



Data de submissão
22-03-2016

Data de aceitação
01-04-2016

Autor correspondente
Nicolau Miguel Almeida
nicolau@estgp.pt

***Emotional labor* e satisfação do turista
com a experiência de consumo
no estabelecimento hoteleiro**
Emotional labor and tourist satisfaction
as a consumer experience in the hotel
establishment

Nicolau Miguel Almeida

Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal

Resumo • Abstract

A expressão de certas emoções é, muitas vezes, algo requerido aos trabalhadores de empresas prestadoras de serviços. De facto, vários estudos têm sublinhado a importância do chamado *emotional labor* na satisfação dos clientes. A presente comunicação é um primeiro esforço de tentar estabelecer a relação, ainda pouco explorada, entre *emotional labor* e satisfação do turista com a experiência de consumo no estabelecimento hoteleiro. Para tal, propõe-se um modelo de análise em contexto laboral exigente de encontro de serviço e processo de interação. Este modelo será empiricamente testado no Hotel Templários, localizado no destino turístico de Tomar.

Service employees are often required to express certain emotions to their customers. Indeed, several studies have been pointing out the importance of the so-called emotional labor on customer's satisfaction. This paper is a first attempt to investigate the underexplored relationship between emotional labor and tourist satisfaction with the consumption experience provided by the hotel accommodation. A conceptual model of analysis in labor demanding context of service encounter and interaction process will be hereby presented. Moreover, this conceptual model of analysis will be empirically tested in the *Hotel dos Templários*, a hotel accommodation located in the Portuguese tourist destination of Tomar.

Palavras-Chave • Keywords

Emotional labor, satisfação do turista, experiência de consumo, estabelecimento hoteleiro.
Emotional labor, tourist satisfaction, consumption experience, hotel accommodation.

1. Introdução

As pessoas de negócios muitas vezes falam de “boas práticas” quando desenham sistemas, formulam estratégias e definem soluções (Arussy, 2010). Segundo (Arussy, 2010), medir o que interessa não é um “conceito” novo para as empresas que procuram envolver-se na experiência do cliente.

Conhecer o que interessa na experiência do cliente é um novo território, o que apela à mudança, ou seja, à procura de métricas que permitam medir a experiência de serviço composta por fases, tal como (Jüttner et al., 2013) as designam em contexto de alojamento hoteleiro. Estas fases são a tomada de decisão, a reserva, a chegada ao estabelecimento hoteleiro e *check-in*, a estada, as experiências no local, o *check-out* e a partida, e o tempo após a estada.

Pode-se então considerar que a criação de uma experiência memorável (Lindgreen et al., 2009), como suplemento de um produto ou de um serviço, abrange o processo mental, um estado da mente (podendo ser uma sensação ou uma emoção) que é valorizado na combinação de um produto ou serviço com um momento considerado único de consumo, cuja vivência se torna memorável, por constituir uma experiência emocionalmente rica.

Daqui decorre que a experiência do cliente é originada em um conjunto de interações entre o cliente e o produto ou serviço, a empresa ou uma parte da sua organização, interações essas que provocam reações (Gentile et al., 2007).

Por exemplo, (Lindgreen et al., 2009) obtiveram resultados da sua investigação empírica que interpretam em reações geralmente positivas das pessoas, muito embora a maioria destas não tenha tido uma experiência anterior às situações hedónicas associadas aos encontros de serviço nos quais essas pessoas participam com expectativas relativamente vagas. Significa que estas expectativas formadas estarão relacionadas com as experiências anteriormente vividas e serão comparadas com as memórias que resultam de uma experiência emocionalmente rica. Numa avaliação holística, a experiência como um todo, na sua avaliação geral, tem mais significado do que a soma das partes.

A investigação de (Lindgreen et al., 2009) incide sobre a análise das reações dos clientes na avaliação das suas experiências de jantar, recorrendo à análise de conteúdo em três sites: *citysearch.com*, *epinions.com* e *tripadvisor.com*, e abrangendo quatro restaurantes, cada um com três estrelas Michelin, incluídos numa lista do top 50 do mundo, em que a atmosfera e a qualidade do serviço ajudam a criar uma imagem de luxo.

