



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E A VIDA PROFISSIONAL NOS EMPREGADOS DA HOTELARIA DA GRANDE LISBOA

Mestrado em Gestão Hoteleira

Outubro 2018

Catarina Madeira Tiago Rosário Silva, nº 9399



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E A VIDA PROFISSIONAL NOS EMPREGADOS DA HOTELARIA DA GRANDE LISBOA

Orientador

Prof. Doutor Jorge Ferraz

Mestrado em Gestão Hoteleira

Outubro 2018

Catarina Madeira Tiago Rosário Silva, nº 9399

Agradecimentos

Sou sincera, quando decidi avançar com o Mestrado em Gestão Hoteleira e com a minha Dissertação, não tinha a mínima ideia do que seria embarcar nesta aventura.

No início deste processo, a tese era para mim um trabalho duro, demorado, solitário, teórico e muito burocrático. A meio caminho, já a descrevia como um trabalho chato, com muitos artigos, muitos autores e muitas regras. Um pouco mais para a frente, era um desespero, era uma revolta e um obstáculo constante. E agora que a concluí e estou pronta para a apresentar ao mundo, posso afirmar que a tese é todas estas fases e muito mais!

É um teste, uma superação e uma avaliação muito criteriosa de nós próprios enquanto indivíduos. Mas para além disso, é um trabalho de equipa, com várias frentes ativas e com muitas variáveis envolvidas.

Por isso quero agradecer com todo o meu coração à minha Mãe, Pai e Mana, que ignoraram a repentina transformação da sala no meu escritório pessoal, que me trouxeram comidas boas para ajudar na escrita, que me enviaram novas notícias e artigos relacionados com o meu tema, sempre que estes surgiam, e que festejaram comigo no último domingo de tese.

À minha avó *Babuska*, que sei que teria um imenso orgulho por me poder chamar de Mestre.

À minha prima Patrícia, que foi a minha segunda orientadora. Que partilhou das mesmas angústias, *timings* e ansiedades que eu e que esteve sempre lá para me ajudar e para mostrar que eu não estava sozinha neste desafio. Obrigada prima! Sem ti, não tinha conseguido, mesmo!

À minha amiga Carolina Andrade, que entre trabalho, pausas e fins-de-semana à procura do local ideal para “tesarmos” me desafiou a não desistir deste desafio. Por todos os desabafos, confidências e frustrações, obrigada girl!

À minha *partner* Karlla Borges por compreender tudo, sem eu ter que dizer nada, e por manter o riso e a boa disposição em todas as nossas conversas e partilhas.

À minha amiga Maria Uva que agiu como o meu *Uber Eats* privado e me trouxe aquelas gomas espetaculares que ajudaram a terminar um capítulo infundável.

Às minhas amigas Marta Alves e Bárbara Coelho, que são das pessoas mais fortes, corajosas e genuínas que conheço e que desde a licenciatura que me compreendem, apoiam e alinham em todos os meus devaneios!

Às minhas primas e a toda à minha família gigante de tios, tias e primos, por fazerem parte de mim e por contribuírem, cada um à sua maneira, para o meu crescimento e sucesso, todos os dias.

À minha chefe Patrícia Dias, à minha equipa do Comercial e ao Hotel *InterContinental Lisbon*, pela participação no meu questionário, pela preciosa ajuda na sua divulgação e por acreditarem em mim do início ao fim.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Ferraz pela condução deste projeto, de forma consciente e empenhada.

E por fim, ao meu namorado Duarte, que acreditou na conclusão deste desafio desde o primeiro dia e que me incentivou, vezes e vezes sem conta, a não perder o foco, mas também a não perder a cabeça neste processo.

