obter, não só pela prestação de um bom serviço, um serviço que cumpre com as expectativas dos consumidores, mas também pelo estabelecimento de fortes relações com os consumidores. Contudo, estas relações, geralmente duradouras, só são possíveis de obter quando uma organização tem uma visão orientada para o cliente, isto é, tem uma abordagem orientada não para as vendas, mas sim para o consumidor como um ser pleno de intenções e anseios. Os funcionários destas organizações têm, em teoria, uma maior predisposição em ouvir os clientes, os seus problemas e as suas questões (Goad & Jaramillo, 2014). Como já fora anteriormente destacado, esta dissertação tem como propósito estudar os antecedentes e os

consequentes do stress nos serviços. Mais especificamente, este trabalho académico, pretende estudar qual o impacto da orientação para o cliente e da orientação para a venda no stress nos serviços e qual o impacto do *stress* nos serviços no bem-estar e no ódio à marca.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Esta investigação está dividida em seis capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Modelo de Investigação, Metodologia de Investigação, Resultados e, por último, as Conclusões. Numa primeira fase, no capítulo primeiro, será apresentado o contexto da investigação, os seus objetivos e, também, será apresentada a estrutura do presente trabalho de investigação.

De seguida, no capítulo seguinte, será feita a revisão da literatura que irá ajudar a clarificar conceitos e a investigar possíveis relações entre as variáveis objeto de estudo. Nesta fase, irá ser apresentado o conceito de bem-estar, stress nos serviços, ódio à marca, orientação para o consumidor e orientação para a venda. Numa fase seguinte será apresentado o modelo de investigação bem como as hipóteses de investigação que lhe estão associadas. Após a definição do modelo de investigação, segue-se o quarto capítulo, que retrata a parte estatística da investigação. Aqui serão apresentados os resultados da análise fatorial exploratória e da análise fatorial confirmatória.

Aquando os resultados e as conclusões, serão apresentados e discutidos os resultados e as contribuições práticas e teóricas do estudo. Finalmente, serão apresentadas algumas limitações do mesmo e serão tidas em conta, possíveis investigações futuras.

## **2. Revisão da Literatura e Hipóteses de investigação**

### **2.1. Stress nos serviços**

#### **2.1.1. O conceito de stress**

Aquando de grandes guerras como a Segunda Guerra Mundial e a Guerra da Coreia, o conceito de *stress* recebeu uma atenção especial face à sua importância, não só durante os combates militares, mas, sobretudo, após os mesmos. Contudo, este conceito não é recente (Lazarus & Folkman, 1984).

Apesar de ser um conceito bastante estudado, há uma grande disparidade acerca do que é entendido como *stress*, quais são os seus estímulos, mediadores, o que o provoca, os seus impactos e como o controlar. Selye (1976), afirma que o termo *stress* tem significados diferentes, para pessoas diferentes.

As maiores diferenças na conceção do *stress*, baseiam-se na ciência que o investiga, ou seja, para a biologia e medicina, o conceito está relacionado com o equilíbrio da homeostase (temperatura corporal ideal, frequência cardíaca, nível de glicose, entre outros). Eventos críticos no cérebro são geradores de uma resposta ao *stress*, perturbando o equilíbrio homeostático (Sapolsky, 2017). Por exemplo, quando uma zebra é perseguida por um leão, ocorrem mudanças neuronais e endócrinas com o intuito de ultrapassar aquela crise. Tanto a zebra, como o leão, irão precisar de energia para os músculos, e a resposta ao *stress* mobiliza rapidamente a energia para a circulação a partir dos locais de armazenamento do seu corpo. A frequência cardíaca e a pressão arterial aumentam, fornecendo, mais rapidamente, energia circulante para os músculos em exercício. Além disso, durante o *stress*, projetos de construção a longo prazo, como o crescimento, o reparo de tecidos e a reprodução, são adiados para depois da crise, pois se um leão está a perseguir uma zebra, esta terá, obviamente, de canalizar a sua energia de forma a poder escapar (Sapolsky, 2017).

No entanto, tal como já fora referido anteriormente, mesmo de um ponto de vista sociológico, o conceito de *stress* não tem reunido consenso. São vários os sociólogos que estão interessados no tema “*stress*”, contudo, não estão em sintonia. Ao passo que alguns investigadores defendem que o conceito refere qualquer procura ambiental, social ou interna que requer um reajuste, do indivíduo, do seu comportamento do indivíduo (Holmes & Rahe, 1967), outros defendem que se trata de qualquer resposta inespecífica do corpo a qualquer fator externo. Este tipo de análise do que é o *stress* tem, essencialmente em conta, uma perturbação da homeostase produzida pelas mudanças do meio envolvente (Selye, 1980). Selye (1976), descreveu o *stress* como uma defesa orquestrada operada por sistemas

fisiológicos projetados para proteger o corpo dos desafios ambientais. Tal processo, foi designado, pelo autor, de Síndrome de Adaptação Geral. Selye (1976), observou que havia uma reação comum, por parte do indivíduo, aquando o contacto com fatores de *stress* externos, gerando assim uma sequência: alerta, resposta de resistência e exaustão. Apesar de inicialmente afirmar-se, categoricamente, que mudanças seriam negativas para os indivíduos (Pearlin, 1989), mais recentemente, os sociólogos, afirmam que as mudanças são normais de acontecer em várias fases do indivíduo e aquilo que poderá ser doloroso, será a qualidade das mudanças (Pearlin, 1989; Selye, 1976). Desta forma, nem todos os eventos negativos têm consequências negativas, aliás, alguns eventos negativos podem ter efeitos positivos, desde que os indivíduos aprendam, cresçam com as experiências e passem a resolver os seus problemas. Pode-se assim concluir que, há um conjunto de processos que fazem com que o *stress* não seja necessariamente mau e pode ser até um veículo de salvação (Sapolsky, 2017).

Lazarus e Folkman (1984, p.15), relacionam o *stress* com toda a estimulação vigorosa, extrema ou incomum que seja uma ameaça e que cause qualquer mudança significativa no comportamento do indivíduo. Seguindo esta linha de pensamento, o *stress* é “uma relação particular entre indivíduo e o meio envolvente que é avaliada pelo mesmo indivíduo (...) excedendo os seus recursos e colocando em perigo o seu bem-estar” (Lazarus & Folkman, 1984).

Apesar de eventos e transições esperadas serem *stressantes* (Pearlin, 1982), não são tão impactantes quanto eventos ou transições inesperadas, pois dão ao individuo tempo para uma certa preparação e adaptação (Moschis, 2007).

Segundo alguns investigadores, há quatro características que parecem afetar a quantidade de *stress* presente num evento: a sua importância, o seu desejo, o controlo e, por fim, se é, ou não, um evento esperado (Cohen, 1988).

Pearlin (1989), distingue dois tipos de elementos que provocam *stress*: primários e secundários. Os primários, são eventos que por si só causam *stress* e, os secundários, derivam de eventos primários e, por conseguinte, são denominados de secundários. Contudo, esta denominação, não significa que as consequências dos secundários são menores do que nos primários, bem pelo contrário (Pearlin, 1989).

Após uma breve introdução ao conceito de *stress*, será importante perceber como o indivíduo reage a determinado estímulo. É sabido, entre os vários investigadores, que determinado indivíduo reage de uma forma diferenciada a cada situação de *stress*.

As respostas a certos e determinados estímulos são denominadas de “*coping*”, “ações dos indivíduos realizadas de forma a evitar ou diminuir o impacto dos problemas na

sua vida” (Pearlin & Schooler, 1978 p.2). Segundo Lazarus e Folkman (2010), “*coping*” é o processo, pensamentos e comportamentos em que o indivíduo, gere os requisitos da relação indivíduo-meio que são avaliadas como *stressantes* e as emoções que criam. Este processo, ou estratégias de lidar com as situações *stressantes*, são pessoais e inseparáveis do *background* dos indivíduos e têm a capacidade de impactar de forma negativa ou positiva a saúde física e/ou mental dos indivíduos (Lazarus & Folkman, 1984). Estas estratégias não são uniformes no motivo da sua criação, nem, todavia na sua utilização. Contudo, as funções da sua utilização são semelhantes em todas as situações, sendo que aquilo que diferencia, são as formas de o fazer (Pearlin, 1989). Uma vez que os indivíduos utilizam diversas e diferentes táticas para lidar com eventos importantes (Folkman & Lazarus 1980), importa realçar que estas estratégias se encontram divididas em dois tipos: estratégias focadas nos problemas e estratégias focadas na emoção (Thoits, 1995).

De um modo geral, estratégias focadas no problema, têm maior probabilidade de serem utilizadas, quando os requisitos para enfrentar determinada situação são avaliados, pelo indivíduo, como controláveis (Lazarus & Folkman, 1984). No entanto, estratégias focadas na emoção, são mais prováveis quando estes mesmos requisitos parecem incontrolláveis para os indivíduos (Lazarus & Folkman, 1980), fazendo com que, por vezes, os indivíduos evitem determinadas situações.

Finalmente, é importante destacar o facto de o *stress* estar relacionado com vários fatores individuais como a personalidade, o género ou o estatuto social. Foram vários os investigadores que pesquisaram sobre o efeito da personalidade nas respostas de “*coping*”, e defendem que estas são estáveis ao longo do tempo, atravessam vários tipos de *stress*, sugerindo que os traços de personalidade são a origem desses comportamentos (Duhachek & Iacobucci, 2005). Bolger e Zuckerman (1995), defendem que os traços da personalidade influenciam as respostas de “*coping*”. Na realidade, os aspetos da personalidade influenciam a forma como as experiências particulares são avaliadas uma vez que eles tendem a influenciar o grau em que essas experiências estão ligadas ao senso mais amplo de bem-estar (Updegraff et al., 2004).

O tema da personalidade dos indivíduos foi tido em conta por vários investigadores, que assumem a personalidade como sendo um importante fator a ter em consideração quando se avaliam as formas de lidar com situações de *stress* (Roy & Jain, 2020).

Dentro do modelo das *Big Five*, o neuroticismo é aquele que mais se relaciona com o *stress* (Bolger & Zuckerman, 1995), na medida em que, indivíduos mais neuróticos estão mais expostos a situações *stressantes* (Magnus et al., 1993) e, a eficácia das suas escolhas

com o objeto de reduzir o *stress*, pode ser afetada (Duhachek & Iacobucci, 2005). Desta forma, estes indivíduos tendem a isolar-se. Indivíduos com muitas características relacionadas com o neuroticismo, tendem a experienciar maior afeto negativo ao longo do tempo, o que tende a contribuir para níveis mais baixos de satisfação com a vida (Schimmack et al., 2002).

Por outro lado, indivíduos com uma maior consciência, podem ter uma exposição menor ao *stress* (Raikkonen et al., 1999). Contrariamente aos neuróticos, este tipo de personalidade tende a reduzir os níveis de *stress* na vida dos indivíduos (Roy & Jain, 2020). De igual modo, indivíduos com maior abertura e afabilidade, têm igualmente uma menor disposição em vivenciar eventos *stressantes* nas suas vidas (Graziano et al., 1996), pois, geralmente, são capazes de gerir situações de frustração de uma melhor forma. “Pessoas mais agradáveis, tendem a ser mais capazes de controlar a raiva e os afetos negativos em situações de frustração” (Graziano et al., 1996, p. 820).

Por fim, indivíduos extrovertidos e impulsivos (Eysenck & Eysenck, 1985) presumivelmente, terão comportamentos de risco que poderão resultar em *stress* (McCown, 1991). De facto, estudos demonstram que pessoas com alto nível de traços relacionados com a extroversão tendem a experimentar maior afeto positivo com o tempo, o que, por sua vez, contribui para índices elevados de satisfação com a vida (Updegraff et al., 2004). Indivíduos extrovertidos, são particularmente propensos a partilhar experiências positivas com outros, enquanto, os neuróticos, tendem a ruminar as experiências negativas (Luminet et al., 2000). Assim, o facto de os indivíduos extrovertidos estarem mais predispostos a relacionarem-se com outros indivíduos e vivenciarem novas experiências, torna-os igualmente mais expostos a passarem por situações de *stress*. Da mesma forma, indivíduos neuróticos, que diferem na maneira como partilham experiências, têm maior predisposição em experienciar eventos *stressantes*.

Tal como referido anteriormente, o *stress* é um aspeto inevitável da vida (Thoits, 1995). Assim, a incapacidade de lidar com as mais variadas formas de *stress*, gera vários problemas de saúde de nível físico e psicológico. Por outro lado, a habilidade de lidar com o *stress* e o uso efetivo de *coping*, promovem o bem-estar físico, emocional e ainda a longevidade (Thoits, 1995).

### **2.1.2. O conceito de stress nos serviços**

As expectativas dos consumidores são cada vez maiores, sendo cada vez mais difícil de os impressionar. Manter e cumprir promessas é a essência de uma relação de serviço mutuamente benéfica. No entanto, a capacidade de cumprir promessas depende e está, intrinsecamente, ligada a duas outras atividades: fazer promessas realistas e ter a capacidade de cumprir as promessas (Bitner, 1995).

Assim, os fornecedores de serviços, de forma a manterem uma relação com os consumidores, devem ter em conta três coisas: fazer promessas realistas em primeiro lugar, manter essas promessas durante a entrega do serviço e, por último, permitir que os funcionários e os sistemas de serviço cumpram as promessas feitas. Todas estas condições, são essenciais para atrair e construir boas relações na área dos serviços. Gronroos (1990), definiu estas três condições como: marketing externo, marketing interativo e marketing interno.

Estas três condições são fulcrais para todas as organizações que querem manter uma forte relação com os seus clientes. Não vale a pena, nem é suficiente, apenas fazer promessas, se a mesma organização não consegue fazer com que essa promessa deixe de ser simplesmente uma promessa e passe, de facto, a ser um ato concluído com sucesso. Desta feita, as promessas devem ser executadas, no tempo previsto, por todos os funcionários que devem estar munidos de todas as condições e habilidades que lhes permitam executar, com sucesso, estas promessas. É a ligação entre estas condições, que faz com que relações cresçam e se fortaleçam com os consumidores.

Nos serviços, essas promessas são transmitidas através de vários elementos (ex: publicidade, vendas, promoções, funcionários, design, decoração do espaço, processos, etc.) (Bitner, 1992). Caso os funcionários não sejam cuidadosamente recrutados, treinados, providos de ferramentas e sistemas internos, bem como de recompensas, estas promessas podem não ser cumpridas (Bitner, 1995). Pelo contrário, se isto não se verificar, estas promessas são quebradas, e a confiança em determinado serviço é posta em causa (Bitner, 1995).

Contudo, nem todos os encontros são igualmente importantes, na criação de relações de longa duração. Há alguns momentos, críticos, que são essenciais para a retenção dos clientes. (Bitner, 1995). Há alguns defensores de que eventos primários têm uma maior importância na criação de uma relação de lealdade, isto é, o primeiro contacto que o consumidor tem com a organização, é de extrema importância. (Bitner, 1995).



De forma lógica, uma série de encontros positivos formará uma base de uma relação mais forte e mais sólida, do que uma constituída por encontros marcados de experiências negativas. No entanto, há alguns momentos em que um simples encontro pode destroçar toda uma relação construída entre organização e o consumidor, independentemente dos encontros passados (Bitner, 1995). Assim, as relações entre serviços e consumidores são (re)construídas todos os dias, a cada utilização, colocando constantemente o desafio nos serviços e na missão de atrair, criar e manter relações profícuas com os consumidores.

Para além de todos os processos do serviço *per se*, as habilidades e sistemas dos funcionários, importa realçar que o consumidor, é, também ele, um membro ativo da relação serviço-consumidor. Por exemplo, quando um indivíduo pretende perder peso e recorre a um nutricionista, parte-se do pressuposto de que, o consumidor, desempenhará o seu papel de forma lúcida e eficaz.

Desta forma, o sucesso da relação com o consumidor, principalmente na área dos serviços, será resultante de uma estruturação, organização e comprometimento de todos os intervenientes e fatores (promessas, funcionários, processos, habilidades e consumidores) (Bitner, 1995).

Após esta breve introdução à relação entre os serviços e consumidores, será importante perceber o que é que o consumidor ganha com a lealdade a um determinado serviço, para além do serviço *per se*.

Relações duradouras com serviços podem trazer benefícios para os consumidores, na medida em que podem contribuir para um sentimento de bem-estar e de qualidade de vida (Bitner, 1995). Tal como supramencionado, as constantes mudanças e transações, são motivos de *stress* e, por conseguinte, perda de qualidade de vida. Posto isto, as boas relações com os prestadores de serviços, podem reduzir o *stress* induzido pelos serviços, na medida que os encontros são mais previsíveis.

Para além disso, à medida que os consumidores começam a confiar na entidade prestadora de um determinado serviço ou produto, sentindo-se progressivamente mais confiantes nessa mesma entidade, surge um impedimento à mudança (Bitner, 1995). Por último, estas relações podem servir como suporte social (Adelman, Ahuvia e Goodwin, 1994), afetando, positivamente, a qualidade de vida dos consumidores.

Um serviço de qualidade tem o poder de transformar qualquer experiência, numa experiência marcante e transformar raiva, em lealdade. Por outro lado, na grande maioria das vezes, basta apenas uma má experiência para que se perca um cliente (Lam, et al., 2020). Desta forma, há uma necessidade de providenciar ao consumidor uma memória relativa a

uma experiência (Pine & Gilmore, 2013). Quando isso não acontece e o serviço é pobre, ou até mesmo fraco, há um círculo de “*reviews*” negativas e “*word of mouth*” espalhado muito rapidamente, resultando numa má reputação da marca e, por conseguinte, desastres financeiros para a mesma.