(Meyer & Schwager, 2007) definem a experiência como uma resposta interna e subjetiva do cliente a qualquer contacto direto ou indireto deste com a empresa. Neste sentido, os mesmos autores entendem que as empresas devem identificar as componentes das experiências que resultam em satisfação do cliente, realçando

que a maioria das experiências não é consequência das ofertas das empresas, o que requer um reexame das suas iniciativas.

Deste modo, torna-se necessário enquadrar os encontros de serviços, entre clientes e prestadores (Voss et al., 2008), pois não só compreendem múltiplas interações de serviço e canais de distribuição, como também envolvem a componente temporal significativa e a estratégia de operações da empresa. Esta estratégia consiste em lidar com cada vez mais encontros de serviços e mais complexos. Por sua vez, (Chauhan & Manhas, 2014) verificam que a experiência do cliente é um constructo multidimensional.

Autores como (Gil, 2001) têm salientado a importância do pessoal das empresas de serviços na satisfação do cliente com a sua experiência de consumo. O encontro de serviço é caracterizado por um processo de elevada participação do cliente (Chathoth et al., 2013). Neste contexto de encontro de serviço, a performance do *emotional labor* envolve mostrar uma emoção desejada ao nível do empregador, tal como a afabilidade, pelo pessoal de contacto nas suas interações com os clientes (Anderson et al., 2002).

Relativamente à gestão das emoções em contexto organizacional (*emotional labor*), (Carvalho et al., 2011) salientam que ao longo do tempo, vários autores (e.g. Briner (1999), Morris & Feldman (1996)) procuraram compreender a relação das emoções com o comportamento organizacional, apontando-as como um tópico central não só da vida de cada indivíduo, como da vida das organizações.

Mas uma questão se levanta: **Qual a natureza do efeito do resultado da performance de *emotional labor* em termos de satisfação do turista com a experiência vivenciada no estabelecimento hoteleiro?**

2. Enquadramento teórico e concetual

2.1. *Emotional labor*

(Goleman, 1997) interpreta “emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação.” Este autor entende que há centenas de emoções, incluindo as respetivas combinações, variações, mutações e tonalidades, e apresenta algumas categorias: ira, tristeza, medo, prazer, amor, surpresa, aversão e vergonha.

Por sua vez, (Goleman, 1998) entende que a inteligência emocional determina o potencial para a aprendizagem das aptidões práticas que se baseiam em cinco elementos: autoconsciência, motivação, autodomínio, empatia e talento nas relações. Assim, de acordo com este autor, a competência emocional mostra até que ponto se traduz esse potencial nas capacidades profissionais, pelo que é uma capacidade

aprendida, suportada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho. Por exemplo, significa que ser bom no atendimento de clientes é uma competência emocional baseada na empatia.

Deste modo, (Goleman, 1998) refere que no cerne da competência está a empatia, enquanto capacidade para a leitura dos sentimentos dos outros, e as aptidões sociais, sendo estas traduzidas na capacidade que permite lidar com esses sentimentos com mestria.

(Goleman, 1998) apresenta um quadro da competência emocional composto por competência pessoal (autoconsciência emocional, autoavaliação precisa, autoconfiança, autodomínio, inspirar confiança, ser consciencioso, adaptabilidade, inovação, vontade de triunfar, empenho, iniciativa, otimismo) e competência social (compreender os outros, desenvolver os outros, orientação para o serviço, potenciar a diversidade, consciência política, influência, comunicação, gestão de conflitos, liderança, catalisador da mudança, criar laços, colaboração e cooperação, capacidades de equipa).

Não obstante, no contexto de encontro de serviço, a *performance* do *emotional labor* envolve mostrar uma emoção desejada ao nível do empregador, tal como a afabilidade, pelo pessoal de contacto nas suas interações com os clientes, sendo reconhecido que o estado de esgotamento, enquanto síndrome da exaustão emocional, é uma das consequências negativas da *performance* que depende da maneira como o trabalho é realizado (Anderson et al., 2002).