We are always one decision away from a completely different life

Mark Batterson (2013)

Índice Geral

Agradecimentos.....	ii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas	vii
Resumo	viii
Abstract	ix
Capítulo 1. Introdução	1
1.1 Enquadramento do Tema.....	1
1.2 Objetivos da Dissertação e Pergunta de Partida	3
1.3 Estrutura do trabalho.....	4
Capítulo 2. Revisão da Literatura.....	5
2.1 A evolução do sistema de trabalho	5
2.2 O sector terciário	8
2.3 A Eficácia Organizacional	9
2.3.1 Gerir e lidar comportamentos e competências	11
2.4 A Hotelaria.....	15
2.5 A Relação entre a vida profissional e pessoal em empregados da Hotelaria	18
2.6 <i>Work Life Balance</i> na Hotelaria.....	20
Capítulo 3. Método	23
3.1 Tipo de estudo.....	23
3.2 Caracterização da Amostra.....	23
3.3 Questionário	28
Capítulo 4. Resultados	31
4.1 Apresentação e Análise dos Resultados	31
4.1.1 Os diferentes tipos de relação existentes entre a vida pessoal e a vida profissional nos empregados hoteleiros da Grande Lisboa;	31
4.1.2 – A influência do tipo de trabalho e da especificidade da organização hoteleira na relação existente entre a vida pessoal e a vida profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa;	35
4.1.3 - Os fatores concretos que definem a relação entre a vida pessoal e a vida profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa;	38
4.1.4 - As consequências da existência de equilíbrio e/ou desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional num empregado hoteleiro, para a organização / hotel em geral, mais especificamente na sua eficácia.	41
Capítulo 5. Análise e fundamentação teórica dos Resultados.....	44
Capítulo 6. Conclusão	47
6.1 Considerações finais	47

6.2 Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras investigações	48
Referência Bibliográficas.....	50
Apêndices.....	53
Apêndice 1: Questionário “A Relação entre a vida pessoal e profissional nos empregados da Hotelaria em Lisboa”	53
Apêndice 2: Caracterização da amostra	64
Apêndice 3 – Análise Categorical – Balanço entre horas de trabalho e horas dedicadas à vida pessoal “Adequado”	66
Apêndice 4 – Análise Categorical – Balanço das horas de trabalho quando comparadas com as horas dedicadas à vida pessoal “Excessivo”	67
Apêndice 4.1 – Análise Categorical – Balanço das horas de trabalho quando comparadas com as horas dedicadas à vida pessoal “Excessivo”	68
Apêndice 4.1 continuação – Análise Categorical – Balanço das horas de trabalho quando comparadas com as horas dedicadas à vida pessoal “Excessivo”.....	69
Apêndice 5: Combinações de respostas.....	70
Apêndice 6: Combinações de respostas.....	71
Apêndice 7: A existência de consequências negativas aquando do desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional.....	71
Apêndice 8 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “A família e os amigos do trabalhador” ..	72
Apêndice 8.1 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “A família e os amigos do trabalhador” ..	73
Apêndice 9 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “O Hotel em geral”, “As Chefias”, “Os Clientes” e “Os Colegas”	74
Apêndice 9.1 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “O Hotel em geral”, “As Chefias”, “Os Clientes” e “Os Colegas”	75

Índice de Figuras

Figura 1: Distribuição dos inquiridos por Sexo	24
Figura 2: Distribuição dos inquiridos por Idade	24
Figura 3: Distribuição dos inquiridos por Estado Civil	25
Figura 4: Distribuição dos inquiridos por Departamento	25
Figura 5: Distribuição dos inquiridos por nível de escolaridade completo	26
Figura 6: Distribuição dos inquiridos por Rendimento bruto mensal auferido	26
Figura 7: Distribuição dos inquiridos por regime de trabalho	27
Figura 8: Distribuição dos inquiridos por anos de trabalho em Hotelaria	27
Figura 9: Distribuição dos inquiridos por anos de trabalho no estabelecimento atual	27
Figura 10: Distribuição dos inquiridos por localização do local de trabalho	27
Figura 11: Distribuição dos inquiridos pela categoria do seu local de trabalho	28
Figura 12: Distribuição dos inquiridos por número de empregados no local de trabalho	28
Figura 13: Relação entre o número de horas despendidas na vida profissional em comparação com o número de horas despendidas na vida pessoal	32
Figura 14: Sujeitos afetados pela existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um trabalhador hoteleiro	39

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de horas despendidas num dia de trabalho, em cada uma das atividades listadas	32
Tabela 2: Os 3 fatores mais importantes na escolha de um emprego	35
Tabela 3: As 3 melhores características da função desempenhada	36
Tabela 4: As características das organizações e a sua perceção pelos inquiridos	37
Tabela 5: As principais causas de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional	38
Tabela 6: As principais consequências de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional	39
Tabela 7: O desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal num empregado Hoteleiro e o papel da Organização	43