O consumidor espera que as organizações façam aquilo que devem fazer. Espera coisas concretas e não fantasias ou promessas vazias (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991). Um fator importante que influencia as expectativas dos consumidores é o preço. Muitos consumidores acreditam que quando se paga mais, espera-se mais, no entanto, não acreditam que um preço mais baixo signifique um serviço pobre (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991).

A organização deve, assim, fornecer um serviço de qualidade (Berry; Parasuraman; Zeithaml, 1988), condizente com o valor pago pelo consumidor, sendo que quando não o faz, o resultado é um claro sentimento de desconfiança e ressentimento por parte do consumidor (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991).

As expectativas dos consumidores podem ser categorizadas em 5 dimensões: tangíveis, empatia, garantia, responsividade e confiança. Enquanto a confiança está relacionada com os resultados de um serviço, a tangibilidade, a resposta, a garantia e empatia estão mais relacionadas com o processo (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991). Os consumidores tendem sempre a favorecer a confiança em comparação com as outras dimensões (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991). Esta dimensão prevalece sobre as outras, independentemente do tipo de serviço (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991).

Por outro lado, as expectativas dos consumidores em relação aos serviços, podem ser divididas em dois níveis: as desejadas e as adequadas. O nível desejado de um serviço corresponde ao serviço que o consumidor espera receber enquanto que o nível adequado, é aquele que o consumidor acha aceitável (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991). No entanto, entre estes dois níveis, há uma zona de tolerância que varia de consumidor para consumidor e possivelmente de situação para situação (Berry; Parasuraman; Zeithaml, 1991). É através da comparação das percepções reais com as expectativas, que os consumidores avaliam a qualidade de um serviço (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991).

As expectativas de um serviço adequado são influenciadas por circunstâncias específicas e são mais mutáveis, em comparação com expectativas de um serviço desejado. Importa ainda realçar que o número de alternativas, pode influenciar a zona de tolerância de um consumidor (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991). Se, por exemplo, houver mais alternativas a um serviço, a zona de tolerância do consumidor que procura esse serviço é

menor do que quando a alternativa a um serviço, é escassa. Há uma variedade de fatores (experiências anteriores, expectativas criadas por afiliados, alternativas, emergência, entre outros) que podem influenciar a posição e o tamanho da zona que separa os níveis do serviço desejado e o adequado (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991). Após a compreensão desta dinâmica, interessa, ao prestador de um serviço, diluir a diferença entre expectativas e as reais percepções (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991).

Tal como supramencionado, os consumidores tendem em dar especial atenção à confiança acima de todas as outras dimensões, sendo que quando uma empresa não fornece o “core” do serviço que o consumidor está a pagar, então, está em falha com os consumidores (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991).

Tendo em conta que são as promessas feitas pelos prestadores de serviços que formulam as expectativas dos consumidores, uma maneira de controlar as expectativas é controlar as promessas (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991). Há uma probabilidade maior de corresponder às expectativas dos consumidores, quando estas são uma reflexão ponderada do serviço e refletem a sua realidade, na sua totalidade. É muito mais favorável para o serviço que o consumidor tenha uma visão honesta, real e coesa (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1991).

Tendo por base esta ideia, alguns economistas afirmam que o conforto do indivíduo (físico, fisiológico ou psicológico) é um motivo para um comportamento (Spake, 2003). O conforto pode ser definido como o “estar à vontade” ou “ansiedade reduzida” associada com alívio do desconforto mental (Spake, 2003). O conforto é visto como o oposto da ansiedade e o alívio do desconforto mental causado por emoções negativas (Simmons, 2001). O conforto, segundo Simmons (2001, p.199) é um estado de contentamento e bem-estar criado pela abstenção de *stress*.

Assim, tendo em conta o conceito de conforto, o consumidor deve escolher o serviço que lhe transmite uma imagem de maior conforto (Simmons, 2001). Esta imagem de conforto, reduz a complexidade da situação da compra (Simmons, 2001). Estas escolhas podem ser tomadas com base em vários fatores, desde o *word of mouth*, às garantias do serviço (Spake et al., 2003).

Indivíduos que sentem um maior conforto com um serviço, tendem a expor-se mais ao fornecedor do serviço, o que faz com que este consiga mais facilmente recolher informações acerca do consumidor. Este ponto pode ser fundamental para as organizações que pretendam personalizar os seus serviços e os seus contactos com os seus consumidores (Spake et al., 2003).

O conforto do consumidor é definido como um estado psicológico em que a ansiedade do consumidor relativa a um serviço é aliviada, e o consumidor, calmo e sem preocupações, disfruta de um estado de espírito em relação a encontros com o fornecedor de determinado serviço (Spake et al., 2003). Pode, também, tornar-se uma barreira à saída da relação bilateral serviço-consumidor, tendo em conta que o consumidor vê as suas promessas concretizadas e, por sua vez, não tem qualquer razão para arriscar uma nova transição ou evento *stressante*.

A confiança tem sido associada como um efeito resultante do aumento do conforto nesta relação bilateral. Este termo revela uma parceria, podendo ser definida como uma forte crença que o fornecedor do serviço irá comportar-se de forma a que os interesses dos consumidores sejam atendidos numa relação de longo-prazo (Spake et al., 2003). Assim sendo, quanto maior for o nível de conforto, maior será o nível de confiança.

Por outro lado, o desconforto, a ansiedade e o *stress* sentidos pelos consumidores aquando o contacto com os serviços, pode ser sentido devido a vários fatores. Um desses fatores é o *overload* de informação a processar (Lee et. at., 2016), ou seja, a informação em demasia. O *overload* de informação ocorre quando indivíduos são expostos a uma quantidade de informação maior do que aquela que habitualmente estão expostos e conseguem processar (Lee et. at., 2016). No entanto, o limite entre a informação útil e o excesso de informação é muito ténue (Lee et.al. 2016). Um exemplo deste *overload* de informação que tem como resultado a agonia, *stress* e ansiedade são produtos de serviços bancários em que, recorrentemente, por falta de capacidades em lidar com a informação, os consumidores sentem pressão e desconforto quando abordados pela organização.

Uma outra razão para o aumento do stress sentido num serviço, são as constantes mudanças, num curto espaço de tempo dos fornecedores de serviços (Lee, et. al., 2016). Tal como anteriormente mencionado, mudanças requerem “adaptação e esforços para aprender as novas funções e estas alterações podem gerar vários níveis de *stress* para o utilizador” (Lee et.al., 2016 p.54). Ademais, a complexidade resultante das constantes mudanças, pode gerar um aumento da frustração. De forma a reduzir a fadiga e o *overload*, os processos de transição devem ser suaves quanto possíveis, anunciando, se possível, com uma determinada antecipação e providenciado guias para os utilizadores (Lee et al., 2016).

Segundo Lweis e Booms (1983 p.6) “a qualidade do serviço é uma medida de quão bem o nível de serviço prestado corresponde às expectativas do cliente. Assim, “fornecer serviço de qualidade significa estar em conformidade com as expectativas do cliente de forma consistente” (Lewis & Booms, 1983 p.6). Pode-se então concluir que, o *stress* nos

serviços, trata-se de tudo aquilo que transtorna o conforto e o bem-estar dos consumidores e por conseguinte, quebra a definição de serviço de qualidade.

## **2.2. Antecedentes do stress nos serviços**

### **2.2.1 Orientação para a venda e orientação para o consumidor**

As características psicológicas e habilidades dos funcionários dos serviços são, cada vez mais, uma ferramenta competitiva das organizações (Tsarenko, 2013). Apesar de falhas nos serviços serem inevitáveis, o esforço dos colaboradores deve ser diretamente direcionado para conduzir um diálogo de forma a identificar o tipo de consumidor, empregar uma abordagem correta e precaver as necessidades do consumidor, de forma a obter sucesso (Tsarenko, 2013). Os vendedores têm um papel fundamental nas relações entre serviço e consumidor (Thomas et al., 2014), pois são eles que podem fazer com que as relações tenham uma relação longa ou, por outro lado, curta. São, portanto, a personificação daquele serviço.

Desta forma, será importante medir e compreender as atividades e atitudes destes colaboradores (ex: orientação para a venda ou orientação para o consumidor) e das organizações, no contato com os consumidores.

#### **2.2.1.1. Orientação para a venda**

A *selling orientation* (SO) ou, em português, orientação para a venda, é caracterizada por uma pressão, constante, de venda de um determinado produto ou serviço (Thomas et.al., 2014). De acordo com Sumrall e Sebastianelli (1999), uma organização orientada para as vendas, toma ações de acordo com o desenvolvimento e manutenção de um programa de vendas adequado às suas necessidades e objetivos, como por exemplo aumento do lucro e da quota de mercado. Segundo Saxe e Weitz (1982), o conceito de orientação para a venda numa organização, corresponde a um baixo nível de orientação para o cliente dos trabalhadores da mesma organização.

Apesar de alguns estudos terem demonstrado o impacto positivo da orientação para o consumidor na *performance* das vendas, outros estudos não corroboram essa conclusão (Kadic et al., 2017). Aliás, Homburg e Klarmann (2011), afirmam que, por vezes, o consumidor não deve ser “rei” e, por conseguinte, o esforço e os recursos utilizados pelos

prestadores de serviços, poderão ser aproveitados de forma mais eficiente (Kadic *et al.*, 2017).

A orientação para as vendas (*SO*), é muitas vezes tida como o oposto de orientação para o consumidor (*CO*) e, por conseguinte, está estigmatizado como um processo com influências negativas (Kadic *et al.*, 2017). Contudo, as duas visões devem coexistir e ambas influenciam as vendas de forma diferenciada (Guenzi *et al.*, 2013).

Apesar de os vendedores conseguirem obter benefícios ao estabelecer relações duradouras e orientadas para o cliente, as organizações incorrem por vezes em custos significativos ao optar por esta estratégia (Saxe & Weitz, 1982). O primeiro custo é o sacrifício da venda a curto prazo (Saxe & Weitz, 1982), em detrimento de uma construção de uma relação baseada em confiança e atendimento das necessidades e motivações dos consumidores.

De forma contrária, um fornecedor de serviço com uma orientação para as vendas, ao invés de colmatar as necessidades dos consumidores, cria uma necessidade nestes mesmos consumidores, relegando a relação com estes para último plano, tentando, a todo o custo, concluir as vendas (Saxe & Weitz, 1982). O impacto desta orientação na performance das organizações, pode variar consoante os tipos de indústria das organizações, sendo que o efeito é mais nocivo em contextos de *B2C* (Goat & Jaramillo, 2014), o que é compreensível face às especificidades do mercado. Contudo, em algumas circunstâncias a resposta dos consumidores a este tipo de orientação (*SO*), pode ser positiva (Verbeke *et al.*, 2011). Em jeito de exemplo, quando os consumidores não têm as suas compras planeadas e se deslocam a um ponto de venda, os vendedores com elevados níveis de orientação para a venda, podem ter um efeito positivo na compra destes clientes, com o recurso a técnicas de vendas (Kadic *et al.*, 2017). Neste sentido, os mesmos vendedores, terão dificuldades em realizar a venda se o consumidor tiver a sua compra planeada, podendo, efetivamente, exercer pressão exagerada sobre o consumidor.

Visto que as receitas totais da empresa, são resultado da soma dos desempenhos individuais (Sumrall & Sebastianelli, 1999), a orientação para as vendas requer, por parte dos funcionários de uma organização, a habilidade e a capacidade de influenciar, manipular e forçar continuamente a venda (Brooksbank, 1995), independentemente do facto de estar a responder ou não, realmente, às suas reais necessidades. Segundo Boles (2001), uma abordagem orientada para as vendas enfatiza o objetivo de vender o máximo possível a cada cliente, independentemente das vontades de cada um. Aliás, abordá-las é secundário numa orientação para as vendas (Boles, 2001). Segundo Thomas *et al.* (2001), a orientação para as

vendas, tenta utilizar tendências de vendas ao invés de satisfazer as necessidades dos clientes.

Tal como anteriormente mencionado, os funcionários devem ser munidos de recursos, habilidades e formações para obterem sucesso, sendo que estes elementos podem levar uma organização ao sucesso ou, por outro lado, dizimar a imagem de uma marca. Dependendo do tipo de cliente e do tipo de compra, o funcionário deve ter uma abordagem diferenciada e condizente com as variáveis. Cada vez mais os consumidores estão mais cientes das ofertas e tipos de produto que resolvem os seus problemas, assim o funcionário deve estar munido de todas as informações acerca do produto ou serviço que está a vender (Verbeke et al., 2011).

No entanto, as técnicas mais utilizadas por funcionários orientadas para as vendas são, geralmente, de outro tipo, caracterizadas como táticas de "*hard sell*", aplicadas para enganar ou pressionar os clientes (Johnson, 2009). A decisão do consumidor é um processo muito complexo que é influenciado por várias condicionantes (Payne, 1982), como a restrição de tempo ou informação (Benlian, 2015).

O consumidor necessita de um determinado tempo para conseguir completar o seu processo de escolha. Nesse período de tempo, o consumidor faz repetidas reflexões sobre o produto, mesmo antes de fazer uma escolha (Reutskaja *et al.*, 2011). Quanto mais longas forem as reflexões, melhor serão as estimativas de valor dos produtos (Reutskaja *et al.*, 2011). De igual modo, reflexões repetidas podem ser muito úteis para melhorar a comparação de valores de produtos (Reutskaja et al., 2011). Por outras palavras, a qualidade das escolhas dos consumidores é fortemente influenciada pela qualidade e quantidade das reflexões, mas os consumidores têm um controlo limitado sobre a sua capacidade de avaliar as melhores opções, uma vez que têm um período de tempo limitado (Reutskaja et al., 2011).

Assim, quando há restrição de tempo, ou seja, o tempo de decisão é limitado, o modo de processamento de informação por parte do consumidor é alterado de forma negativa (Benlian, 2015). Assim, os aspetos negativos da escolha pesam mais fortemente, a confiança na escolha é abalada e, por conseguinte, a escolha é influenciada (Benlian, 2015).

Outra técnica utilizada é a ideia de quantidade limitada, isto é, os funcionários alertam os consumidores que há um número limitado de produtos em *stock*, ou disponíveis para venda. Suri *et al.* (2007) afirmaram que uma quantidade limitada, tem efeito sobre as perceções de qualidade e sacrifício monetário. Ou seja, há um aumento das vendas partindo do pressuposto de que há poucas quantidades, logo tem muito valor. Desta forma, cria uma imagem de escassez e incute, no consumidor, um desejo de compra “antes que esgote”.

Ademais, um importante fator no processo de decisão do consumidor é a informação (Benlian, 2015). Quando o consumidor percebe que o risco incutido em determinada compra é mais elevado, a necessidade de obter informação sobre o produto ou serviço é, de igual modo, mais elevado (por exemplo, em situações de empréstimos bancários ou investimentos). Deste modo, quando o consumidor necessita deste tipo de informação e o funcionário não a expõe, devido a vários fatores, forçando, continuamente a venda, cria um sentimento de ansiedade e pressão no consumidor (Berry et al., 2015). “A linguagem corporal, a escolha das palavras e o tom em que são proferidas, pode ter um grande impacto nos consumidores ansiosos e *stressed* que procuram competência, compaixão e uma demonstração de que a sua escolha foi acertada” (Berry et al., 2015 p. 91).

Em suma, quando um vendedor, devido a vários fatores, utiliza uma abordagem orientada para as vendas, o consumidor e a sua satisfação deixa de ser uma prioridade e passa a ser um veículo, um meio para a obtenção de sucesso individual. Assim, sem olhar a medidas, as organizações vendem os seus produtos e/ou serviços. Berry e Gresham (1986), sugerem que um vendedor deve, em primeiro lugar, perceber as necessidades dos consumidores e, depois, aplicar esse conhecimento (Kadic et al., 2017). No entanto, esta teoria sugere uma orientação para o consumidor e, aquilo que se assiste, numa abordagem orientada para as vendas, é precisamente o contrário: assiste-se a vendas impingidas, comportamentos de venda agressivos orientados para a venda, onde o funcionário apenas se preocupa com as suas motivações e não com as do consumidor (Saxe & Weitz 1982). Mesmo que a venda não seja adequada às pretensões do cliente, o funcionário, ainda assim, irá forçar a mesma provocando por vezes, fruto dessa pressão, situações de stress.

Desta forma, surge a primeira hipótese a ser estudada:

H1: A orientação para a venda tem um impacto direto e positivo no stress nos serviços.

### **2.2.1.2. Orientação para o consumidor**

Contrariamente à orientação para as vendas (*SO*), a orientação para o consumidor (*CO*), destaca-se, como o nome indica, por uma orientação para a satisfação do consumidor (Saxe & Weitz, 1982). Uma organização orientada para o consumidor, incute uma pressão de venda muito baixa (Bursk, 2006), no entanto, consegue obter sucesso através da construção de relações longas, duradouras e, mutualmente, benéficas.



A *customer orientation* (CO) refere-se ao nível sobre o qual, um vendedor, pratica o conceito de marketing ajudando os consumidores a tomar decisões de compra que irão satisfazer as suas necessidades, anseios e motivações (Saxe & Weitz, 1982).

Os funcionários que se preocupam mais com os seus clientes, têm uma maior predisposição em ouvir o seu feedback, dispensar o seu tempo com os consumidores, ouvir as questões e problemas dos consumidores (Goad & Jaramillo, 2014).