O conceito de *emotional labor* introduzido por (Hochschild, 1983) refere-se à dimensão afetiva no trabalho de prestação do serviço. Este autor explica que o estilo emocional da prestação do serviço faz parte do próprio serviço e que o *emotional labor* requer um estilo para induzir ou suprimir sentimentos que permitam sustentar o semblante exterior capaz de produzir o bom estado da mente nos outros. Para (Hochschild, 1983), a comercialização da emoção tem, muitas vezes, consequências negativas para os trabalhadores do serviço, concluindo que o *emotional labor* produz dissonância emocional, consistindo esta na diferença entre o sentimento e fingimento, o que leva os trabalhadores a sentirem determinada tensão.

Por sua vez, (Godwyn, 2006) demonstra na sua investigação que a dissonância emocional não é necessariamente uma consequência da *emotional labor* na realização da prestação do serviço, mas pode ser contingente ou circunstancial, dependendo ainda se o trabalhador utiliza uma abordagem relacional ou transaccional.

O sucesso da gestão de *emotional labor* resulta na satisfação do cliente e da sua fidelização (Ashkanasy et al., 2002) e o cliente deteta as expressões emocionais autênticas ou não autênticas através da comunicação não-verbal (Van Dijk et al., 2011).

Não obstante, vários autores consideram o constructo *emotional labor* multi-dimensional (e.g. Brotheridge & Lee (2003), Zapf & Holz, (2006)), por estar relacionado com fatores individuais e organizacionais (e.g. afetividade, autonomia na execução das tarefas, rotina das tarefas) e com dimensões que podem ter efeitos

positivos ou negativos no bem-estar pessoal e profissional (e.g. satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional; desmotivação no trabalho, *stresse*, *burnout*).

Por outro lado, o *emotional labor* é avaliado de acordo com os processos de regulação e controlo de emoções do pessoal de contacto, que tentam modificar as suas expressões emocionais por exigências do trabalho (Grandey, 2000; Pugliesi, 1999). Estes processos têm estratégias associadas que se designam por estratégias de regulação e controlo emocional, as quais abrangem a modificação de expressões emocionais (*surface acting*), modelando respostas de maneira a fingir emoções, e a modificação de sentimentos e pensamentos (*deep acting*), de maneira que aquilo que se sente e pensa deve corresponder ao que é exigido (Brotheridge & Lee, 2003; Montgomery et al., 2006).

2.2. Satisfação do turista com a experiência de consumo vivenciada

Tanto a perceção após a vivência da experiência de consumo, como a variação da perceção devido à vivência da experiência, conduz à satisfação do turista. Deste modo, a perceção de qualidade do serviço após a vivência da experiência de alojamento no hotel, com a variação de perceção de qualidade durante a vivência, quando comparado com a respetiva expectativa, conduz à satisfação do hóspede com a experiência vivida no hotel. Significa que o cliente encontrou melhor do que esperava (Zeithaml et al., 2009).

A economia da experiência bem como o sistema de produção da experiência, ou seja, a maneira de produzir e entregar a experiência, abrangem várias indústrias (Sundbo & Darmer, 2008). Segundo (Sundbo & Darmer, 2008), o referido sistema inclui o modelo geral de negócio, a estrutura de organização e gestão da produção da experiência, a gestão estratégica dos recursos humanos e das capacidades necessárias, para criar a experiência, a maneira como a empresa inova, e a maneira como a experiência é entregue.

Não obstante, em vez de produção da experiência e sua entrega, assume-se a utilização dos termos “proporcionar” a experiência pela empresa (oferta económica) e “revelador” enquanto a experiência dura (abastecimento ou entrega pela empresa), os quais são utilizados por (Pine II & Gilmore, 1998) e (Gilmore & Pine II, 2002).

