

# Desenvolvimento de um modelo contextual do **trabalho emocional no turismo: A orientação para o cliente** no trabalho emocional

GABRIELA S. MARQUES \* [ gabrielapaula3@gmail.com ]

ANABELA CORREIA \*\* [ anabela.correia@esce.ips.pt ]

CARLOS COSTA \*\*\* [ ccosta@ua.pt ]

**Palavras-Chave** | Trabalho Emocional, Orientação para o cliente, Turismo.

**Objetivos** | O presente estudo visa relacionar a literatura do trabalho emocional com a literatura da orientação para o cliente. Pretende-se estudar o papel das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (níveis organizacional e individual) e um conjunto de dimensões consideradas de interesse para o contexto da prestação de serviços da atividade turística pelas repercussões, evidenciadas pela literatura, no bem-estar individual, na qualidade dos serviços prestados e nas atitudes face ao trabalho. Foram escolhidas quatro dimensões: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo. Analisaremos estas dimensões como *outcomes* das estratégias de trabalho emocional e da orientação para o cliente.

**Metodologia** | Para este propósito procura-se verificar os seguintes objetivos que suportam o modelo de análise em estudo: (i) compreender a influência da orientação para o cliente (níveis organizacional e individual), nas estratégias de trabalho emocional; (ii) averiguar a influência das estratégias de trabalho emocional em quatro dimensões: *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo; e (iii) explorar o papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente (níveis organizacional e individual) e as quatro dimensões propostas como *outcomes*.

O modelo de investigação representado na figura 1 ilustra três problemas que serão objeto de análise:

1º Problema: Influência da orientação para o cliente (organizacional e individual) nas estratégias de trabalho emocional.

2º Problema: Influência das estratégias de trabalho emocional no *burnout*, prestação afetiva do serviço, satisfação no trabalho e empenhamento afetivo.

3º Problema: O papel mediador das estratégias de trabalho emocional na relação entre a orientação para o cliente, nos níveis organizacional e individual e nos quatro *outcomes*.

\* **Doutoranda do Programa Doutoral em Turismo** da Universidade de Aveiro.

\*\* **Doutora em Psicologia Social das Organizações** pela Universidade de Salamanca (Espanha). **Professora Coordenadora** no Instituto Politécnico de Setúbal.

\*\*\* **Doutor em Turismo** pela Universidade de Surrey (Reino Unido). **Professor Catedrático** na Universidade de Aveiro, e Membro da GOVCOPP.

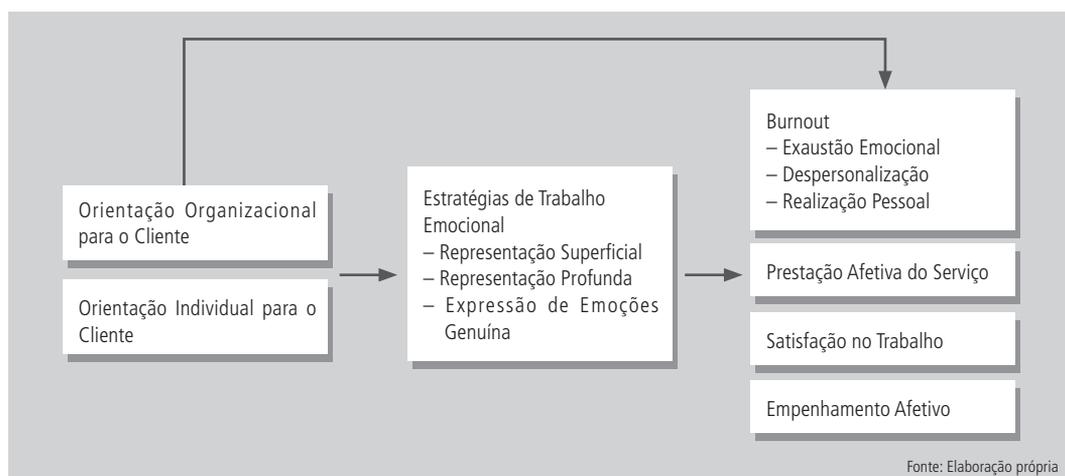


Figura 1 | Modelo de análise.