Nas relações organização-consumidor, o valor, geralmente, é considerado externo ao produto (Goad & Jaramillo, 2014). Nessas circunstâncias, os consumidores, dão mais valor aos funcionários pelo seu atendimento e ajuda, selecionando os funcionários que entendem as suas necessidades e são capazes de criar soluções personalizadas para os seus problemas (Goad & Jaramillo, 2014). Comportamentos orientados para o cliente, como por exemplo a identificação das necessidades e a adequação das ofertas, tornaram-se essenciais no processo de criação de relações (Cannon & Perreault, 1999; Homburg, Müller & Klarmann, 2011). Todavia, a adoção desta visão, requer recursos substanciais, em termos de custos e tempo (Homburg, Müller & Klarmann, 2011). Aliás, Franke e Park (2006), revelam que os custos da implementação de processos orientados para o cliente, podem ser mais elevados do que os esperados.

No entanto, nem todas as organizações têm as condições necessárias para poderem estabelecer este tipo de abordagem. Uma orientação para o consumidor, tal como visto no ponto anterior, requer o sacrifício de recursos iniciais muito grandes (Saxe & Weitz, 1982), que nem todas as organizações estão predispostas a sacrificar pelas mais variadas razões.

Porém, os benefícios desta abordagem irão justificar os custos aquando do contacto futuro dos consumidores (Saxe & Weitz, 1982). Um consumidor satisfeito pode premiar uma organização com requisições constantes dos seus serviços (Saxe & Weitz, 1982), sendo que, através destas requisições constantes de serviços, o vendedor consegue recolher informações durante estes encontros, melhorar os seus serviços e, por conseguinte, aumentar a satisfação do consumidor. Muitos serviços que envolvem emoções (como por exemplo a saúde), incluem vários encontros de variadas intensidades (Berry et al., 2015). O consumidor não saber o que o espera irá causar-lhe um grande nível de ansiedade. Por conseguinte, nestes casos, é muito importante estabelecer uma relação com o consumidor no primeiro encontro e explicar o que se espera dele (Berry et al., 2015). Cabe aos gestores de cada organização, identificar antecipadamente os gatilhos emocionais, responder de forma antecipada a emoções intensas, aprimorar o controlo dos clientes e contratar e treinar de forma minuciosa e precisa funcionários que comuniquem de forma apropriada. Estes aspetos devem ser

trabalhados porque as impressões deixadas são duradouras e podem alterar o resultado de uma experiência (Berry et al., 2015).

O sentimento de abandono sentido pelos consumidores face ao prestador do serviço, quando efetivamente era necessário um acompanhamento, gera uma grande frustração e desespero nos consumidores (Berry et al., 2015). De forma contrária, uma forma de melhorar as experiências dos consumidores consiste em dar-lhes um grande sentido de controlo e paz (Berry et al., 2015). Assim, quanto maior for o grau de satisfação, maior será o valor do cliente. O valor do cliente pode ser entendido como o valor percebido em termos monetários, ou seja, o seu potencial valor em termos monetários ao tornar-se leal (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009). Para providenciar produtos ou serviços que o consumidor dá valor e estima, a organização tem, obrigatoriamente, de adotar medidas para obter um conhecimento real e inteiro dos consumidores, pois estes valorizam soluções individuais e reais para as suas especificidades (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009). Portanto, o treino e uma formação orientada para o consumidor de novos e antigos trabalhadores, é fundamental para uma organização que tem esse objetivo (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009).

Os funcionários devem ser formados e orientados com vista a conseguirem entregar o melhor serviço possível ao consumidor, sendo este um pré-requisito para a obtenção do sucesso (Parasuraman et al., 1988). Estes, devem estar fornecidos de todas as ferramentas que possam fazer com que, não só próprio tenha sucesso, mas a um nível maior, a empresa tenha sucesso (Berry et al., 2015). Quando as habilidades de vendas dos trabalhadores da “linha da frente” são altas, a orientação para o cliente terá um impacto significativamente maior no desempenho individual (Wachner et al., 2009). Por outro lado, os vendedores com habilidades de vendas relativamente baixas, terão um melhor desempenho empregando uma orientação de vendas clássica, em vez de uma orientação para o cliente, com esse efeito diminuindo à medida que as habilidades de vendas aumentam (Wachner et al., 2009).

A literatura revela a importância da empatia para o sucesso dos funcionários nas suas interações (Parasuraman et al., 1988). Pilling e Eroglu (1994, p.47), definem empatia como “a habilidade para compreender e identificar a perspectiva do outro.” Por outras palavras, esta empatia dos funcionários, permite um maior conhecimento das necessidades dos clientes (Homburg, Wieseke & Bornemann, 2009). Parasuman *et al.* (1988), afirmaram que a empatia é um dos atributos fundamentais que os consumidores associam com qualidade. Assim, é perceptível que a qualidade do contacto interpessoal é vital nos encontros dos serviços (relação serviço-consumidor), para a obtenção de sucesso.

Assim conclui-se que uma orientação para o consumidor é caracterizada como uma orientação que segue os seguintes parâmetros: 1) desejo em ajudar consumidores a tomar a decisão certa; 2) ajudar os clientes a satisfazer as suas necessidades; 3) propor produtos ou serviços que irão satisfazer tais necessidades; 4) descrever produtos de forma precisa; 5) adaptar apresentações de vendas aos interesses dos consumidores; 6) evitar táticas de manipulação ou mentiras e, por último, 7) evitar o uso de alta pressão (Saxe & Weitz, 1982).

Resumindo, uma abordagem orientada para o consumidor, aumenta significativamente a qualidade da relação bilateral organização-consumidor, enquanto uma orientação para as vendas, decresce a qualidade da relação (Huang, 2008). Desta feita a orientação para o consumidor está relacionada com a preocupação da organização com os outros e a necessidade de solucionar problemas dos consumidores, atendendo às suas motivações, ânsias, vontades e necessidades (Saxe & Weitz, 1982), reduzindo as situações de pressão e, por conseguinte, de *stress*.

Desta forma:

H2: A orientação para o cliente tem um impacto direto e negativo no stress nos serviços.

## **2.3. Consequências do stress nos serviços**

### **2.3.1. Bem-estar**

Muitas vezes, o marketing é visto, por quem realmente não entende o papel do marketing nas organizações, como uma ferramenta que serve para enganar os consumidores através de práticas pouco éticas (ex. publicidade enganosa, auxílio à venda de produtos inseguros e de baixa qualidade, etc) (Sirgy & Lee, 2006). No entanto, hoje em dia, os consumidores procuram organizações que cumpram as suas promessa, mas que também utilizem estratégias de marketing preocupadas com questões éticas e com a promoção do seu bem-estar (Sirgy & Lee, 2006). Isto é, atualmente o consumidor procura organizações que, para além de fornecerem serviços ou produtos, sejam também capazes de se preocuparem com o seu bem-estar. O conceito de bem-estar do consumidor encontra-se relacionado com a influência que determinado produto ou serviço cria, de forma positiva, na perceção geral da qualidade de vida (Grzeskowiak & Sirgy, 2008).

Sirgy e Lee (2006, p.43) definiram bem-estar do consumidor como “um estado em que as experiências dos consumidores com bens e serviços (...) são consideradas benéficas para os consumidores e para a sociedade em geral”. Contudo, esta definição relega para

segundo plano aspetos importantes da socialização do consumidor, focando-se no materialismo (Malhota, 2006). O bem-estar subjetivo é definido como uma avaliação cognitiva e afetiva incluindo reações emocionais a eventos, bem como julgamentos de satisfação e preenchimento (Diener, Oishi & Lucas, 2009). Assim, este conceito amplo inclui experienciar altos níveis de emoções agradáveis, baixos níveis de emoções desagradáveis e uma grande satisfação com a vida (Diener, Oishi & Lucas, 2009). Todavia, baixos níveis de emoções negativas ou a sua ausência, não corresponde a aumento de prazer ou satisfação (Diener, Oishi & Lucas, 2009).

Comummente a noção de bem-estar está relacionada com o sucesso. Indivíduos orientados por conquistas, baseiam a sua satisfação através da obtenção de sucesso ao conquistar determinados objetivos (Oishi, Diener, Suh & Lucas, 1999), ao passo que, outros, baseiam a sua satisfação através de experiências que proporcionam excitação (Oishi, Schimmack & Colcombe, 2003). Outro fator geralmente associado ao bem-estar subjetivo são os rendimentos (Diener et al., 1993). No entanto, o rendimento é algo que se altera ao longo do tempo e, por conseguinte, mostra evidências de ter um efeito reduzido no bem-estar do consumidor (Diener & Suh, 1998). Assim, as expectativas e os objetivos devem ser tidos em conta para entender a relação entre rendimento e bem-estar (Diener, Oishi & Lucas, 2009). Porém, a conceptualização de que o materialismo, o sucesso ou os rendimentos explicam a noção de bem-estar é, de facto, demasiado simplista ao não explicar o conceito e o motivo do bem-estar (Ger, 1977).

Independentemente dos autores e estudos realizados acerca do tema, uma noção que está recorrentemente associada ao conceito de bem-estar subjetivo é o conceito de satisfação com a vida e felicidade. Sirgy e Lee (2006, p.29) argumentam que a medição do bem-estar do consumidor deve “captar as várias experiências que os consumidores têm” num contexto de consumo. Os consumidores não se limitam a comprar e a usar bens ou serviços, pelo contrário, gastam tempo, dinheiro e energia para manter os seus bens duráveis (Sirgy & Lee, 2006).

Tal como supramencionado, há, atualmente, inúmeras medidas e índices que interpretam o conceito de bem-estar do consumidor (Pancer & Handelman, 2012). Uma boa medição do bem-estar do consumidor, deve refletir a satisfação do consumidor com as suas experiências de mercado, para além das avaliações de especialistas sobre custos e benefícios, para a sociedade, de bens e serviços (Sirgy & Lee, 2006). Aliás, a distinção entre avaliações do bem-estar individuais e sociais é importante (Sirgy & Lee, 2006). Por avaliações individuais, entende-se sentimentos e avaliações baseadas na experiência individual e

peçoal de um bem ou serviço. Por sua vez, as avaliações sociais de bens e serviços, são regidas por especialistas e funcionam como mecanismos de segurança dos consumidores (Sirgy & Lee, 2006).

Os principais modelos contemporâneos de medição do bem-estar, baseados na suposição implícita, ou explícita, de que altos níveis de bem-estar geram elevados níveis de qualidade de vida, satisfação e felicidade (Sirgy, Lee & Rahtz, 2007), são: custo do modo de vida, modelo da equidade de consumo, modelo da reclamação do consumidor, modelo da qualidade, modelo da satisfação da compra, satisfação de posse, satisfação de aquisição/posse, modelo do ciclo de vida consumidor/produto, modelo da comunidade, modelo do valor percebido, modelo do materialismo, modelo *Bottom-up Spillover*, modelo da globalização, entre outros (Sirgy, Lee & Rahtz, 2007).

Por outro lado, importa referir que um serviço de qualidade superior é um serviço que excede as expectativas dos consumidores (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), o que resulta numa maior satisfação do consumidor, num menor número de reclamações, e, por conseguinte, um aumento da lealdade (Pancer & Handelman, 2012). Como vimos anteriormente, alguns serviços envolvem emoções intensas (Berry et al., 2015) e satisfazer consumidores ansiosos e que esperam demasiado de um serviço é um desafio para os prestadores de serviços (Berry et al., 2015). Desta forma, lidar com estas emoções, identificar os aspetos que poderão efetivamente gerar um maior número de emoções negativas e estabelecer estratégias para diminuir as mesmas é uma excelente oportunidade para exceder as expectativas dos consumidores (Berry et al., 2015) e entregar um serviço de qualidade (Spake et al., 2003). Desta forma, um serviço de qualidade consegue-se através dos próprios consumidores, isto é, as organizações devem incentivar os seus consumidores a expressar os seus sentimentos acerca do serviço, necessidades, preocupações e até esperanças (Berry et al., 2015). Assim, o serviço de qualidade resulta ainda numa “ansiedade reduzida” e alívio de desconforto mental (Spake, 2003), tal como anteriormente mencionado.

Assim sendo, uma maior satisfação, um menor número de reclamações e um aumento da lealdade, resulta num bem-estar tanto do consumidor, como da organização (Pancer & Handelman, 2012). Ao dar primazia ao bem-estar do consumidor, “as empresas devem estar em melhor posição para construir relacionamentos de longo prazo com os seus clientes, o que, por sua vez, deve resultar em retornos económicos mais elevados” (Sirgy et al., 2006, p. 338). Ademais, Su, Swanson e Chen (2016) demonstraram que há uma relação entre serviço de qualidade e o bem-estar e a satisfação com a vida. Diga-se ainda que,

segundo Pancer e Handelman (2012, p.184), “o bem-estar do consumidor é uma relação mutuamente benéfica entre o consumidor e a organização”.

O stress causado pelo consumo, tem consequências a longo-prazo e influencia significativamente o bem-estar do consumidor (Thoits, 1995). Pode provocar evasão, insatisfação e pode, ainda, afetar o bem-estar físico e emocional dos consumidores (Moschis, 2007). Desta forma, sabendo que o *stress* causado por um mau serviço ou por um serviço que não condiz com as expectativas dos consumidores, devido a vários fatores, causa um efeito de desconforto no consumidor, e, por outro lado, um serviço de qualidade causa bem-estar e comodidade ao consumidor.

Por outro lado, tal como supramencionado, na orientação para a venda, as organizações relegam todo o foco que poderiam ter com os consumidores, num mapa de vendas que terá efetivamente de ser cumprido. No entanto, este desviar de atenções para esse objetivo, apesar de poder fazer com que a perda de vendas imediatas diminua, uma vez que o objetivo não é criar as relações, mas sim forçar a venda a todo o tipo de cliente, o facto de começar a haver uma pressão acérrima aos consumidores sobre aquilo que a organização precisa de vender e não aquilo os consumidores necessitam realmente. Esta pressão pode por vezes significar uma quebra do bem-estar do consumidor (Sirgy & Lee, 2006). Da forma contrária, a orientação para o cliente foca-se totalmente no cliente, o que faz com que este último, seja o ator principal da peça organização-consumidor sentindo-se bem como esta posição.

Desta forma prevemos que:

H3: O stress nos serviços tem um impacto direto e negativo no bem-estar.

H4: a orientação para a venda tem um impacto direto e negativo no bem-estar.

H5: A orientação para o cliente tem um impacto direto e positivo no bem-estar.

### **2.3.2. Ódio à marca**

No que concerne às relações bilaterais consumidor-marca, foram desenvolvidas diferentes perspetivas, conceitos, modelos e teorias para perceber essas mesmas relações (Fetscherin & Heinrich, 2015). Khan e Lee (2014 p.329), afirmam que os consumidores “podem amar determinadas marcas, podem ser indiferentes ou ter atitudes negativas para com outras marcas”. Consumidores que amam uma marca, são um *target* crítico e fundamental para qualquer organização, uma vez que são os consumidores mais leais que a marca poderá ter. Quanto mais leais se tornam, mais predispostos estão em falar bem acerca

da marca, tornando-se os primeiros defensores e os mais resistentes a informações negativas, estando, ainda, mais predispostos em pagar mais por um determinado produto (Batra et al., 2012).

Contudo, o inverso também acontece. O ódio à marca é o sentimento negativo mais intenso que os consumidores podem sentir durante uma relação com uma organização (Zarantonello et al., 2016). Determinados acontecimentos durante a relação consumidor-marca podem suscitar sentimentos negativos constantes nos consumidores, relativamente às marcas (Zarantonello et al., 2016). Esses sentimentos, que não podem ser descritos com precisão como ausência de amor à marca ou insatisfação do consumidor, geralmente resultam em reduções da vontade de compra, evasões, reclamações ou até ações de boicote (Zarantonello et al., 2016).

Estudos no campo da psicologia revelam que o ódio interpessoal é empiricamente e conceptualmente diferente em comparação com a antipatia interpessoal, sendo que o mesmo acontece no contexto das marcas (Fetscherin, 2019).

O conceito de ódio está relacionado com emoções intensas e extremas (Kucuk, 2019). Sternberg (2003, p.306) argumenta que o ódio “tem múltiplos componentes que podem manifestar-se de diferentes formas e em diferentes ocasiões”. O mesmo autor, identifica três emoções centrais (nojo, desprezo e raiva) e afirma que há sete diferentes tipos de ódio que surgem da combinação das três emoções que compõem o ódio (Sternberg, 2003).

Embora reconheçam a existência de outras causas possíveis, como por exemplo a personalidade, a psicologia concorda que as violações morais representam o antecedente mais comum do ódio. Aumer-Ryan e Hatfield (2007, p.165), afirmaram que “geralmente era a personalidade desagradável que provocava o ódio”. Já Fitness e Fletcher (1993, p.945), afirmaram que "o ódio era mais frequentemente provocado pela percepção de que o sujeito tinha sido maltratado, sem apoio ou humilhado pelo parceiro". Ademais, Sternberg (2003), argumenta que todas as emoções que se fundem para formar o ódio (repulsa, nojo, raiva, medo e desprezo) podem surgir após a violação de direitos e liberdades individuais ou comunitários e, por esta razão, podem ser percebidas como ameaças iminentes às pessoas, à sua liberdade, ao seu bem-estar e à sua preservação.

De forma a lidar com o ódio, os indivíduos podem adotar diferentes estratégias de *coping* (Aumer-Ryan & Hatfield, 2007), sendo que as estratégias de ataque são as mais utilizadas para conseguir lidar com o sentimento (Zarantonello et al., 2016). O ódio está associado ao desejo não apenas de ferir ou destruir o outro (Allport, 1958), mas também de diminuir ou desvalorizar o outro (Sternberg, 2003).