Variadas vezes, as experiências são proporcionadas e também cocriadas através da interação entre o cliente e o prestador do serviço, numa perspetiva de cocriação de valor, tal como sugerem (Pralhad & Ramaswamy, 2003) e (Chathoth et al., 2013). Segundo (Heinonen et al., 2010), o cliente do serviço é considerado o foco da atenção no processo de interação e cocriação de valor, numa lógica dominante do cliente de serviço, e não tanto na lógica dominante do serviço. Sabe-se que a lógica dominante do serviço tem sido defendida por (Vargo & Lusch, 2004) e (Lusch & Vargo, 2011).

Também (Lusch et al., 2007) defendem que a lógica dominante do serviço fornece a *framework* para o pensamento com mais clareza sobre o conceito de serviço e o seu papel na troca de valor e na competitividade da empresa através do serviço. Neste processo de troca, a prestação do serviço e o consumo do mesmo ocorrem em simultâneo, o que traduz a natureza interativa das atividades de serviço.

Assim, segundo (Grönroos & Ravald, 2011), a lógica de serviço deve permitir a criação recíproca de valor, sendo esta a base do negócio. Significa, então, que o fornecedor é um facilitador da criação de valor do cliente com recursos e processos interativos (bens, atividades de serviço, informação, etc.) e, durante as interações com o cliente, o fornecedor torna-se um cocriador de valor.

Nesses processos interativos, o pessoal de contacto deve expressar as emoções consideradas desejáveis e adequadas pelas organizações (Zapf & Holz, 2006). Deste modo, e uma vez que as expressões emocionais do pessoal de contacto com o cliente podem ter efeito em termos de resultados obtidos pelas organizações, então estas tendem a considerar cada vez mais importante a maneira como esse pessoal de contacto se interage com os clientes, o que implica a definição de regras explícitas e ou implícitas, para a expressão das emoções (Hochschild, 1983). Nestes termos, ainda segundo (Zapf & Holz, 2006), o pessoal de contacto deve preocupar-se com a gestão das suas manifestações emocionais, que fazem parte de uma exigência do seu trabalho, para além de concretizar a execução eficaz das suas tarefas.

Por outro lado, a experiência do cliente, como um constructo, deve ser conceitualmente validado, o que é aliás proposto na investigação concetual de (Palmer, 2010). De facto, (Palmer, 2010) aborda a experiência do cliente no âmbito da gestão da experiência do cliente (CME), matéria que tem vindo a assumir importância na literatura, cuja evidência é corroborada pelo autor ao afirmar que muitas empresas abordam a gestão experiência do cliente como sucessor da gestão da relação com o cliente (CRM).

Não obstante, (Frow & Payne, 2007) defendem que a experiência necessita de ser considerada ao longo do ciclo de vida da relação com o cliente. Ora, (Palmer, 2010) conclui que a experiência pode ser formada dentro de qualquer parte do processo de prestação do serviço, mesmo na que não é controlada pela empresa.

Ainda segundo (Frow & Payne, 2007), a relação do cliente com o fornecedor do serviço pode englobar centenas de experiências que se manifestam em diferentes pontos de contacto, envolvendo a memória do cliente. Os mesmos autores defendem que a memória na experiência de serviço é objeto de debate, pelo que se questiona o efeito da memória. Por outro lado, a memória presume “respostas aprendidas,” podendo estas serem inconsistentes com a definição de experiência do cliente, que enfatiza as respostas a estímulos da empresa, tal como (Jüttner et al., 2013) referem, também citando os autores atrás referidos.

Para medir a experiência de serviço do cliente, (Jüttner et al., 2013) propõem uma métrica que integra duas técnicas estabelecidas no comportamento do consumidor e no marketing de serviços, isto é, a *laddering technique* (Reynolds & Gutman, 1988) e (Reynolds & Phillips, 2008) e a *sequential incident technique* (Gremler, 2004) e (Stauss & Weinlich, 1997). De salientar que (Jüttner et al., 2013) consideram que tais técnicas são acessíveis às pequenas empresas.