**Principais Resultados e Contributos** | O modelo proposto está a ser empiricamente testado, de forma a ser avaliado e validado. Verifica-se que o trabalho emocional tem sido alvo de pouca investigação no contexto da atividade turística em Portugal. Espera-se, por isso, incentivar o interesse e a discussão desta temática tanto na comunidade científica, como na comunidade empresarial e fornecer alguns indicadores úteis para uma gestão organizacional ainda mais eficaz e competitiva.

Finalmente, reconhecendo o significativo esforço da comunidade empresarial na definição de políticas e práticas de gestão de pessoas ajustadas ao posicionamento competitivo das organizações, considera-se que o presente estudo pode contribuir para o prosseguimento desse percurso, designadamente: (i) para a consolidação de culturas organizacionais orientadas para o cliente, conducentes ao fortalecimento da qualidade das relações entre empregados de contato e clientes; (ii) para a realização de programas de sociabilização que permitam clarificar as expectativas organizacionais sobre as atitudes e comportamentos valorizados para o exercício das funções de contato a clientes, que facilitem a interiorização de regras de apresentação emocional claras e coerentes com os valores e normas organizacionais e que motivem a adoção de estratégias de trabalho emocional mais próximas da autenticidade da exibição emocional; (iii) para a definição de perfis de competências baseados nas exigências emocionais das funções e adequados à expressividade emocional projetada pelas organizações; (iv) Para a adequação dos perfis individuais aos perfis de competências, durante os processos de recrutamento e seleção; (v) para a integração de empregados de contato com competências relacionais adequadas às exigências das funções de atendimento em prol do desenvolvimento de interações eficazes com os clientes; (vi) para a estruturação de planos de formação e desenvolvimento centrados na aquisição de competências relacionais baseadas na autenticidade das exibições emocionais; (vii) para a criação de programas de avaliação do desempenho com base em perfis de competências baseados nas exigências emocionais das funções e nas regras organizacionais de apresentação emocional.

**Limitações** | Não obstante a existência de poucos estudos sobre o trabalho emocional em Portugal, particularmente sobre a sua relação com a orientação para o cliente, estamos conscientes que este contributo não passa de um estudo exploratório sobre o tema.

**Conclusões** | Na atividade turística a qualidade do serviço e a satisfação do cliente são largamente determinadas pelo empregado de contato. Este assume uma posição nuclear como co-produtor do serviço prestado e como representante da organização.

Neste contexto, a subjetividade e a vulnerabilidade das interações entre empregados e clientes são cada vez mais relevantes como objeto de estudo, tanto pela complexidade dos interlocutores enquanto indivíduos, como pela emocionalidade inerente às relações sociais envolvidas.

Durante os processos interativos, as exibições emocionais dos empregados podem influenciar as perceções da qualidade dos serviços. A apresentação, por parte do empregado, das emoções apropriadas durante as interações com os clientes

configura o conceito de trabalho emocional e pode ser feita de diferentes formas, entre elas, a representação superficial, a representação profunda e a expressão de emoções genuínas.

A literatura tem analisado diversos antecedentes do trabalho emocional, com destaque para os situacionais e para os individuais (Grandey, 2003; Diefendorff, Croyle & Gosserand, 2005). Consta-se que se tem dado pouca atenção ao papel da orientação para o cliente nesta dimensão. Analam-se, assim, dois níveis: o organizacional, que reflete uma cultura de partilha de valores e normas, focada na satisfação do cliente e, o individual, que se baseia na exibição de comportamentos, atentos às expectativas dos clientes.

Por outro lado, a par dos efeitos do trabalho emocional no bem-estar individual, a literatura descreve a relação que esta dimensão e a orientação para o cliente têm com dimensões relacionadas com as atitudes face ao trabalho (Zapf e Holz, 2006; Donovan, Brown & Mowen, 2004) e com a performance do serviço prestado (Grandey, 2003; Pelham, 2009).

### Referências bibliográficas |

- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Grandey, 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), 86-96.
- Pelham, A. (2009). An exploratory study of the influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 21-39.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.