Se introduzirmos o conceito psicológico do ódio no marketing, teremos uma variedade de conceptualizações acerca do ódio às marcas. Grégoire et al. (2009, p.19), vêem o ódio à marca como um desejo de vingança e evasão por parte dos consumidores, onde há uma “necessidade, dos clientes, em punir e causar danos às empresas, pelos danos que lhes causaram” e um desejo de terminar com quaisquer interações com as organizações (Grégoire & Fischer, 2006). Enquanto os clientes mantiverem esses desejos, guardarão rancor das empresas e não perdoarão as mesmas (Grégoire et al., 2009). O desejo de vingança, um sentimento ativo e conflituoso associado à punição dirigida à empresa, é a origem da maioria dos comportamentos de retaliação (Zarantonello et al., 2016). Por outro lado, o facto do consumidor evitar uma organização, trata-se de uma atitude passiva associada à necessidade de escapar ou fugir de seu relacionamento com uma empresa (Zarantonello et al., 2016). Esses dois desejos podem surgir de uma falha de serviço e podem até coexistir (Zarantonello et al., 2016).

Johnson *et al.* (2011) oferecem uma segunda conceptualização de ódio à marca. Estes autores vêem o ódio como uma forte oposição dos consumidores à marca representada, principalmente, pelo conceito de vingança que pode surgir de incidentes críticos vivenciados, através de produtos ou serviços (Zarantonello et al., 2016). Ademais, os mesmos autores assumem que o sentimento de vergonha é um poderoso gatilho para comportamentos odiosos (Johnson et al., 2011).

Mais ainda, Alba e Lutz (2013) retratam o ódio à marca como um verdadeiro desgosto do consumidor, sendo que há situações em que o consumidor é tido como “refém” de uma organização, como acontece em serviços bancários, por exemplo (Alba & Lutz, 2013).

Todas as conceptualizações do ódio à marca, retratam um sentimento extremo e negativo em relação à marca, resultando numa “intenção propositada e deliberada de evitar ou rejeitar uma marca, ou mesmo de atuar através de comportamentos que demonstrem essa rejeição” (Bryson et al., 2013, p. 395).

Fetscherin (2019) afirmou que há diferentes tipos de ódio à marca: *cool hate*, *hot hate*, *simmering hate*, *burning hate* e, por fim, *boiling hate*, sendo que cada tipo tem consequências e comportamentos diferentes. O *Cool hate* leva a uma troca de marca, o *simmering hate* leva a reclamações privadas, o *burning hate* gera uma reclamação pública e, por conseguinte, uma desforra da marca, o *boiling hate* leva à retaliação da marca e, por último, o *hot hate* gera uma disponibilidade do consumidor de fazer sacrifícios financeiros para prejudicar a marca (Fetscherin, 2019). Os diferentes tipos de ódio estão associados às



componentes emocionais (desgosto, desprezo e raiva) e geram comportamentos em conformidade com o tipo de ódio. O sentimento de raiva, por exemplo, geralmente, desperta um comportamento de vingança e, em específico, sacrifícios financeiros para prejudicar a marca (o ponto extremo de ódio por parte dos consumidores) (Fetscherin, 2019). Assim, diferentes tipos de ódio, originam comportamentos distintos por parte dos consumidores.

Segundo *Bryson et al.* (2013), o ódio pode ser fomentado por diferentes antecedentes: o país de origem da marca, a insatisfação do consumidor com o produto, estereótipos negativos sobre a marca e, por fim, o fraco desempenho da marca na sociedade. Segundo o autor, a associação de uma imagem a um país é uma influência importante na percepção da marca de luxo (Bryson et al., 2013). Segundo *Klein et al.* (1998), os consumidores podem evitar uma marca ao sentirem animosidade em relação ao país de origem.

A falha de um produto ou serviço é definida como “a performance de um serviço que fica aquém das expectativas dos consumidores” (Hess et al., 2003, p.129), sendo que estas falhas ocorrem no *core* do serviço, como por exemplo um quarto ou o serviço de refeições de um Hotel (Hess et al., 2003). Relativamente à insatisfação com o produto, Goodman *et al.* (1995) afirmaram que a insatisfação com o serviço era superior em casos em que os consumidores estavam altamente envolvidos com a organização.

Os estereótipos negativos sobre as marcas, são imagens, negativas, criadas pelos consumidores e pelos grupos sociais em que está inserido e que influenciam o modo de consumo e de pensamento dos consumidores. Hogg e Banister (2001), argumentam que um indivíduo pode sentir que uma percepção negativa do grupo de referência, o que motiva a evasão de determinada marca. Relativamente ao desempenho da marca no mundo social, é algo que cada vez mais é procurado pelos consumidores, à medida que estes se tornam mais conscientes. Apesar de não ser uma definição estabelecida, este conceito está relacionado com a “integração de princípios de responsabilidade social, processos de responsabilidade social e políticas desenvolvidas para abordar questões sociais” (Wartick & Cochrane, 1985, p.758).

Quando os clientes assumem que as suas reclamações privadas não são atendidas ou a organização falha constantemente na resolução da falha, os consumidores, possivelmente, irão envolver-se em reclamações online (Grégoire et al., 2009). Contudo, apesar de ocorrerem com menor frequência (Grégoire et., 2009), reclamações online devem receber uma atenção especial face às consequências prejudiciais que poderão advir.

O ódio à marca, atualmente, é um enorme problema para algumas organizações porque, os consumidores, da mesma forma que transmitem boas indicações acerca da organização, conseguem exprimir os seus sentimentos negativos de forma instantânea e global (Kucuk, 2019). Kucuk (2008, p.211) afirma que “sites de ódio às marcas impactam, de forma direta e indireta, a percepções dos consumidores e as suas decisões de compra” o que pode significar “perder inúmeros clientes e alienar futuros potenciais clientes” (Kahr et al., 2016, p.2). Posto isto, as marcas devem, de forma contínua, medir e monitorizar qualquer interação que os consumidores têm com a organização, quer seja através redes sociais, quer seja através dos seus funcionários na “linha da frente” (Fetscherin, 2019). De seguida, as marcas devem “lidar com os sentimentos negativos dos seus clientes mais leais e, mais tarde, com os outros” (Hegner et al., 2017, p.18) porque, “clientes leais poderão ser os *haters* mais severos” (Hegner et al., 2017, p.18).

A insatisfação de um consumidor para com uma organização ou marca, está intimamente relacionada com o tipo de relação que as duas partes mantêm entre si. Goodman *et al.* (1995) afirmaram que a insatisfação com o serviço era superior em casos em que os consumidores estavam altamente envolvidos com a organização, ou seja, que têm uma relação ou compromisso com a organização. De acordo com Oliver (1999), uma relação entre consumidor e marca é um compromisso de recomprar um serviço ou produto de forma consistente, no entanto estes relacionamentos não incluem necessariamente um forte vínculo social ou emocional. Contudo, de forma lógica, à medida que o número de encontros entre serviço e consumidor aumenta, o cliente sente-se mais familiarizado com o tipo de serviço, a qualidade, os processos e as suas ofertas (Hess et al., 2003). Assim sendo, o risco associado a uma compra de um produto ou serviço é continuamente reduzido tendo em conta o número e qualidade de encontros anteriormente bem-sucedidos (Hess et al., 2003).

A falha de um serviço faz com que haja uma decepção das expectativas dos clientes o que pode provocar, junto do consumidor, *stress*. Uma falha pode perturbar o equilíbrio da relação bilateral consumidor-organização (Hess et al. 2003), sendo que a gravidade da falha afeta de forma mais direta ou indireta os consumidores (Hess et al., 2003). Dependendo da gravidade da falha no serviço para o consumidor, as expectativas de recuperação do serviço são mais ou menos elevadas (Hess et al., 2003). Ademais, se a falha é vista como incontrolável, ou seja, ocorrerá independentemente do esforço do provedor do serviço (como por exemplo voos cancelados ou atrasados devido a nevascas), então os consumidores esperam menores esforços de recuperação do provedor do serviço (Hess et al., 2003). Por outro lado, caso considerem como falha controlável e que o provedor do serviço, poderia

efetivamente ter evitado a falha, então as expectativas de compensação são altas (Hess et al., 2003). Assim, dependendo do tipo de falha e a forma como a organização a resolve (Grégoire et al., 2009), as consequências para a organização podem ser variadas como o *word of mouth* essencialmente negativo, reclamações, evasão, vingança, e ainda, ódio à marca.

Tal como supramencionado, as falhas e a severidade das mesmas, são vistas pelos consumidores de formas distintas. Em caso de falha, os consumidores podem perceber, de forma imediata, que se trata de algo inconveniente e que lhes causa certo tipo de transtornos (Sakulsinlapakorn et al., 2019), mais ou menos agravados, dependendo do tipo de falha. Quando a falha é menor e, por conseguinte, o transtorno é igualmente menor, então os comportamentos dos consumidores serão menos negativos e menos prejudiciais para a organização (Folkes, 1984), contudo, se o transtorno causado pela falha for relevante para o consumidor, então o resultado poderá ser efetivamente diferente, causando severas consequências para a organização, tais como desastres financeiros ou comportamentos vingativos dos clientes (Bechwati & Maureen, 2003). Segundo Sakulsinlapakorn *et al.* (2019, p.17), “a gravidade do fracasso geralmente leva os clientes a ficarem obcecados com emoções negativas”. Verificou-se ainda que existe uma pressão enorme por parte dos funcionários das organizações com um foco na venda e não no consumidor e que um aumento do forcing de vendas nos consumidores, cria neste um aumento do ódio à marca.

Por outro lado, também ficou demonstrado que o facto do consumidor sentir que a organização não tem apenas objetivos financeiros, mas tem também objetivos humanos e que se preocupa com os seus consumidores faz surgirem relações longas e duradouras entre a marca e o próprio consumidor.

Assim sendo, somos a prever que:

H6: O stress nos serviços tem um impacto direto e positivo no ódio à marca.

H7: A orientação para a venda tem um impacto direto e positivo no ódio à marca.

H8: A orientação para o cliente tem um impacto direto e negativo no ódio à marca.

### 3. Modelo de Investigação

Após a revisão da literatura e o enquadramento geral no tema de investigação feita no capítulo anterior, importa agora construir um modelo de investigação que permita guiar este estudo académico.

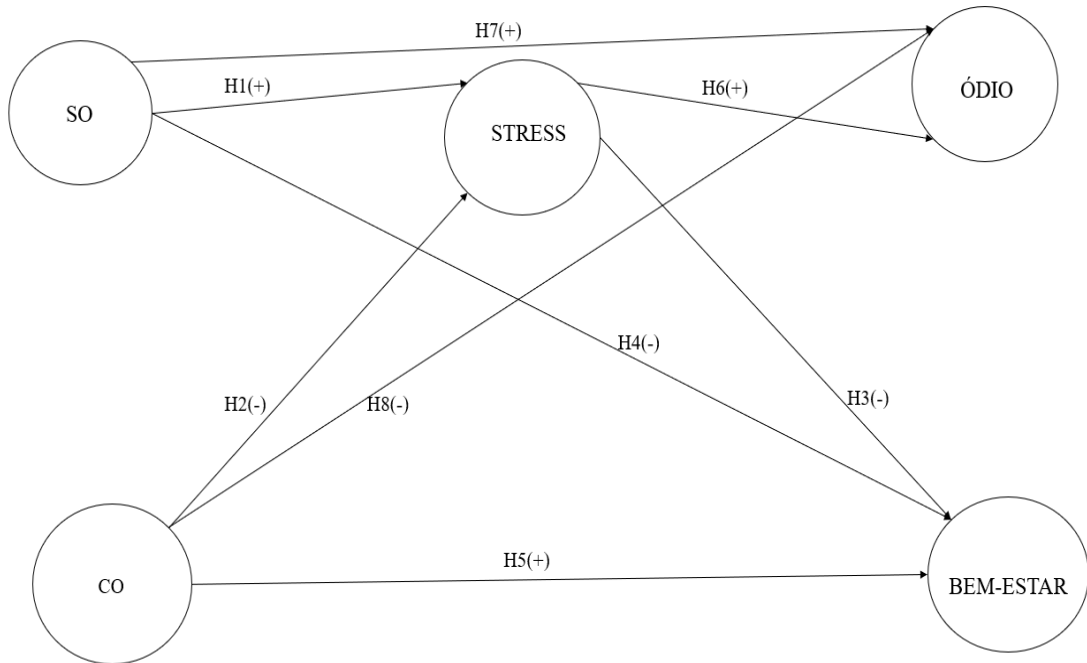


Figura 1. Modelo de Investigação

“O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.” (Gil, 2008 p.26). Assim, o modelo de investigação tem, essencialmente, como objeto, investigar e responder às múltiplas questões levantadas antes e durante a realização da investigação. Assim, as questões ou hipóteses, dão um sentido a toda a investigação, ou seja, são um guia para toda a investigação, no sentido em que, o objetivo de toda a investigação é corroborar, ou não, as hipóteses levantadas. Segundo Gil (2008, p.41), uma hipótese “é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. É uma proposição que se forma e que será aceite ou rejeitada somente depois de devidamente testada”.

Desta forma, o quadro a seguir resume as hipóteses levantadas durante a investigação e anteriormente mencionadas:

<b>H1</b>	A orientação para a venda tem um impacto direto e positivo no stress nos serviços.
<b>H2</b>	A orientação para o cliente tem um impacto direto e negativo no stress nos serviços.
<b>H3</b>	O stress nos serviços tem um impacto direto e negativo no bem-estar
<b>H4</b>	A orientação para a venda tem um impacto direto e negativo no bem-estar.
<b>H5</b>	A orientação para o cliente tem um impacto direto e positivo no bem-estar.
<b>H6</b>	O stress nos serviços tem um impacto direto e positivo no ódio à marca.
<b>H7</b>	A orientação para a venda tem um impacto direto e positivo no ódio à marca.
<b>H8</b>	A orientação para o cliente tem um impacto direto e negativo no ódio à marca.

*Tabela 1. Hipóteses de Investigação*

## **4. Metodologia de Investigação**

### **4.1. Abordagem quantitativa**

Após delinear um modelo de investigação e levantar os problemas a responder, é de igual forma importante, decidir o tipo de investigação a adotar para tirar conclusões acerca do estudo. O objetivo primordial da ciência é alcançar a veracidade dos factos (Gil, 2008).

Neste sentido, uma vez que o objetivo da presente investigação consiste, substancialmente, em encontrar as relações entre variáveis e testar hipóteses, foi utilizada durante este estudo, uma abordagem quantitativa. A utilização de métodos quantitativos “pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas (..), o controlo de variáveis, a seleção aleatória dos sujeitos de investigação (amostragem) e a verificação ou rejeição das hipóteses” (Carmo e Ferreira, 2008 p.197) que, *a posteriori*, serão testadas estatisticamente.

Em suma, uma abordagem quantitativa testa relações entre variáveis de investigação e está orientada para resultados, sólidos e repetíveis (Carmo & Ferreira, 2008). Segundo Aires (2015 p.17), o “processo de investigação qualitativa parte, assim, de um conjunto de postulados teóricos e gera formas de fazer investigação”. Perante estes argumentos, foi utilizada uma abordagem quantitativa no decorrer desta investigação.

De seguida, será apresentado o questionário que serviu de base a este trabalho académico.

### **4.2. Construção do questionário**

Gil (2008), define o questionário como uma técnica de investigação constituída por um conjunto de questões submetidas a uma determinada amostra, com o propósito de obter informações acerca de valores, crenças, sentimentos, interesses, entre outras. Consiste, essencialmente, em traduzir o(s) objetivo(s) da investigação em determinadas questões específicas. A resposta a essas mesmas questões, irá proporcionar a recolha de dados necessários para descrever a amostra e, fundamentalmente, tirar conclusões importantes para a investigação inicial (Gil, 2008). O mesmo autor afirma que, através desta forma de investigação, o investigador tem a possibilidade de atingir um maior número de pessoas, de diferentes áreas geográficas, garante o anonimato e os seus resultados são mais claros do que as entrevistas e são menos dispendiosos.

Assim sendo, o questionário para a realização desta investigação foi criado online através da plataforma *Google Forms*. Após o desenho do mesmo, o link foi partilhado através

das diferentes redes sociais (*Instagram, Facebook e LinkedIn*), na rede pessoal do investigador, em grupos nas mesmas redes sociais, entre os quais *Marketing MBA 2019/2020; Marketing MBA 2021/2022; Reclamações Amadora, Reclamações NOS, VODAFONE e NOWO; Reclamações NOS; Reclamações de Consumidores-Portugal*. Para além disso, foi partilhado junto de amigos, influenciadores digitais e artistas com um número considerável de seguidores (“Inês Castro”, “Ovagina” e “Eversonpai” com cerca de 24,4 mil seguidores, 7473 seguidores e 15,6 mil seguidores, respetivamente).

O questionário estava dividido em diferentes secções. A primeira secção pretendia funcionar como um filtro. Ao colocar a questão “Enquanto cliente de uma empresa prestadora de serviços à sua escolha, recorda alguma situação em que ficou frustrado(a) ou insatisfeito(a) com o serviço que lhe foi prestado?” permitia que quem não se identificasse com a situação apresentada deixasse de fazer parte da amostra final. Esta introdução foi adotada do artigo sobre o *stress* sentido nos serviços anteriormente mencionado (Roy & Jain, 2020). Dependendo da resposta dos inquiridos, positiva ou negativa, o questionário findava ou então seguiam-se as outras secções de resposta. Mais ainda, nesta secção, era pedido aos inquiridos para dizer a marca ou empresa com que tiveram a má experiência.

De seguida, surgiam todos os itens relacionados com as variáveis que constituem o modelo conceptual: *stress* nos serviços, orientação para a venda, orientação para o consumidor, bem-estar e ódio à marca.