Por outro lado, é relevante que (Jüttner et al., 2013) assumam que a experiência do cliente é composta por quatro vias (forte influência do processamento cognitivo, processamento maioritariamente cognitivo, processamento maioritariamente emocional e forte influência do processamento das emoções) de interação em contínuo entre o processamento cognitivo e as emoções. Contudo, não é possível perceber qual das quatro vias ocorre em primeiro lugar. Tal constitui um interesse de investigação futura, exatamente por não se saber, em concreto, a que via se dirigem os estímulos da empresa e qual dos processamentos é atingido em primeiro lugar e os restantes, numa certa ordem, se tal for possível. Consequentemente, não é perceptível à empresa a direção das respostas, pela intensidade das reações dos clientes, aos estímulos.

Através de investigação anterior, verifica-se que as respostas cognitivas e emocionais predizem a satisfação do cliente (e.g. Homburg et al. (2006), Phillips & Baumgartner (2002)). Também a definição de estímulos de natureza cognitiva e emocional, para a experiência do cliente, tem sido um tema que tem conduzido a literatura sobre o desenho da experiência de serviço (e.g. Berry et al. (2002), Laros & Steenkamp (2005), Mattila & Enz (2002)).

Por sua vez, (Woodruff et al., 1983), entendem a satisfação como uma resposta emocional positiva ou negativa à desconfirmação entre o que se espera e o que se encontra numa determinada zona de diferença. Já (Hunt, 1977) tinha entendido que o prazer retirado da experiência de consumo é a avaliação de que a experiência foi, no mínimo, tão boa como se esperava que fosse. Isto implica avaliação cognitiva.

(Giese & Cote, 2000) encontraram na literatura uma definição unânime que considera a satisfação como um tipo de resposta, é emocional, baseada numa avaliação cognitiva de expectativas, produtos, experiências de consumo, entre outros, que ocorre num período específico, tal como antes da compra, depois do consumo ou depois da experiência alargada.

Por outro lado, a Organização Mundial de Turismo (OMT, 1985) define satisfação do cliente de turismo como um conceito psicológico, que envolve o sentimento de bem-estar que resulta da obtenção do que alguém deseja e espera de um produto ou serviço.

3. Proposta de modelo de análise

Os estudos prévios não abrangem a definição e operacionalização do *emotional labor* de maneira a integrar o efeito dos estados emocionais do pessoal de contacto em termos de emoções do cliente em contexto de experiência de consumo proporcionada pelo estabelecimento hoteleiro, em ambiente de encontro de serviço e processo de interação. A escolha da estratégia de *emotional labor* e o seu impacto na gestão das emoções quando a interação com o cliente requer que o pessoal de contacto do estabelecimento hoteleiro procure mostrar certas expressões ao cliente pode relacionar-se com as emoções associadas com a experiência de consumo que influi na satisfação do turista (consumidor de serviço turístico de alojamento).

A literatura apresenta vários modelos de *emotional labor* (e.g. Ashforth & Humphrey (1993), Grandey (2000), Hochschild (1983), Morris & Feldman (1996)), mas nenhum integra a investigação do processo de satisfação de atividades turísticas específicas, como seja a de prestação do serviço de alojamento em estabelecimento hoteleiro.

As dimensões do *emotional labor*, da experiência e da satisfação consideradas encontram-se na Figura 1 a seguir apresentada e cujo significado e relação de cada uma também se encontra representado no modelo concetual de análise que se propõe e que consta da referida Figura 1, considerado em contexto laboral exigente de encontro de serviço e processo de interação. Este modelo acolhe uma adaptação dos vários modelos de *emotional labor* antes referidos, mas é fundamentalmente suportado no modelo de (Grandey, 2000). Integra quatro dimensões: estratégias de regulação e controlo de emoções do pessoal de contacto, com os seus antecedentes (expetativas de interação, eventos emocionais, fatores individuais e fatores organizacionais), bem como os seus efeitos (estados emocionais de satisfação no trabalho e exaustão profissional/*stress*); experiências do turista (Schmitt, 1999) e satisfação do turista (Martins et al., 2011) com a experiência de consumo vivenciada no estabelecimento hoteleiro. Com este modelo de análise procura-se encontrar resposta para a questão da natureza do efeito do resultado do *emotional labor* em termos de satisfação do turista com a experiência vivenciada no estabelecimento hoteleiro.