Para avaliar o *stress* nos serviços surgia a questão “Tendo em consideração a situação que recordou, pense na forma como se sentiu quando passou por essa experiência desagradável. Indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das afirmações que se seguem”. Esta variável estava dividida em cinco diferentes dimensões: *stress* psicológico, *stress* por informação, *stress* por complexidade, *stress* produzido pelos funcionários e, por fim, *stress* pelo resultado.

Numa terceira fase, seguia-se uma escala que avaliava o nível de orientação para a venda e a orientação para o consumidor (Thomas *et al.*, 2001) e, logo depois, surgia uma escala que pretendia avaliar o ódio à marca (Johnson *et al.*, 2011). Ademais, foi utilizada uma escala que pretendia avaliar o bem-estar do indivíduo (Diener *et al.*, 1985). Os itens que constituem cada uma das escalas poderão ser consultados na tabela 4.

Por fim, a última secção contemplava um conjunto de questões que iriam permitir traçar o perfil sociodemográfico dos inquiridos (ex: idade, género, profissão, agregado familiar e rendimento dos mesmos).

Como nota, importa ainda salientar que todas as variáveis foram avaliadas numa escala de resposta *Likert* balizada entre 1 e 7 pontos, onde 1 representa “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”.

#### 4.2.1. Pré-teste

Com o intuito de verificar a viabilidade e aplicabilidade do questionário, foi elaborado um questionário para uma pequena amostra (N=25). Para além de ter este intuito estatístico, pretendia-se, nesta fase inicial, perceber se o questionário precisava de alguma correção linguística e se os respondentes percebiam bem o questionário, sem qualquer questão de maior importância. Ademais, o pré-teste serviu para confirmar qual ou quais os melhores métodos para realizar os testes estatísticos *a posteriori*.

Assim, inicialmente foram identificadas e agrupadas, as variáveis de cada escala, de acordo com o número de itens. De seguida, para a realização da análise fatorial deste pré-teste, foram escolhidos os seguintes métodos: Alfa de Cronbach, correlação entre itens, critério de avaliação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Teste de Bartlett, a unidimensionalidade e, por último, a percentagem da variância explicada. Estas medidas são as mais utilizadas neste tipo de análises (Lisboa et al., 2010).

Relativamente às variáveis utilizadas, os valores mínimos para uma análise fatorial exploratória boa ou satisfatória são: Alfa de Cronbach (valores variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais perto do 1, melhor), a correlação entre itens (valores devem ser superiores 0,25, uma vez que representa um  $\frac{1}{4}$  da variância da variável), KMO (devem ser valores  $>0,7$ ), no Teste de Bartlett ( $<0,05$ ) e, em último, a percentagem da variância explicada deve ser superior 60% ou 0,6, para que haja unidimensionalidade.

Uma vez que o país atravessa uma situação pandémica e o contacto pessoal era escasso nessa altura, o questionário foi distribuído, através do Facebook e do Instagram do próprio investigador, durante o mês de Abril.

No que concerne aos resultados (ver anexo pré-teste), verificou-se que ao nível do alfa de Cronbach das variáveis, cujo índice indica a proporção da variância da variável dos itens que (Lorenzo-seva, Timmerman, & Kiers, 2011), os valores das variáveis stress, ódio e bem-estar possuíam valores mais elevados (entre ,841 e 0,944) e, porventura, mais satisfatórios. Por outro lado, a dimensão SO da variável SOCO, possuía o valor do *Alfa de Cronbach* mais baixo (0,65).



Relativamente à correlação entre as variáveis, os valores mais baixos das correlações eram apresentados na variável SOCO, na dimensão CO. No que diz respeito ao KMO, o valor mais baixo era apresentado na variável stress, na dimensão do stress pela complexidade (0,622). Mais ainda, a não ser a variável *ÓDIO*, todas as variáveis mostravam ter uma unidimensionalidade explicada por valores acima de 60%.

### **4.3. Caracterização da amostra**

O questionário final foi partilhado durante os meses de maio e setembro 2021 e originou um total de 287 respondentes. Apesar dos 287 respondentes, apenas 197 dos mesmos demonstraram ter tido contacto com situações de stress ou frustração num contacto com um serviço e, por conseguinte, a caracterização da amostra será baseada não nos 287 respondentes, mas sim nos 197. Assim, tal como anteriormente mencionado, a última secção do questionário debruçava-se sobre uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

A amostra demonstrou que dos 197 respondentes, 113 eram do género masculino (cerca de 57,4%) e os restantes respondentes (84 que simbolizam os restantes 42,6%) eram do sexo feminino. A idade máxima registada foi 62 anos e a mínima 18, sendo a média de idades igual a 24 anos.

Relativamente à escolaridade dos inquiridos, cerca de 55.3% (109) dos mesmos afirmaram que o nível de escolaridade mais elevado que concluíram foi “Licenciatura ou superior”. Por outro lado, apenas uma pessoa afirmou que o ensino básico primário foi o nível de escolaridade mais elevado que concluiu.

No que concerne, ao número de pessoas que compõe o agregado familiar, cerca de 28,5% dos inquiridos afirmou que o seu agregado era composto por 4 elementos, ao passo que 5,2 % dos inquiridos garantiu que o seu agregado era composto por apenas 1 elemento. Por fim, no que diz respeito ao rendimento mensal do mesmo agregado, cerca de 30,5 % dos inquiridos declarou que obtinha rendimentos entre *1000 e 1499 €*, a mesma percentagem ocorria na faixa de rendimentos entre *1500 e 2499 €*.

De forma curiosa, na primeira secção do questionário era questionada a empresa que o inquirido tinha recordado aquando da pergunta inicial “Enquanto cliente de uma empresa prestadora de serviços à sua escolha, recorda alguma situação em que ficou frustrado(a) ou insatisfeito(a) com o serviço que lhe foi prestado?”. Importa salientar que,

a generalidade das respostas incidu sobre empresas de telecomunicações, nomeadamente, *NOS*, *MEO* e *VODAFONE*, com mais de 80 referências.

#### **4.4. Análise Fatorial Exploratória**

O objetivo do investigador neste tipo de análise consiste em identificar um número mínimo de fatores que capturem o máximo da variância das variáveis observadas (Lisboa *et al.*, 2010). Os mesmos autores afirmam que, este tipo de análise “procura determinar como e com que extensão as variáveis observadas se agrupam para “formar” um número mais reduzido de fatores” (Lisboa *et al.*, 2010 p.392).

Quando *a priori* não é conhecido um conjunto de variáveis para medir uma dada variável latente (aquelas que não podem ser observadas ou medidas diretamente, que apenas podem ser inferidas através de variáveis observáveis), o investigador, numa primeira fase, utiliza esta análise (AFE) para selecionar aquelas que, do ponto de vista estatístico, melhor servem os propósitos da investigação, ou seja, melhor medem uma dada variável latente (Lisboa *et al.*, 2010).

De uma forma mais resumida, Brown (2006) defende que a análise fatorial exploratória, tal como o nome indica, consiste em explorar um conjunto de técnicas com o intuito de descobrir a estrutura da matriz de dados e encontrar o número e a natureza dos fatores que melhor representam.

Assim sendo, nesta investigação, a análise fatorial exploratória abordará os mesmos seis aspetos do pré-teste: *Alfa de Cronbach*, correlação entre itens, *KMO*, teste de esfericidade de *Bartlett*, unidimensionalidade e percentagem de variância explicada.

Segundo Lorenzo-Seva *et al.* (2011), o índice de *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*), é um teste estatístico que sugere a proporção da variância dos itens que pode estar a ser explicada por uma variável latente. O *KMO* é calculado através do quadrado das correlações parciais das variáveis analisadas (Field, 2005), sendo que o seu valor varia entre 0 e 1, onde valores próximos a 0 ou iguais informam que a soma das correlações parciais, dos itens avaliados, é bastante alta em relação à soma das correlações totais (Damásio, 2012). Segundo os autores Hutcheson e Sofroniou (1999), a regra em relação à interpretação dos valores do *KMO* é simples: valores <0.5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0.5 e 0.7 são vistos como medíocres; valores entre 0.7 e 0.8 são considerados bons; valores >0.8 são considerados ótimos e, por último, valores >0.9 são considerados excelentes. Desta forma, tendo em conta

os valores anteriormente mencionados e analisando a tabela (ver anexo número 3), conclui-se que, todos as variáveis analisadas possuem índices de *KMO*, maioritariamente, excelentes.

O teste de esfericidade de *Bartlett*, “avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade (os elementos da diagonal principal tem valor igual a 1, e os demais elementos da matriz são aproximadamente 0, ou seja, não apresentam correlações entre si)” (Damásio, 2012, p.216). Assim, se os valores de *p.value* forem  $<0,05$ , o que significaria ser inferior a todos os níveis de significância, rejeita-se a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade (Damásio, 2012). Partindo deste pressuposto, é possível concluir que, todas as variáveis apresentadas na *Tabela 1*, possuem valores de significância nulos ( $<0,001$ ), o que significa a existência de correlação entre itens.

O Alfa de Cronbach, avalia o grau em que os itens de uma variável estão correlacionados entre si (Pasquali, 1999) e os seus valores variam entre 0 e 1. George e Mallery (2003), afirmam que valores superiores a 0,90 são excelentes; valores superiores entre 0,80 e 0,9 são bons; valores entre 0,70 e 0,80 são aceitáveis, valores entre 0,70 e 0,60 são questionáveis, valores entre 0,50 e 0,60 são pobres e, por último, valores inferiores a 0,50 são inaceitáveis. O valor de Cronbach é influenciado pelo número de itens de cada variável, bem como pelo valor das suas correlações (Damásio, 2012). Assim sendo, pode-se afirmar que os valores da análise do *Alfa de Cronbach* das variáveis em análise, são considerados excelentes.

Por fim, a variância explicada remete para a “percentagem da variância comum que um fator, ou um conjunto de fatores, consegue extrair de um determinado conjunto de dados” (Damásio, 2012, p. x). Apesar das investigações não se debruçarem sobre a quantidade da percentagem da variância explicada, sugere-se que uma percentagem da variância comum acima de 60% é recomendada. Desta forma, uma vez que os valores da tabela supramencionada são todos superiores a 70%, afirma-se que todas as variáveis são significativas para a explicação dos dados recolhidos. Ademais, assiste-se, em todas as variáveis, à unidimensionalidade das mesmas.

Em jeito de conclusão, todos os resultados da análise fatorial exploratória são bastante favoráveis e, em casos específicos, são muito díspares dos resultados obtidos no pré-teste.

## 4.5. Análise Fatorial Confirmatória

Nos modelos de análise fatorial confirmatória, cada fator considerado é medido por um conjunto de indicadores selecionados *a priori* para efeitos da sua medição com base na teoria, ou na investigação empírica anterior, que suporta o problema em estudo (Lisboa *et al.*, 2010).

Após a análise inicial da qualidade através da análise fatorial exploratória, o passo seguinte é a análise fatorial confirmatória, cuja análise testa, estatisticamente, o ajuste do modelo. A figura 2 representa o modelo de medidas final da presente investigação.

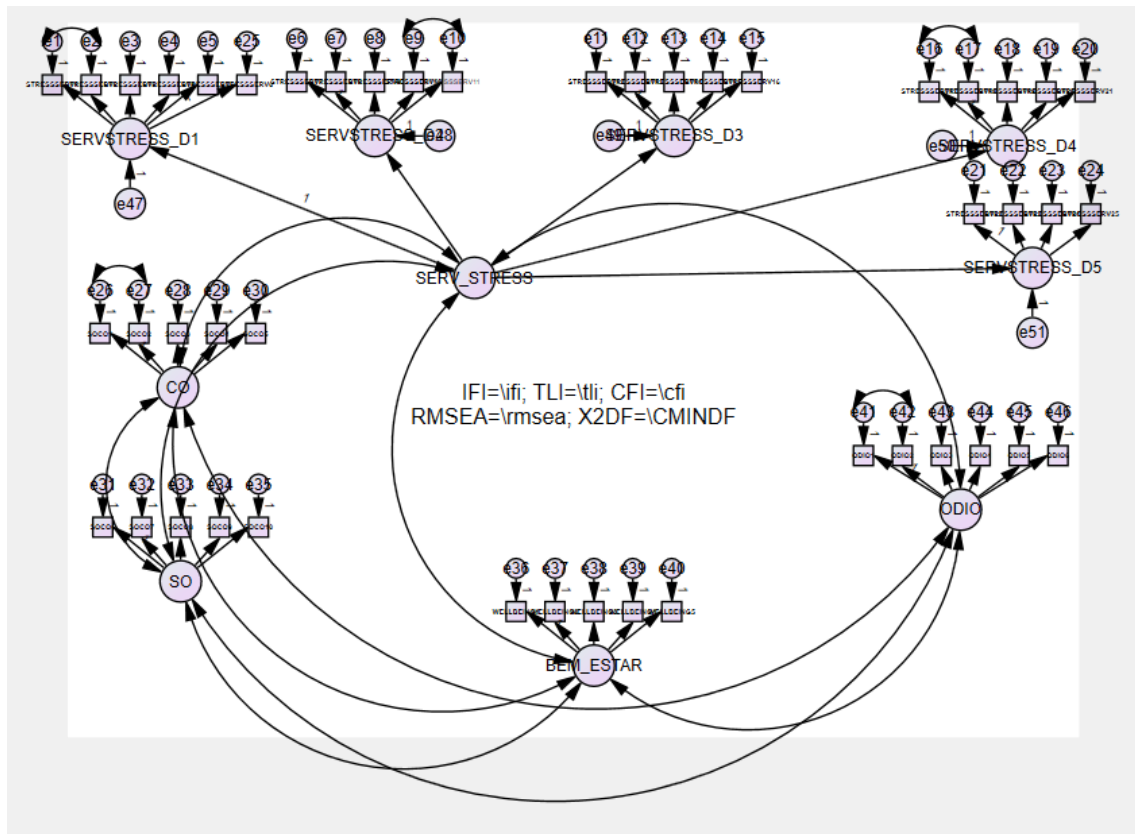


Figura 2. Modelo de Medidas Final

### 4.5.1. Qualidade do Ajustamento do Modelo

Nesta subsecção, irá tratar-se da qualidade do ajustamento do Modelo, cujo objetivo é avaliar o modelo teórico, ou seja, perceber o quão bem o modelo teórico reproduz as correlações das variáveis em estudo (Marôco, 2014). Contudo, esta fase é muito pouco consensual. A procura de medidas para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo tem suscitado um enorme interesse por parte da literatura.

Como tal, uma vez que há uma multiplicidade de propostas e não há um entendimento convergente sobre as medidas que tornam o modelo, um modelo de qualidade, o investigador deverá escolher as medidas que indicam um melhor ajustamento do mesmo, utilizando medidas de três classes diferentes (medidas absolutas de ajustamento; medidas incrementais de ajustamento e, finalmente, medidas parcimoniais de ajustamento) (Lisboa et al., 2010).

Com isto, uma vez que não há uma regra expressa, foram explorados nesta investigação as seguintes medidas de ajustamento: Teste de Qui-Square ( $X^2$ ), Teste de Qui-Square/Degree Freedom ( $X^2/df$ ), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis Fit Index (TLI), Incremental Fit Index (IFI) e o Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA). Na tabela 3, estão sintetizados os valores de referência das medidas de ajustamento utilizadas nesta investigação.

<b>Estatística</b>	<b>Valores de referência</b>		<b>Autores</b>
$X^2$	-	Quanto menor melhor	(Marôco, 2010)
$X^2/gl$	>5 ]2;5] ]1;2] ~1	Ajustamento mau Ajustamento sofrível Ajustamento bom Ajustamento muito bom	(Marôco, 2010)
CFI TLI	<0.8 [0.8;0.90[ [0.9;0.95[ ≥0.95	Ajustamento mau Ajustamento sofrível Ajustamento bom Ajustamento muito bom	(Marôco, 2010)
IFI	≥0.95	Ajustamento muito bom	(Lisboa <i>et al.</i> , 2012)
RMSEA	>0.10 ]0.05- 0.10] ≤0.05	Ajustamento inaceitável Ajustamento bom Ajustamento muito bom	(Marôco, 2010)

Tabela 2. Valores de Referência da Análise do Ajustamento do Modelo

Os índices desta análise (*IFI*, *CFI*, *TLI*) na tabela 3 reportados, representam a avaliação da qualidade de ajustamento através de um teste ao modelo com o pior ajustamento possível, onde se demonstra a relação entre quaisquer variáveis, e o modelo com melhor ajustamento, onde se apresentam todas as variáveis correlacionadas. O índice *RMSEA*, é o

índice que avalia a discrepância populacional, através da comparação do ajustamento obtido com médias e variâncias amostrais, e o ajustamento que se iria obter com médias e variâncias populacionais (Marôco, 2010).

Por último, o valor do índice  $X^2/gl$  é aquele que irá avaliar a sua qualidade, sem se comparar com outros modelos (Marôco, 2010)

Após analisarem-se os índices de modificação, que sugeriram a criação de covariâncias entre alguns termos de erro, surge a versão final do modelo de medidas (figura 2). Desta forma, chegamos a um modelo de medidas com os seguintes valores dos índices  $X^2/gl$ : 1,789;  $CFI$ : 0,940;  $TLI$ = ,936,  $IFI$ =, 940 e por último,  $RMSEA$ = 0,066. Estes valores, simbolizam um bom modelo, por conseguinte, a próxima fase será analisar a fiabilidade dos indicadores.

#### **4.5.2. Análise da Fiabilidade dos Indicadores**

De forma distinta do ponto anterior, esta análise dos indicadores, irá calcular outro tipo de índice para avaliar a fiabilidade dos indicadores de medida, ou seja, irá averiguar se as variáveis latentes demonstram algum problema individual. Assim, com o recurso ao programa *AMOS* foram calculados os *Standardized Regression Weights (SRW)* de cada item. Estes valores, segundo Marôco (2010), não devem ser inferiores a 0,25, uma vez que deixaria de explicar pelo menos um quarto da variância da variável.

Os valores de *Standardized Regression Weights (SRW)* representam uma certa percentagem da variância da variável observada. Se o valor for inferior aos 0.25, então, os indicadores têm problemas na fiabilidade dos indicadores. Assim sendo, quanto mais próximo o valor de *SRW* estiver de 1, maior a fiabilidade dos indicadores (Marôco, 2010).

Relativamente ao índice de *CR*, segundo Lisboa et al. (2012), mensura o modo como cada variável está a ser influenciada pelos seus indicadores. Para que o mesmo indicador seja representativo de uma boa análise, os autores Hair *et al.* (2012), recomendam que  $CR > 0.7$ .

Na tabela seguinte, tabela 4, estão registados os valores de *SRW* e *CR* de todas as variáveis.

	SRW	CR
<b>SERVSTRESS</b>		
<b>Stress psicológico</b>		
1. Fiquei chateado(a).	0,745	14,585
2. Senti-me frustrado(a).	0,813	17,72
3. Senti-me desamparado(a).	0,803	17,182
4. Senti-me impotente.	0,964	33,001
5. Senti-me stressado.	0,965	33,142
6. Senti-me ansioso(a).	0,	
<b>Stress por informação</b>		
7. Senti uma enorme sobrecarga de informação.	0,954	
8. Senti que me foi ocultada informação.	0,965	32,33
9. Tive que procurar a informação que necessitava.	0,818	17,862
10. Senti que não estava familiarizado(a) com a informação que me foi dada.	0,869	21,06
11. Foi-me dada informação ambígua.	0,873	21,424
<b>Stress por complexidade</b>		
12. Senti que o processo do serviço era confuso.	0,925	
13. Não consegui entender os termos e condições associadas ao serviço.	0,932	24,093
14. O processo de acesso ao serviço era complexo.	0,951	25,869
15. Senti que tomar a decisão certa foi complicado.	0,897	21,298
16. O(a) funcionário(a) que me atendeu não estava preparado para responder às minhas questões.	0,868	19,418
<b>Stress devido aos funcionários</b>		
17. O(a) funcionário(a) não tinha formação suficiente.	0,939	
18. O(a) funcionário(a) não tinha autoridade para resolver o problema.	0,892	36,263
19. Não consegui sentir uma ligação entre mim e o(a) funcionário(a) que me atendeu.	0,943	26,637
20. O(a) funcionário(a) foi indelicado(a).	0,93	25,169
21. Não estava certo(a) que estava a tomar a melhor opção.	0,926	24,749

22. Senti-me com dúvidas sobre o que fazer.	0,889	
23. Não estava confiante.	0,936	20,686
24. Tive pensamentos conflituosos.	0,825	15,754
25. Não sabia o que fazer.	0,877	17,86
<b>CUSTOMER ORIENTATION</b>		
1. Tentou descobrir as minhas necessidades.	0,932	
2. Teve em mente o que eu realmente pretendia.	0,891	37,815
3. Sugeriu produtos/serviços capazes de satisfazer as minhas necessidades.	0,975	30,661
4. Recomendou-me os produtos/serviços mais adequados para a resolução dos meus problemas.	0,967	29,361
5. Tentou descobrir que tipo de produtos/serviços seria útil para mim.	0,963	28,851
<b>SALES ORIENTATION</b>		
6. Tentou vender o máximo que podia, em vez de se preocupar em satisfazer as minhas necessidades.	0,899	
7. Não foi totalmente honesto(a) ao vender os produtos/serviços.	0,917	21,27
8. Tentou vender o máximo possível, mesmo que isso não fosse o mais apropriado.	0,984	26,733
9. Exagerou nos benefícios dos produtos/serviços para me levar a comprar.	0,981	26,359
10. Fez recomendações com base no que pensava que conseguia vender e não com base na minha satisfação de longo prazo.	0,973	25,613
<b>ÓDIO</b>		
1. Esta marca é minha inimiga.	0,564	
2. Sou totalmente contra esta marca.	0,759	12,202
3. Gostaria de provocar danos a esta marca.	0,934	8,94
4. Estou disposto(a) a fazer um esforço para enfraquecer ou destruir esta marca.	0,855	8,558
5. Gostaria de prejudicar esta marca.	0,909	8,833



6. Consideraria infringir a lei para prejudicar esta marca.	0,734	7,841
<b>BEM-ESTAR</b>		
1. Em muitos aspetos da minha vida, sinto que estou perto do meu ideal.	0,753	
2. As condições da minha vida são excelentes.	0,874	12,836
3. Estou satisfeito com a minha vida.	0,900	13,242
4. Até agora consegui as coisas mais importantes que quero na vida.	0,828	12,062
5. Se pudesse viver a minha vida novamente não mudaria quase nada.	0,816	11,864

Tabela 3. Análise da Fiabilidade dos Indicadores

Através da análise da tabela 3, é possível concluir que, os valores de SRW são superiores 0,25, o que significa uma boa fiabilidade dos indicadores.

#### 4.5.3. Fiabilidade das variáveis

Para a avaliação das variáveis, é tido em conta o *Average Variance Extracted* (AVE), o *Composite Reliability* (CR) e o alfa de Cronbach. O *Average Variance Extracted*, representa a proporção da variância dos indicadores ligados à medição de cada uma das variáveis latentes manifestadas por essa mesma variável (Lisboa et al., 2012). Os autores Hair *et al.*, (2006), defendem que os valores de AVE devem ser superiores a 0,5 para uma medida satisfatória.

Relativamente ao *Composite Reliability*, tal como vimos anteriormente, este índice indica o modo como cada variável é medida pelos seus indicadores (Lisboa et al., 2012) e os seus valores, de modo a obter uma medida satisfatória, deverão ser superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2012).

Por fim, no que concerne ao Alfa de Cronbach, tal como anteriormente mencionado, os seus valores serão considerados de bons quando  $\alpha \geq 0,8$  e, em situações em que  $\alpha \geq 0,9$ , os valores serão tidos como excelentes (Marôco, 2010).

Na tabela seguinte (ver tabela 4), estão representados os resultados da análise da fiabilidade das variáveis do modelo de investigação. A primeira coluna corresponde ao desvio-padrão de cada variável, sendo que os restantes valores correspondem às correlações entre as diferentes variáveis. Todos estes valores, foram obtidos a partir do programa estatístico AMOS. Acrescenta-se ainda que, os primeiros valores de cada linha da tabela, ou

seja, os valores que estão na coluna e na linha em que a variável é a mesma (por exemplo,  $SERVSTRESS - SERVSTRESS$ ) correspondem aos valores de *Alfa de Cronbach* obtidos através do programa estatístico *SPSS*.

		DP	X1	X2	X3	X4	X5	AVE	CR
Stress nos serviços	X1	1,708	0,978	0,402	0,410	0,359	0,535	0,705	0,934
Orientação para o consumidor	X2	1,271		0,979	0,872	0,120	0,296	0,895	0,977
Orientação para a venda	X3	1,381			0,979	0,410	0,377	0,905	0,979
Bem-estar	X4	1,034				0,917	0,007	0,698	0,920
Ódio à marca	X5	1,004					0,915	0,644	0,914

Tabela 4. Análise da Fiabilidade das Variáveis (DP, correlações, Alfas, AVE e CR)

Legenda: DP: Desvio Padrão; Diagonal: Alfas

#### 4.5.4. Validade Discriminante

Por fim, a validade discriminante, “avalia a extensão com que os indicadores afetos à medição de variáveis latentes diferentes se encontram correlacionados entre si e, conseqüentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontram relacionadas entre si” (Lisboa *et al.*, 2012 p.437). Nesta etapa, o objetivo é comprovar se há, ou não, uma correlação entre os indicadores. (Lisboa *et al.*, 2012).

Na tabela 6, ver anexos, estão refletidas as correlações entre as variáveis. Os valores da coluna “ $Estimate^2$ ” retratam o quadrado dos valores da coluna “*Estimate*”, já calculados anteriormente. Para haver validade discriminante, os valores do *AVE* da primeira e da segunda variável devem ser superiores à correlação ao quadrado. Neste caso, uma vez que estes pressupostos se colocam em todas as linhas da tabela, confirma-se a existência de validade discriminante. Ver a referida tabela 9, nos anexos.

## 5. Resultados e discussão

Após as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, o passo seguinte será testar as hipóteses em que se baseia toda a presente investigação que deu origem a este estudo. Assim, neste capítulo, as hipóteses anteriormente apresentadas na revisão da literatura (ver tabela 1) serão, ou não, estatisticamente, corroboradas.

### 5.1. Modelo Estrutural

O Modelo de Equações Estruturais (MEE), é composto por duas partes, tal como supramencionado: o modelo de medidas e o modelo estrutural. O modelo estrutural permite analisar estatisticamente o impacto de uma variável sobre a outra (Byrne, 2010), os efeitos diretos, indiretos e totais entre variáveis latentes (Lisboa *et al.*, 2012).

Numa primeira fase, com recurso ao programa *AMOS*, foram calculados os valores de ajustamento do modelo estrutural (ver tabela 6). Fora já anteriormente mencionado, os intervalos dos valores que fazem com que um índice seja satisfatório ou não. Por conseguinte, os valores IFI=0,940; TLI= 0,935; CFI= 0,999; RMSEA= 0,064 e  $X^2/DF= 1,797$ , sugerem um modelo estrutural bastante satisfatório.

	Modelo de Medidas Final	Modelo Estrutural
IFI	,940	,940
TLI	,936	,935
CFI	,940	,939
RMSEA	,063	,064
X <sup>2</sup> /DF	1,789	1,797

Tabela 5. Modelo de Medidas e Modelo Estrutural

Uma vez que os valores estão dentro dos parâmetros aceitáveis, o passo seguinte a ser realizado, é um teste de hipóteses de forma a poder comprovar quais as hipóteses que serão corroboradas e quais as que não serão.

### 5.1.1. Teste de Hipóteses e discussão de resultados

Nesta subsecção serão analisadas as 8 hipóteses previamente formuladas, aquando a revisão da literatura. Desta forma, a tabela 8, expõe os valores relativos ao teste de hipóteses efetuado.

Variáveis			SRW	P
SO	→	SERV_STRESS	0,249	0,082
CO	→	SERV_STRESS	0,185	0,198
SERV_STRESS	→	BEM_ESTAR	0,36	***
SO	→	BEM_ESTAR	0,05	0,74
CO	→	BEM_ESTAR	-0,067	0,657
SERV_STRESS	→	ODIO	0,465	***
SO	→	ODIO	0,377	0,007
CO	→	ODIO	-0,218	0,108

Tabela 6. Teste de Hipóteses

Nota: \*\*\* significa  $p < 0.01$  \*\* significa  $p < 0.05$  \* significa  $p < 0.1$

Aprofundando a análise aos resultados, a primeira linha da tabela retrata a hipótese de que a variável *SO* tem influência direta e positiva na variável *SERVSTRESS* (H1:  $SRW=0,249$ ;  $p=0,082 < \alpha$ ).

Da mesma forma, as hipóteses 3, 6 e 7 são igualmente corroboradas. Na variável 3, é possível afirmar-se que a variável *SERVSTRESS* (o stress nos serviços), tem impacto direto e positivo na variável do *Bem-estar* (H3:  $SRW= 0,36$ ;  $p < 0,01$ ). A hipótese 6, afirma que a variável do stress dos serviços, tem, também ela, um impacto direto e positivo na variável ódio (H6:  $SRW= 0,465$ ;  $p < 0,01$ ). Mais ainda, na linha 7 da tabela 6, a variável orientação para as vendas, tem um impacto direto e positivo no *Ódio* onde ( $SRW=0,377$ ;  $p=0,007 < 0,01$ ).

Por outro lado, a hipótese de que a orientação para o cliente (CO) tem efeito positivo e direto na variável do *stress* nos serviços, não é corroborada ( $SRW=0,185$ ;  $p=0,198 > \alpha$ ), sendo a leitura correta a seguinte: a variável *CO* não tem efeito direto e positivo na variável *SERVSTRESS*. O mesmo acontece relativamente à última hipótese da tabela 6, onde não é possível afirmar que há uma influência da variável da orientação para o consumidor no ódio ( $SRW= -0,218$ ;  $p=0,108 > 0.1$ ). Da mesma forma, a variável *CO*, não parece ter impacto direto e positivo no Bem-estar ( $SRW=-0,067$ ;  $p= 0,657$ ), sendo a hipótese não corroborada.

Mais ainda, a hipótese de que a variável SO teria um impacto direto e positivo na variável Bem-estar, não é igualmente corroborada (SRW= 0,05 p= 0,74).

Tendo em conta estes resultados, algumas visões teóricas explicadas no segundo capítulo foram complementadas (hipóteses corroboradas). No entanto, também na revisão da literatura foram tecidas algumas considerações de autores que não foram passíveis de comprovar estatisticamente com esta investigação, como por exemplo, a orientação para o consumidor tem um impacto direto e positivo no bem-estar dos indivíduos. Em suma, das 8 hipóteses inicialmente propostas, apenas 4 foram estatisticamente corroboradas.

## 6. Conclusão

Este último capítulo, resume as contribuições de um estudo que visou uma melhor compreensão dos antecedentes e consequentes do stress sentido pelos consumidores, nos serviços. Na revisão da literatura foram levantadas 8 hipóteses de investigação que explicariam toda base que nutre esta investigação.

Ao longo da dissertação, foram defendidos pontos de vista, opiniões e conhecimentos que se achavam certos. Contudo, o próximo passo será perceber quais as hipóteses que não foram corroboradas e quais as possíveis linhas a seguir para a compreensão destes resultados e, quem sabe, planear um estudo futuro com novas condicionantes.

Assim, tal como vimos anteriormente, as hipóteses que se mostraram corroboradas foram: a hipótese 1 que reflete o impacto direto e positivo da orientação para a venda no stress nos serviços. Há uma maior pressão dos colaboradores, por vezes sem qualquer formação para ter contacto com o cliente e, formatados para obter resultados, acabam por causar um desconforto e, por conseguinte, potenciar um pico de *stress* nos consumidores.

De seguida, as restantes hipóteses corroboradas pela estatística foram “*o stress nos serviços tem um impacto direto e negativo no bem-estar*” (hipótese 3), “*o stress nos serviços tem impacto direto e positivo no ódio*” (hipótese 6) e, por fim, “*a orientação para as vendas tem um impacto direto e positivo no ódio*” (hipótese 7).

Em suma, o principal resultado que se pode efetivamente retirar destes resultados, é o efeito nocivo que a orientação para as vendas, tem nos consumidores e nas marcas que acreditam veemente que irão tirar proveitos deste tipo de orientação.

Estes resultados, serve de alerta para as organizações tentarem mudar a sua força de vendas, alterá-la de uma perspetiva de orientação para as vendas para uma orientação para o consumidor de forma a aumentar os seus lucros e não prejudicar os seus relacionamentos com os consumidores.

## 6.1. Contributos teóricos e práticos

O objetivo da dissertação era compreender melhor os antecedentes e as consequências do *stress* nos serviços. Desta forma, a investigação teria uma contribuição importantíssima na compreensão do comportamento do consumidor e nas organizações. Tendo um conhecimento pleno e profundo do consumidor, as organizações adquirem guias que devem orientar todo o seu processo interno e externo, de modo a potencializar todas as partes.

Apesar de o amor e o ódio à marca serem temas que cada vez mais são abordados pelos mais diversos autores, o impacto do *stress* no ódio é um tema escasso na literatura. Em termos teóricos, o único estudo que tem como principal referência ao *stress* nos serviços, foi efetuado pelos autores que serviram como base inicial de investigação (Roy & Jain, 2020). No entanto, a sua investigação é efetuada em dois países diferentes, com culturas diferentes da nossa e realidades completamente distintas da do investigador (Índia e Londres). Por conseguinte, este estudo acrescenta valor à literatura ao averiguar estes conteúdos num país onde esta área tem sido muito pouco explorada, em comparação com outros países, como Índia ou Reino Unido. Através da revisão da literatura efetuada verificou-se que este estudo é inovador, uma vez que a orientação para a venda e a orientação para o consumidor nunca foram cruzadas com o *stress* nos serviços e o *stress* nos serviços nunca foi cruzado com o bem-estar e o ódio à marca.

Em termos práticos, esta investigação, poderá servir como uma análise do comportamento das organizações pelas próprias organizações, com o intuito de entender como realmente as mesmas são percebidas pelos consumidores e quais as melhores estratégias para fomentar os seus serviços e diminuir o conflito nas relações. Este conhecimento pode e, dever ser explorado, de forma a melhorar os serviços disponíveis, aumentar lucros e satisfação de ambas as partes.

Em suma, esta dissertação é relevante para todas as organizações que pretendem ter sucesso nos seus mercados, devendo o seu conteúdo ser explorado pelos gestores, marketers e restantes responsáveis.

## **6.2. Limitações e sugestões**

Tal como outra investigação, esta dissertação teve algumas limitações que condicionaram os resultados. Em primeiro lugar, esta investigação apenas teve em consideração algumas variáveis como antecedentes (orientação para o consumidor e orientação para as vendas) e consequências do stress nos serviços (ódio à marca e o bem-estar). Desta forma sugere-se o estudo de novos antecedentes, como por exemplo, os traços de personalidade do consumidor.