Figura 1 • Proposta de modelo de análise em contexto laboral exigente de encontro de serviço e processo de interação • Fonte: Adaptado de (Grandey, 2000) e (Pacheco, 2014)

4. Considerações finais e investigação futura

No seguimento do enquadramento teórico, verifica-se que a resposta à questão levantada na “Introdução”, apenas pode ser analisada ao nível da proposta de modelo de análise antes desenvolvido, não significando este seja a resposta, como se fosse a resolução de um problema de investigação formulado. Mas, pode constituir a explicação de um caminho a seguir.

Na hotelaria e outras indústrias a qualidade do serviço e a satisfação do cliente com a experiência de consumo vivenciada são determinados pelo pessoal de contacto no encontro de serviço e processo de interação com o cliente. Assim, a emoção inerente às relações sociais envolvidas nessas interações são muito importantes, uma vez que podem influenciar a perceção de qualidade do serviço e esta, por sua vez, influir na satisfação com a experiência de consumo vivenciada pelo cliente, a qual se deseja única e memorável.

O modelo de análise proposto será empiricamente testado no Hotel dos Templários, localizado no destino turístico de Tomar, Portugal.

Na Figura 2 a seguir apresentada pode-se resumir o modelo de análise antes proposto na Figura 1 a um modelo que permite operacionalizar o teste empírico.

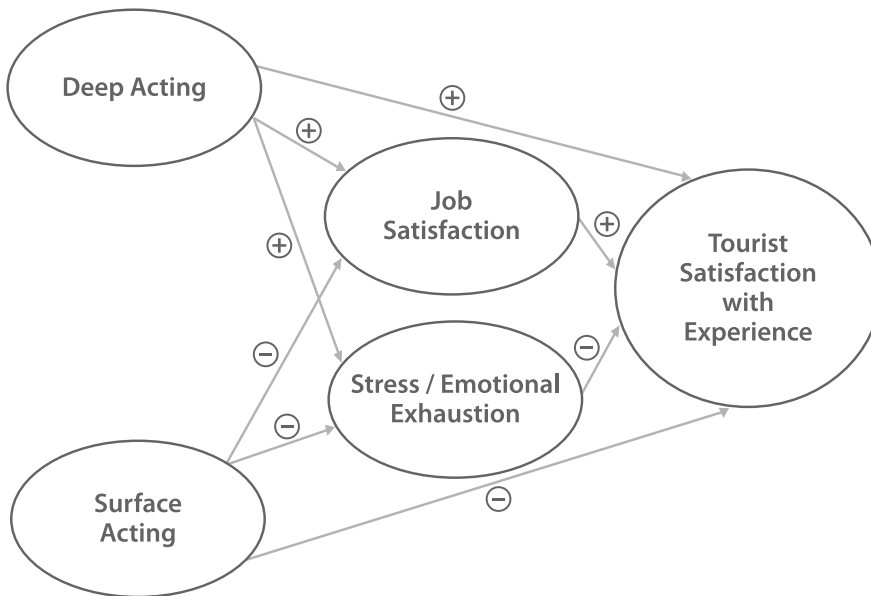


Figura 2 • Modelo de análise para teste empírico

Os procedimentos associados ao teste empírico do modelo abrangem inquéritos para recolha de dados imediatamente após a transação de serviço com a escala de resposta tipo *Likert* de 1=fortemente em desacordo a 7=fortemente de acordo (Groth et al., 2009). Os questionário aos colaboradores com as variáveis idade, sexo, tempo de serviço e com os itens das duas estratégias de *emotional labor* (*deep e surface acting*) no fim de cada encontro de serviço, abrangendo o período diário durante 6 semanas, sem repetições, com início em 01 de junho de 2017, usando as medidas de (Grandey, 2003). Estes questionários serão elaborados em Português, Inglês e Castelhana aos clientes não residentes, abrangendo o mesmo período, com as variáveis idade e sexo, para avaliar a perceção das estratégias de *emotional labor* (*deep e surface acting*) do colaborador, seguindo o método de (Groth et al., 2009) e usando os mesmos itens do questionário aos colaboradores adaptados para refletir a perspetiva do cliente.