Em segundo lugar, o tempo em que foi decorrida a investigação foi também uma grande limitação para a mesma. O país atravessava uma grande situação pandémica o que dificultou a investigação através dos questionários, pois o facto de serem partilhados via online faz com que houvesse uma menor taxa de respostas.

Ao nível da amostra, a dissertação foi também apresentada algumas limitações. Apesar de haver um número significativo de inquiridos 287, apenas 197 foram passíveis de análise. Será por isso interessante, em investigações futuras, estender o estudo a mais inquiridos e, quem sabe, noutras culturas.



## Referências Bibliográficas

Adelman, M. B., Ahuvia, A., & Goodwin, C. (2012). Beyond Smiling: Social Support and Service Quality. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, January 1994, 139–172. <https://doi.org/10.4135/9781452229102.n7>

Adusei, C., Tweneboah-Koduah, I., & Agyapong, G. K. Q. (2020). Sales-Orientation and Customer-Orientation on Performance of Direct Sales Executives of Fidelity Bank, Ghana. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 9(4), 70–86. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v9i4.753>

Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional e Práticas de Investigação Educacional. In *Universidade Aberta*. [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo)

Alba, J. W., & Lutz, R. J. (2013). Broadening (and narrowing) the scope of brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 23(2), 265–268. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.01.005>

Allport, G. W. (1957). *Personality: normal and abnormal*. 167–181.

Amirpur, M., & Benlian, A. (2015). Buying under Pressure: Purchase Pressure Cues and their Effects on Online Buying Decisions. *International Conference on Information Systems*, April, 1–18.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53. <https://doi.org/10.2307/1252310>

Aumer-Ryan, K., & Hatfield, E. (2007). The Design of Everyday Hate: A Qualitative and Quantitative Analysis. *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*, 1(2), 143–172. <https://doi.org/10.5964/ijpr.v1i2.11>

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>

Baumeister, Roy, F. (2002). Yielding To Temptation: Self-Control Failure, Impulsive Purchasing, and Consumer Behavior. *Journal Of Consumer Research*, 28(4), 670–676. <http://www.jstor.org/stable/3131982>

Basowitz, H., Persky, H., Korchin, S. J., & Grinker, R. R. *Anxiety and stress*. New York: McGraw-Hill, 1955

Bechwati, N.N., & Maureen, M. (2003). Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal. *Journal of Consumer Psychology*, 13(4), 440-453.

Berry L.L., Davis SW, Wilmet J. When the customer is stressed. *Harvard Business Review*. 2015 Oct:86-94.

Berry, L. L., & Gresham, L. G. (1986). Relationship retailing: transforming customers into clients. *Business Horizons*, 29(6), 43–47. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90036-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(86)90036-4)

Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246–251. <https://doi.org/10.1177/009207039502300403>

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57. <https://doi.org/10.2307/1252042>

Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501893>

Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A Framework for Studying Personality in the Stress Process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 890–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.890>

Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry Customers don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/0092070303254412>

Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>

Brooksbank, R. (1995). The new model of personal selling: Micromarketing. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(2), 61–66. <https://doi.org/10.1080/08853134.1995.10754021>

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guildford Press.

- Bryson, D., Atwal, G.; Hultén, P. (2013), Towards the conceptualisation of the antecedents of extreme negative affect towards luxury brands, *Qualitative Market Research*, Vol. 16 No. 4, pp. 393-405. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2013-0043>
- Bursk, C. Edward (2006) Low-Pressure Selling. Harvard Business Review.
- Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling With AMOS. In *Structural Equation Modeling With AMOS* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9781410600219>
- Campbell, R. J. W. (2003). Behave! In *The Art Book* (Vol. 10, Issue 4). <https://doi.org/10.1111/1467-8357.00356>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem* (2a). Lisboa: Universidade Aberta.
- Chebat, J. C., Davidow, M., & Codjovi, I. (2005). Silent Voices: Why some Dissatisfied Consumers Fail to Complain. *Journal of Service Research*, 7(4), 328–342. <https://doi.org/10.1177/1094670504273965>
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Cohen, L. H. (1988). *Life events and psychological functioning*. Newbury Park, CA: Sage
- Covington, W. G., & JR., P. (2012). Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 130(2), 556. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Croignani, P. G., Brambati, B., & Nencioni, T. (1970). Radioimmunoassay of human chorionic gonadotropin and human placental lactogen in Rh immunized pregnancies. *Annali Di Ostetricia, Ginecologia, Medicina Perinatale*, 92(8), 517–521.
- Damáσιο, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.
- Delia A. Sumrall & Rose Sebastianelli (1999). The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salespersons' Role Stress-Job Satisfaction Relationships, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7:1, 72-79, DOI: 10.1080/10696679.1999.11501821
- Delzen, M. Van. (2014). Identifying the motives and behaviors of brand hate. *Master Thesis*.
- Derryberry, D., & Tucker, D. M. (1994). Motivating the Focus of Attention. In *The Heart's Eye*. ACADEMIC PRESS, INC. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-410560-7.50014-4>

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2009). *Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction*. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford library of psychology*. Oxford handbook of positive psychology (p. 187–194). Oxford University Press.

Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., & Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28(3), 195–223. <https://doi.org/10.1007/BF01079018>

Diener, E., & Suh, M. E. (1998). *Subjective well-being and age: An international analysis*. In K. W. Schaie & M. P. Lawton (Eds.), *Annual review of gerontology and geriatrics: Vol. 17. Annual review of gerontology and geriatrics, Vol. 17. Focus on emotion and adult development* (p. 304–324). Springer Publishing Company.

dos Santos, M. J., Perin, M. G., Simões, C., & Sampaio, C. H. (2020). Customer orientation and financial performance relationship: The mediating role of innovative capability. *Gestão e Produção*, 27(4). <https://doi.org/10.1590/0104-530X4706-20>

Duhachek, A., & Iacobucci, D. (2005). *Consumer Personality and Coping: Testing Rival Theories of Process*. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 52–63. doi:10.1207/s15327663jcp1501\_8

Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M. L., & McLeod, P. L. (2000). Effects of Group Goals and Time Pressure on Group Efficacy, Information-Seeking Strategy, and Performance. *Human Performance*, 13(2), 115–138. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1302\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1302_1)

Elliott, G.R. and Eisdorfer, C. (1982) *Stress and Human Health*. Springer, New York

Eysenck, H. J. & Eysenck, M. W. (1985). *Personality and individual differences: A natural science approach*. New York: Plenum.

Fatima, Z., & Azam, M. K. (2015). Sales Force Control System and Ethical Behaviour: A Review Based Article. *Asian Journal of Marketing*, 10(1–3), 1–7. <https://doi.org/10.3923/ajm.2016.1.7>

Fetscherin, M. (2019). The five types of brand hate: How they affect consumer behavior. In *Journal of Business Research* (Vol. 101, pp. 116–127). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.017>

Fetscherin, M., & Heinrich, D. (2015). Consumer brand relationships research: A bibliometric citation meta-analysis. *Journal of Business Research*, 68(2), 380–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.010>

- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd ed.). London: Sage
- Folkes, V.S. (1984). Consumer reactions to product failure: An attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10(5), 398-409.
- Fornell, C. (2016). Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. <http://www.jstor.org/stable/1252129>
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7–18. <https://doi.org/10.2307/1251898>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Kango Kenkyu. The Japanese Journal of Nursing Research*, 21(4), 337–359.
- Fitness, J., & Fletcher, G. J. O. (1993). Love, hate, anger, and jealousy in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 942–958. <http://ovidsp.tx.ovid.com/sp-3.14.0b/ovidweb.cgi?QS2=434f4e1a73d37e8c9b495c05fb7b27f4d5a77d8330c43cd0bedf69940c41bdb158f155b797d1648a106406c11d0a1a5ee52cae83f881cc4886ef4d54521848e0abeb21bb4d5bd2079dde7fae7e1a2559992a26693599d3335c5c61b060e993aa630779302d>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The relationship between coping and emotion: Implications for theory and research. *Social Science and Medicine*, 26(3), 309–317. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(88\)90395-4](https://doi.org/10.1016/0277-9536(88)90395-4)
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Franke, G. R., & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, XLIII(November), 693–702.
- Ger, G. (1997). Human development and humane consumption: Well-being beyond the “good life.” *Journal of Public Policy and Marketing*, 16(1), 110–125. <https://doi.org/10.1177/074391569701600110>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a Edição). São Paulo, Brasil: Atlas, S.A.
- Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: A meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance.

Journal of Personal Selling and Sales Management, 34(4), 285–301.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2014.899471>

Goodman, Paul S., Mark Fichman, E Javier Lerch, and Pamela R. Snyder. 1995. "Customer-Firm Relationships, Involvement, and Customer Satisfaction?" *Academy of Management Journal* 38 (5): 1310-1324.

Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting to It: The Case for Agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(4), 820–835. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.4.820>

Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2006). The effects of relationship quality on customer retaliation. *Marketing Letters*, 17(1), 31–46. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-3796-4>

Grégoire, Y., Tripp, T. M., & Legoux, R. (2009). When Customer Love Turns into Lasting Hate: The Effects of Relationship Strength and Time on Customer Revenge and Avoidance. *Journal of Marketing*, 73(November), 18–32.

Grzeskowiak, S., Sirgy, M.J. Consumer Well-Being (CWB): The Effects of Self-Image Congruence, Brand-Community Belongingness, Brand Loyalty, and Consumption Recency. *Applied Research Quality Life* 2, 289–304 (2007). <https://doi.org/10.1007/s11482-008-9043-9>

Gronroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface*. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11. doi:10.1016/0148-2963(90)90037-e

Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River.

Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19–35. <https://doi.org/10.1177/0092070304267927>

Hegner, S.M., Fetscherin, M.; van Delzen, M. (2017), "Determinants and outcomes of brand hate", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 13-25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>

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. <https://doi.org/10.1108/09564230410564939>

Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145. <https://doi.org/10.1177/0092070302250898>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Holmlund-Rytkönen, M., & Strandvik, T. (2005). Stress in business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20(1), 12–22. <https://doi.org/10.1108/08858620510576757>

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74. <https://doi.org/10.1509/jm.75.2.55>

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55–74. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.2.55>

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0220-7>

Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T. (2009). Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73(4), 64–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.64>

Hogg, M.K.; Banister, E.N. (2001), “Dislikes, distastes and the undesired self: conceptualizing and exploring the role of the undesired end state in consumer experience”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 Nos 1/2, pp. 73-104.

Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. London: Sage Publications.

Inuzuka, A. (2020). Effects of Customer Orientation and Sales Orientation on Objective Performance:顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果. *Japan Marketing Review*, 1(1), 23–30. <https://doi.org/10.7222/marketingreview.2020.003>

Johnson, A. R., Matear, M., & Thomson, M. (2011). A coal in the heart: Self-relevance as a post-exit predictor of consumer anti-brand actions. *Journal of Consumer Research*, 38(1), 108–125. <https://doi.org/10.1086/657924>

Johnson, M. S., Sivadas, E., & Kashyap, V. (2009). Response bias in the measurement of salesperson orientations: The role of impression management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 1014–1024. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.03.010>

Jones, D. L., McCleary, K. W., & Lepisto, L. R. (2002). Consumer Complaint Behavior Manifestations for Table Service Restaurants: Identifying Sociodemographic Characteristics, Personality, and Behavioral Factors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26(2), 105–123. <https://doi.org/10.1177/1096348002026002002>

Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Lee, N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80 (April 2016), 53–62. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.023>

Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2016). When Consumers Harm Your Brand – The Phenomenon of Consumer Brand Sabotage. *Journal of Marketing*, 1–66.

Kara, A., Andaleeb, S. S., Turan, M., & Cabuk, S. (2013). An examination of the effects of adaptive selling behavior and customer orientation on performance of pharmaceutical salespeople in an emerging market. *Journal of Medical Marketing*, 13(2), 102–114. <https://doi.org/10.1177/1745790413488779>

Khan, M. A., & Lee, M. S. W. (2014). Prepurchase Determinants of Brand Avoidance: The Moderating Role of Country-of-Origin Familiarity. *Journal of Global Marketing*, 27(5), 329–343. <https://doi.org/10.1080/08911762.2014.932879>

Klein, J.G., Ettenson, R.; Morris, M.D. (1998), “The animosity of foreign product purchase: an empirical test in the People’s Republic of China”, *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 1, pp. 89-100

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing (Fifteenth Edition)*. In *The great impulse challenge*.

Kucuk, S. U. (2008). Negative Double Jeopardy: The role of anti-brand sites on the internet. *Journal of Brand Management*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550100>

Kucuk, S. U. (2019). Consumer Brand Hate: Steam rolling whatever I see. *Psychology and Marketing*, 36(5), 431–443. <https://doi.org/10.1002/mar.21175>

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal, and coping*. New York: Springer.



Lee, A. R., Son, S. M., & Kim, K. K. (2016). Information and communication technology overload and social networking service fatigue: A stress perspective. *Computers in Human Behavior*, 55, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.011>

Lewis, R.C. and Booms, B.H. (1983), "The Marketing Aspects of Service Quality", in Berry, L., Shostack, G.L. and Upah, G. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*.

Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística Aplicada à Gestão*. Lisboa: Vida Económica.

Luminet, O., Zech, E., Rimé, B., & Wagner, H. (2000). Predicting Cognitive and Social Consequences of Emotional Episodes: The Contribution of Emotional Intensity, the Five Factor Model, and Alexithymia. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 471–497. doi:10.1006/jrpe.2000.2286.

Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1046. <http://psycnet.apa.org/?fa=main.doiLanding&fuseaction=showUIDAbstract&uid=1994-29643-001>

Malhotra, N. K. (2006). Consumer well-being and quality of life: An assessment and directions for future research. In *Journal of Macromarketing* (Vol. 26, Issue 1, pp. 77–80). <https://doi.org/10.1177/0276146705285970>

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, LDA.

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações* (2nd ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, LDA

Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59(2), 242–250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.002>

McCullough, M. E., Fincham, F. D., & Tsang, J. A. (2003). Forgiveness, Forbearance, and Time: The Temporal Unfolding of Transgression-Related Interpersonal Motivations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 540–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.540>

MC Grath, J.E. "stress and Behaviour in Organisations". In M.Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* Chicago: Rand Mc Nully, 1976.

Mehrabi, J., Noorbakhash, K., Shoja, M., & Karim, M. (2012). Impact of customer orientation and sales orientation on sales' performance in international market of Bilehsavar County. *International Journal of Business and Social Science*, 3(17), 216–222.

Miller, E. G., Kahn, B. E., & Luce, M. F. (2008). Consumer wait management strategies for negative service events: A coping approach. *Journal of Consumer Research*, 34(5), 635–648. <https://doi.org/10.1086/521899>

Moschis, G. P. (2007). Stress and consumer behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 430–444. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0035-3>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (2012). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Developing a Market Orientation*, 54(4), 45–78. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3>

Nielsen (2012). *Consumer Trust in Online, Social and Mobile Advertising Grow*. Disponível em: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>

Nordin, V. J. (2002). The voice of the customer. *Forestry Chronicle*, 78(3), 343–345. <https://doi.org/10.4324/9780080496313-9>

O'Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(1), 61–67. <https://doi.org/10.1080/08853134.1991.10753859>

Oliver, Richard L. 1999. "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 33-44.

Oishi, S., Schimmack, U., & Colcombe, S. J. (2003). The contextual and systematic nature of life satisfaction judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(3), 232–247. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00016-7](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00016-7)

Ospina, J. M., & Perez, G. (2013). A measure of market orientation: Development and validation in a different cultural context. *Innovar*, 23(49), 41–49.

Pancer, E., & Handelman, J. (2012). The evolution of consumer well-being. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 177–189. <https://doi.org/10.1108/17557501211195118>

Paolo Guenzi, Luigi M. De Luca & Gabriele Troilo (2011) Organizational Drivers os Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31:3, 269-285, DOI: 10.2753/PSS0885-3134310305

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Understanding Customer Expectations of Service Understanding Customer Expectations of Service

Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A. *Sloan Management Review*, 32(3), 39.

Pasquali, L. (1999). *Análise fatorial: um manual teórico-prático*. Brasília: Editora UnB.

Payne, J. W. (1982). Contingent Decision Behavior: A Review and Discussion of Issues. *Psychological Bulletin*, 92(2), 382–402.

Pearlin, L. I. (1989). The sociological study of stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 30(3), 241–256. <https://doi.org/10.2307/2136956>

Periatt, J. A., Le May, S. A., & Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation–customer orientation (soco) scale: Cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 49–54. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749016>

Periatt, J. A., Le May, S. A., & Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation–customer orientation (soco) scale: Cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 49–54. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749016>

Pilling, B. K., & Eroglu, S. (1994). An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 45–58. <https://doi.org/10.1080/08853134.1994.10753975>

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: Past, present and future. *Handbook on the Experience Economy*, October, 21–44. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>

Pitt, C. M., & Nally, J. E. (1999). Angiotensin II-mediated potentiation of endothelin-1-evoked bronchial contractions: A role for leukotrienes? *Pulmonary Pharmacology and Therapeutics*, 12(1), 7–12. <https://doi.org/10.1006/pupt.1998.0157>

Räikkönen, K., Matthews, K. A., Flory, J. D., Owens, J. F., & Gump, B. B. (1999). Effects of optimism, pessimism, and trait anxiety on ambulatory blood pressure and mood during everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(1), 104–113. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.76.1.104>

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. In *Harvard business review* (Vol. 68, Issue 5, pp. 105–111). [http://matlesiouxx.free.fr/Cours/HKU/Courses/CSIS0404/Lecture1/Module1\\_3\\_Zero\\_Defections\\_-\\_Quality\\_Comes\\_to\\_Services.pdf](http://matlesiouxx.free.fr/Cours/HKU/Courses/CSIS0404/Lecture1/Module1_3_Zero_Defections_-_Quality_Comes_to_Services.pdf)

Reutskaja, E., Nagel, R., Camerer, C. F., & Rangel, A. (2011). Search dynamics in consumer choice under time pressure: An eye-tracking study. *American Economic Review*, 101(2), 900–926. <https://doi.org/10.1257/aer.101.2.900>

Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). A relationship customer typology. *Journal of Retailing*, 75(4), 509–523. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)00016-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)00016-0)

Richins, M. L. (1983). Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study. *Journal of Marketing*, 47(1), 68. <https://doi.org/10.2307/3203428>

Roy, S., & Jain, V. (2020). Construction, validation and generalization of SERVSTRESS: a measure for service induced customer stress. *European Journal of Marketing*, 54(10), 2523–2550. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2020-0002>

San Lam, F. I., Lok Cheng, A. W., & Chi Lam, C. C. (2020). The power of service quality. *Food and Society*, 417–427. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-811808-5.00023-4>

Saxe, R., & Weitz, A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *American Marketing Association*, 19(3), 343–351.

Sakulsinlapakorn, K., & Zhang, J. (2019). When Love-Becomes-Hate Effect Happens: an Empirical Study of the Impact of Brand Failure Severity Upon Consumers' Negative Responses. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(1), 1–22. <http://ezproxy.umgc.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/2238970359?accountid=14580>.

Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V., & Ahadi, S. (2002). Culture, personality, and subjective well-being: Integrating process models of life satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 582–593. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.4.582>

Schultz, R. J., & Good, D. J. (2000). Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(4), 200–215. <https://doi.org/10.1108/08858620010335056>

Selye, H. (1980). The Stress Concept Today. In I. L. Kutash et al. (Eds.), *Handbook on Stress and Anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Selye, H. (1976). *Stress in Health and Disease*. Butterworth, Inc Boston. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=wrfYBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Stress+in+Health+and+Disease+1st+Edition&ots=kktqm9fh7&sig=5D9o6sXssZMUeo9eo2jaw1RdkcI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=wrfYBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Stress+in+Health+and+Disease+1st+Edition&ots=kktqm9fh7&sig=5D9o6sXssZMUeo9eo2jaw1RdkcI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values: Discovery Service for Air Force Institute of Technology. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170. <http://eds.b.ebscohost.com.afit.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=3&sid=c553a916-c484-4f2b-8f4a-263242c3e223%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3D#AN=17292155&db=bth>

Silva, E. A. da. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, 77–99. <https://doi.org/10.4000/ras.740>

Simmons, R. G. (2001). Comfort with the self. In T. J. Owens, S. Stryker, & N. Goodman (Eds.), *Extending self-esteem theory and research: Sociological and psychological currents* (pp. 198–222). New York: Cambridge University Press

Singh, J., & Wilkes, R. E. (1996). When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 350–365. <https://doi.org/10.1177/0092070396244006>

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2006). Macro measures of consumer well-being (CWB): A critical analysis and a research agenda. *Journal of Macromarketing*, 26(1), 27–44. <https://doi.org/10.1177/0276146705285669>

Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Rahtz, D. (2007). Research on consumer well-being (CWB): Overview of the field and introduction to the special issue. In *Journal of Macromarketing* (Vol. 27, Issue 4, pp. 341–349). <https://doi.org/10.1177/0276146707307212>

Spake, D. F., Beatty, S. E., Brockman, B. K., & Crutchfield, T. N. (2003). Consumer Comfort in Service Relationships: Measurement and Importance. *Journal of Service Research*, 5(4), 316–332. <https://doi.org/10.1177/1094670503005004004>

Sternberg, R. J. (2003). A Duplex Theory of Hate: Development and Application to Terrorism, Massacres, and Genocide. *Review of General Psychology*, 7(3), 299–328. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.3.299>

Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). Journal of the Academy of Marketing Science An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. <https://doi.org/10.1177/0092070305276368>

Su, L., Swanson, S. R., & Chen, X. (2016). The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role

of relationship quality. *Tourism Management*, 52, 82–95.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.012>

Sumrall, D. A., & Sebastianelli, R. (1999). The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salespersons' Role Stress-Job Satisfaction Relationships. In *Journal of Marketing Theory and Practice* (Vol. 7, Issue 1, pp. 72–79).  
<https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501821>

Suri, R., Kohli, C., & Monroe, K. B. (2007). The effects of perceived scarcity on consumers' processing of price information. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 89–100. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0008-y>

Tanaka, Oswaldo Y. (2004). *Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente: Um Modo de Fazer*/ Oswaldo Y. Tanaka, Cristina Melo. – 1. ed., 1. reim- pr. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Thoits PA. (1995). Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next? *Journal of Health and Social Behavior*, 35(May), 53–79.

Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1–2), 63–69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>

Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1–2), 63–69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>

Thomas, R. W., Soutar, G. N., Ryan, M. M., Taylor, P., Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2016). Linked references are available on JSTOR for this article : The Selling Orientation-Customer Orientation ( S . O . C . O . ) Scale : A Proposed Short Form. 21(1), 63–69.

Tsarenko, Y., & Strizhakova, Y. (2013). Coping with service failures: The role of emotional intelligence, self-efficacy and intention to complain. *European Journal of Marketing*, 47(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/03090561311285466>

Tumangkeng, G. A. (2013). 濟無No Title No Title. *Jurnal EMBA*, 1(4), 78–85.

Updegraff, J. A., Gable, S. L., & Taylor, S. E. (2004). What Makes Experiences Satisfying? The Interaction of Approach-Avoidance Motivations and Emotions in Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 496–504.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.3.496>

Urbano Lorenzo-Seva, Marieke E. Timmerman & Henk A. L. Kiers (2011): The Hull Method for Selecting the Number of Common Factors, *Multivariate*. <https://doi.org/10.1080/00273171.2011.564527>

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>

Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32–44. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>

Weitz, B. A. (1978). Performance and Understanding of. XV(November), 501–516

Yi, S., & Baumgartner, H. (2004). Coping with negative emotions in purchase-related situations. *Journal of Consumer Psychology*, 14(3), 303–317. [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1403\\_11](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1403_11)

Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S., & Bagozzi, R. P. (2016). Brand hate. *Journal of Product and Brand Management*, 25(1), 11–25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2015-0799>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.2307/1251929>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.2307/1251929>

Zeki, S., & Romaya, J. P. (2008). Neural correlates of hate. *PLoS ONE*, 3(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0003556>

## Anexos

### Questionário

---

## Inquérito

Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito de uma dissertação do **Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra** que tem como objeto de estudo a área dos serviços (ex: telecomunicações, bancos, entretenimento, viagens, cuidados pessoais, saúde, entre outros).

Ao responder ao questionário, solicitamos que indique a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das afirmações. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que o importante é a sua sincera opinião. O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de **8 minutos**.

O questionário é anónimo e estritamente confidencial.

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos

Tal como fora anteriormente apresentado, esta investigação tem como OBJETO DE ESTUDO EMPRESAS QUE PRESTAM SERVIÇOS (Ex: telecomunicações, bancos, entretenimento, viagens, cuidados pessoais, saúde, etc.).

---

Enquanto cliente de uma empresa prestadora de serviços à sua escolha, recorda alguma situação em que ficou frustrado(a) ou insatisfeito(a) com o serviço que lhe foi prestado? \*

Sim

Não

---

Diga-nos, por favor, qual o nome da empresa que recordou:

A sua resposta

---



Pense no TIPO DE SERVIÇOS associados à situação que recordou no início deste inquérito. Indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações. \*

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo, nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Eu tenho uma grande necessidade em saber mais sobre este tipo de serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em comparação com outros tipos de serviços, este é muito importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu interesso-me muito por este tipo de serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tendo em consideração a SITUAÇÃO que recordou, pense na forma como se sentiu quando passou por essa experiência desagradável. Indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das afirmações que se seguem. \*

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo, nem discordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Fiquei chateado(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me frustrado(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me desamparado(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me impotente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me stressado (a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me ansioso (a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti uma enorme sobrecarga de informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti que me foi ocultada informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive que procurar a informação que necessitava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti que não estava familiarizado(a) com a informação que me foi dada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Foi-me dada informação ambígua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti que o processo do serviço era confuso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não consegui entender os termos e condições associadas ao serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de acesso ao serviço era complexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti que tomar a decisão certa foi complicado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O(a) funcionário(a) que me atendeu não estava preparado para responder às minhas questões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O(a) funcionário(a) não tinha formação suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O(a) funcionário(a) não tinha autoridade para resolver o problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Não consegui sentir uma ligação entre mim e o(a) funcionário(a) que me atendeu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O(a) funcionário(a) foi indelicado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estava certo(a) que estava a tomar a melhor opção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti-me com dúvidas sobre o que fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estava confiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive pensamentos conflituosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sabia o que fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto que o(a) funcionário(a) que me atendeu: \*

	1- Discordo Totalmente	2	3	4- Não concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Tentou descobrir as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teve em mente o que eu realmente pretendia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugeri produtos/serviços capazes de satisfazer as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendou-me os produtos/serviços mais adequados para a resolução dos meus problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tentou descobrir que tipo de produtos/serviços seria útil para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tentou vender o máximo que podia, em vez de se preocupar em satisfazer as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tentou vender o máximo que podia, em vez de se preocupar em satisfazer as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não foi totalmente honesto(a) ao vender os produtos/serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tentou vender o máximo possível, mesmo que isso não fosse o mais apropriado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exagerou nos benefícios dos produtos/serviços para me levar a comprar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fez recomendações com base no que pensava que conseguia vender e não com base na minha satisfação de longo prazo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pedimos agora que considere a empresa que recordou como se de uma MARCA se tratasse. Por favor, indique o seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações. \*

	1 - Discordo Totalmente	2	3	4 - Não concordo, nem discordo	5	6	7 - Concordo Totalmente
Esta marca é minha inimiga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou totalmente contra esta marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria provocar danos a esta marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou disposto(a) a fazer um esforço para enfraquecer ou destruir estaa marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gostaria de prejudicar esta marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consideraria infringir a lei para prejudicar esta marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto-me ofendido(a) por esta marca.

Não tolero esta marca.

O mundo seria melhor se esta marca não existisse.

Estou muito irritado(a) com esta marca.

Esta marca é horrível.

Eu odeio esta marca.



As perguntas que se seguem são agora referentes a si. Indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das afirmações que se seguem. \*

	1- Discordo plenamente	2	3	4- Não concordo nem discordo	5	6	7-Concordo plenamente
Em muitos aspetos da minha vida, sinto que estou perto do meu ideal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As condições da minha vida são excelentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Até agora consegui as coisas mais importantes que quero na vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se pudesse viver a minha vida novamente, não mudaria quase nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensando em si mesmo e como geralmente se sente no seu dia-a-dia. Indique até que ponto geralmente se sente. \*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Não concordo, nem discordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Chateado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hostil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envergonhado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nervoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com medo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Determinado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atento(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ativo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspirado(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Idade: \*

A sua resposta

---

Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

Profissão: \*

A sua resposta

---

Nível de escolaridade mais elevado que concluiu: \*

- Ensino básico primário
- Ensino básico preparatório 6º ano
- Ensino secundário 9º ano
- Ensino secundário 12º ano
- Curso profissional/artístico
- Frequência universitária/bacharelato
- Licenciatura ou superior

Número de pessoas do agregado familiar: \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ou mais

Rendimento mensal líquido do agregado familiar:

- Menos de 500€
- 500-900€
- 1000-1499€
- 1500-2499€
- 2500-4999€
- 5000€ ou mais

**Pré-teste**

VARIÁVEIS	ITENS	ALFA DE CRONBACH	CORRELAÇÃO	KMO	BARTLETT'S TEST	UNIDIM.	% VARIÂNCIA EXP.
STRESS NOS SERVIÇOS	Dimensão stress psicológico						
	STRESSSERV1		0,787				
	STRESSSERV2		0,773				
	STRESSSERV3	0,909	0,633	0,836	<,001	SIM	70,24%
	STRESSSERV4		0,732				
	STRESSSERV5		0,797				
	STRESSSERV6		0,82				
	Dimensão stress de informação						
	STRESSSERV7		0,801				
	STRESSSERV8		0,804				
	STRESSSERV9	0,939	0,829	0,842	<,001	SIM	890,61%
	STRESSSERV10		886				
	STRESSSERV11		865				
	Dimensão stress por complexidade						
	STRESSSERV12		0,846				
	STRESSSERV13		0,839				
	STRESSSERV14	0,906	0,832	0,622	<,001	SIM	73,62%
	STRESSSERV15		.759				
	STRESSSERV16		.563				
	Dimensão stress devido aos funcionários						
	STRESSSERV17		0,624				
	STRESSSERV18		0,563				
	STRESSSERV19	0,841	0,841	0,713	<,001	SIM	62,23%
	STRESSSERV20		0,579				
	STRESSSERV21		0,659				
	Dimensão stress face aos resultados						
	STRESSSERV22		0,846				

	STRESSSERV23	0,938	765	0,802	<,001	SIM	84,77%
	STRESSSERV24		0,882				
	STRESSSERV25		0,943				
SOCO	CO						
	SOCO1		0,656				
	SOCO2		0,718				
	SOCO3	0,944	0,556	0,754	<,001	SIM	82,41%
	SOCO4		0,739				
	SOCO5		.771				
	SO						
	SOCO6		0,886				
	SOCO7		0,908				
	SOCO8	0,65	0,974	0,808	<,001	SIM	65,21%
	SOCO9		0,964				
	SOCO10		0,959				
ODIO	ODIO1		0,794				
	ODIO2		0,755				
	ODIO3		0,833				
	ODIO4	0,881	0,67	0,679	<,001	NÃO	57,07%
	ODIO5		0,796				84,38%
	ODIO6		0,343				
BEM-ESTAR	WELLBEING1		0,753				
	WELLBEING2		0,831				
	WELLBEING3	0,863	.727	0,764	<,001	SIM	65,86%
	WELLBEING4		0,425				
	WELLBEING5		0,703				

Tabela 7. Análise Fatorial Pré-teste

## **Análise Fatorial Exploratória Amostra Final**

VARIÁVEIS	ITENS	ALFA DE CRONBACH	CORRELAÇÃO ENTRE ITENS	KMO	BARTLETT'S TEST	UNIDIMENS.	% VARIÂNCIA EXPLICADA
STRESS NOS SERVIÇOS	Dimensão stress psicológico						
	STRESSSERV1		0,756				
	STRESSSERV2		0,835				
	STRESSSERV3	0,952	0,779	0,897	<,001	SIM	81,23%
	STRESSSERV4		0,931				
	STRESSSERV5		0,921				
	STRESSSERV6		0,906				
	Dimensão stress de informação						
	STRESSSERV7		0,756				
	STRESSSERV8		0,835				
	STRESSSERV9	0,959	0,779	0,874	<,001	SIM	86,05%
	STRESSSERV10		0,931				
	STRESSSERV11		0,921				
	Dimensão stress por complexidade						
	STRESSSERV12		0,904				
	STRESSSERV13		0,908				
	STRESSSERV14	0,962	0,928	0,919	<,001	SIM	86,840%
	STRESSSERV15		0,873				
	STRESSSERV16		0,848				
	Dimensão stress devido aos funcionários						
	STRESSSERV17		0,948				
	STRESSSERV18		0,901				
	STRESSSERV19	0,97	0,921	0,871	<,001	SIM	89,38%
	STRESSSERV20		0,897				
	STRESSSERV21		0,902				
	Dimensão stress face aos resultados						
	STRESSSERV22		0,83				
	STRESSSERV23	0,931	0,887	0,835	<,001	SIM	83,21%
	STRESSSERV24		0,791				



	STRESSSERV25		0,855				
SOCO	CO						
	SOCO1		0,947				
	SOCO2		0,907				
	SOCO3	0,979	0,961	0,869	0	SIM	92,37%
	SOCO4		0,935				
	SOCO5		0,944				
	SO						
	SOCO6		0,886				
	SOCO7		0,908				
	SOCO8	0,979	0,974	0,916	0	SIM	92,21%
	SOCO9		0,964				
	SOCO10		0,959				
ODIO	ODIO1		0,629				
	ODIO2		0,797				
	ODIO3		0,869				
	ODIO4	0,915	0,79	0,862	<,001	SIM	70,87%
	ODIO5		0,826				
	ODIO6		0,684				
BEM-ESTAR	WELLBEING1		0,71				
	WELLBEING2		0,836				
	WELLBEING3	0,917	0,854	0,889	<,001	SIM	75,56%
	WELLBEING4		0,78				
	WELLBEING5		0,775				

*Tabela 8. Análise Fatorial Total*

## Validade Discriminante

Variáveis			Estimate	Estimate^2	AVE1	AVE2
CO	↔	SO	0,872	0,760	0,895	0,905
CO	↔	ODIO	0,296	0,088	0,895	0,644
CO	↔	BEM_ESTAR	0,12	0,014	0,895	0,698
SERVSTRESS	↔	CO	0,402	0,162	0,705	0,895
SO	↔	ODIO	0,377	0,142	0,905	0,644
SO	↔	BEM_ESTAR	0,14	0,020	0,905	0,698
SERVSTRESS	↔	SO	0,41	0,168	0,705	0,905
BEMESTAR	↔	ODIO	0,007	0,000	0,698	0,644
SERVSTRESS	↔	ODIO	0,535	0,286	0,705	0,644
SERVSTRESS	↔	BEM_ESTAR	0,359	0,129	0,705	0,698

Tabela 9. Valores da Validade Discriminante