Por sua vez, os questionários aos colaboradores inclui ainda os itens para avaliar o constructo *job satisfaction*, usando as medidas de (Hur et al., 2015), *emotional exhaustion*, usando as medidas de (Brotheridge & Grandey, 2002), e os itens para avaliar a satisfação com a experiência de consumo vivenciada, usando as medidas de (Hur et al., 2015) e (Tsai, 2001).

O encontro de serviço constitui-se como unidade de análise com elevada interação entre colaborador e turista.

Procede-se á analisar da validade das escalas multi-item, para as variáveis do colaborador e do cliente com a análise fatorial confirmatória (CFA), usando o procedimento adotado por (Groth et al., 2009).

Para testar o modelo teórico recorre-se ao modelo de equações estruturais, possibilitando o teste das hipóteses.

Esta investigação permitirá perceber se existe relação entre a percepção de performance de *emotional labor* e a satisfação e, para além de se tratar de um estudo exploratório, permite fornece alguns contributos essenciais: formulação de estratégias e definição de práticas de gestão de recursos humanos conducentes ao melhor nível de qualidade das relações entre pessoal de contacto e clientes na hotelaria, beneficiando as regras de comportamento organizacional para regulação e controlo de emoções no trabalho; permitir a aquisição de competências relacionais do pessoal de contacto com o cliente na função atendimento de maneira a desenvolver a eficácia das interações, o que tem implicações para o Marketing; política de formação e definição dos seus conteúdos formativos; adequação dos perfis individuais aos perfis de competências, nos processos de recrutamento e seleção.

Referências

- › Anderson, B., Provis, C. & Chappel, S. (2002). The recognition and management of emotional labor in the tourism industry. Research Report. <http://crctourism.com.au> (Consultado em 15 de março de 2016).
- › Arussy, L. (2010). *Customer Experience Strategy. The Complete Guide From Innovation to Execution*. New Jersey: 4i – Strativity Group Media Company.
- › Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review* 18(1), pp. 88 - 115.
- › Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J & Daus, C. S. (2002). “Advances in organizational behavior: Diversity and emotions.” *Journal of Management* 28, pp. 307-338.
- › Berry, L., Carbone, L., & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review* 43(3), pp. 95 – 89.

- › Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, pp. 323 - 346.
- › Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, pp. 365 - 379.
- › Brotheridge, C. M. & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior* 60, pp. 17-39.
- › Chauhan, V. & Manhas, D. (2014). Dimensional analysis of customer experience in civil aviation sector. *Journal of Service Research* 14 (April – September), pp. 75 – 98.
- › Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F. & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management* 32 (March), pp. 11 - 20.
- › Carvalho, C., Serra, M., Silva, D. L. & Figueiredo, C. (2011). *Emotional Labor* em profissionais do ensino e da saúde: Análise de duas estruturas dimensionais. *Psicologica* 95, pp. 95 – 113.
- › Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management* 15(2), pp. 89 – 101.
- › Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1), pp. 95 - 110.
- › Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal* 25, pp. 395 – 410.
- › Giese, J. L. & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review* 2000(1), pp. 1 – 24.
- › Gil, A. R. (2001). *Los recursos humanos en el sector turístico español: organización del trabajo y empleo*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- › Gilmore, J. H. & Pine II, J. (2002). Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership* 30(4), pp. 4 – 11.
- › Godwyn, M. (2006). Using Emotional Labor to Create and Maintain Relationships in Service Interactions. *Symbolic Interaction* 29(4), pp. 487 – 506.
- › Goleman, D. (1998). *Inteligência Emocional*. Tradução de Álvaro Augusto Fernandes. Lisboa: Temas e Debates.
- › Goleman, D. (1997). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Tradução de Mário Dias Correia. Lisboa: Temas e Debates.
- › Grandey, A. A. (2003). When “The show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal* 46(1), pp. 86-96.

- › Gremler, D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research* 7(1), pp. 65 – 89.
- › Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management* 22(1), pp. 5 – 22.
- › Groth, M., Henning-Thurau, T. & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: the role of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal* 52(5), pp. 958 – 974.
- › Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21(4), pp. 531 - 548.
- › Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- › Homburg, C., Koschate, N. & Hoyer, W. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: a dynamic perspective. *Journal of Marketing* 70(3), pp. 21 – 31.
- › Hunt, K. H. (1977). Customers Satisfaction/dissatisfaction – Overview and Future Directions. In Hunt, K. H. *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- › Hur, W-M., Moon, T-W. and Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Service Marketing* 29(1), pp. 71–80.
- › Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K. & Maklan, S. (2013). Customer service experiences. Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing* 47(5/6), pp. 738 – 768.
- › Laros, F. J. M. & Steenkamp, J.-B. E. M. (2005). Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. *Journal of Business Research* 58, pp. 1437-1445.
- › Lindgreen, A., Vanhamme, J. & Beverland, M. B. (2009). *Memorable Customer Experiences. A Research Anthology*. England: Gower Publishing Limited.
- › Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2011). Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing* 45(7/8), pp. 1298 – 1309.
- › Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O’Brien (2007). Competing thought service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83(1), pp. 5 – 18.
- › Martins, C. C., Mendes, J. C. & Guerreiro, M. M. M. (2011). Monitorização da Satisfação dos Turistas com os Safaris. *Turismo em Análise* 22(1), pp. 146 – 167.
- › Mattila, A. S. & Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research* 4(4), pp. 268-277.

- › Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review* 85(2), pp. 117 – 126.
- › Montgomery, A. J., Panagopolou, E., Wildt, M. & Meenks, E. (2006). Work–Family Interference, Emotional Labor and Burnout. *Journal of Managerial Psychology* 21, pp. 36 - 51.
- › Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review* 21(4), pp. 986 - 1010.
- › Pacheco, J. D. L. (2014). *Marketing experiencial, emoções, satisfação e lealdade: um estudo empírico em Serralves em festa*. Dissertação de Mestrado não publicada. Porto: ISCAP-IPP.
- › Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Service Marketing* 24(3), pp. 196 – 208.
- › Phillips, D. M. & Baumgartner, H. (2002). The role of consumption emotions in the satisfaction response. *Journal of Consumer Psychology* 12, pp. 243-252.
- › Pine II, J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* July-August, pp. 97-105.
- › Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review* 44(4), pp. 12-18.
- › Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion* 23(2), pp. 125 - 154.
- › Reynolds, T. J. & Phillips, J. M. (2008). A review and comparative analysis of laddering research methods: recommendations for quality metrics. *Review of Marketing Research* 5, pp. 130 – 174.
- › Reynolds, T. & Gutman, J. (1988). Laddering theory, methods, analysis end interpretation. *Journal of Advertising Research* 28(1), pp. 1 – 31.
- › Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. NY: The Free Press.
- › Stauss, B. & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality. Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing* 31(1), pp. 33 – 55.
- › Sundbo, J. & Darmer, P. (2008). *Creating Experiences in the Experience Economy*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- › Tsai, W. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management* 27(4), pp. 497–512.
- › Van Dijk, P. A., Smith, L. D. G & Cooper, B. K. (2011). Are you for real? An evaluation of the relationship between emotional labour and visitor outcomes. *Tourism Management* 32, pp. 39 - 45.

- › Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (January), pp. 1–17.
- › Voss, C., Roth, A. V. & Chase, R. B. (2008). Experience, service operations strategy, and services as destination: Foundations and Exploratory Investigation. *Production and Operations Management* 17(3), pp. 247 – 266.
- › Wooddruff, R. B., Cadotte, E. R. & Jeukins, R. L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Process Using Experience – Based Norms. *Journal of Marketing Research* 20 (August), pp. 296 – 304.
- › Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in Organizations.” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, pp. 1 - 28.
- › Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.