Resumo

Compreender a realidade da indústria hoteleira nos dias de hoje, passa indubitavelmente por conseguir decifrar, em detalhe, a realidade dos seus diversos empregados, gerindo e moldando comportamentos e atitudes. De facto, quando falamos em Hotelaria, o pensamento recai automaticamente no Cliente: nas suas necessidades, nos seus gostos e desejos. No entanto, é essencial lembrar que a hotelaria é um serviço de pessoas para pessoas, onde cada interação pode determinar a experiência e a satisfação de cada cliente, refletindo assim o sucesso e desempenho de um colaborador, de uma equipa e de uma unidade hoteleira (Dawson e Abbott, 2009).

Nesta ótica, centramo-nos na análise da vida de todos os empregados que tornam possível a experiência hoteleira e que mediante a natureza da sua relação entre a vida pessoal e profissional, escrevem a performance da sua organização. Para tal, foi utilizado um questionário com perguntas de resposta fechada e escolha múltipla e perguntas de resposta aberta aplicadas a uma amostra de conveniência.

Deste modo, a presente dissertação pretende estudar as características e a natureza da relação entre a vida pessoal e profissional de uma amostra de empregados da hotelaria da Grande Lisboa e do seu eventual equilíbrio ou desequilíbrio, bem como o modo como inquiridos vêem o fenómeno e que causas e consequências lhe atribuem. Destaca-se a importância do tempo e da gestão de horários nas atitudes e disponibilidade dos indivíduos, a atitude da organização perante o assunto e a ordem sequencial entre tempo-tensão-atitudes para os empregados e para as organizações em geral.

Palavras-chave: Relação entre a vida pessoal e profissional; *Work Life Balance*; Hotelaria; Eficácia Organizacional; Grande Lisboa; Emprego

Abstract

Nowadays, to better understand the reality of the hospitality industry, it means to understand as well, and in detail, the reality of its employees, while managing and adjusting their behaviours and attitudes. In fact, when we talk about Hospitality, the first thought that comes to mind, has to do with the client's needs, desires and wants. However, it is important to remember that the hospitality industry represents a people to people service, where each interaction can set the tone for the client's experience and satisfaction, reflecting the success and growth of one employee, a team or a particular Hotel unit (Dawson and Abbott, 2009).

On that note, our aim is to focus our analyses in the work life balance of every Hotel employee that works daily to make the Hotel experience possible, as well as to understand its connection to the Organization's performance. In order to reach this purpose, a complete questionnaire of open and close-ended questions was prepared and later on applied into a convenience sample.

That said, the goal of this thesis is to study the characteristics and the different existing relationships between the personal and professional life within a specific sample of the Hotel employees of the great Lisbon region and its probable balance or unbalance. Other than that, the focus also lies on the perspective of each employee on this relationship's nature as well as on its causes and consequences. On another note, it's important to take into consideration the variables of time and time management for the existing relationship, considering the role of each Hotel management on the subject, as well as the consequential order of time-tension-attitudes for each employee and for the Hotel itself.

Key words: Relation between work and personal life on Hotel employees; Work Life Balance; Hospitality industry; Hotel performance; Lisbon; Employment

Capítulo 1. Introdução

1.1 Enquadramento do Tema

Recuando na história e no tempo, até aos primeiros modelos e formas de trabalho, é nos possível identificar inúmeras diferenças em relação aos modelos de trabalho atuais.

No início do século XX, o estatuto social à nascença, a inserção familiar e as ligações interpessoais, determinavam os níveis de rendimento económicos bem como o desempenho pessoal e profissional de um determinado indivíduo. Quando tal não acontecia, estávamos perante uma população minoritária, uma “arraia-miúda” que vivia da prestação de serviços à comunidade ou de uma qualquer atividade ligada ao comércio e à indústria, formando assim um grupo disperso e irregular que se parecia não conseguir encaixar com a sociedade e o *status quo* da época em questão (Freire, 2009).

Nos dias de hoje, esta “arraia-miúda” representa mais de 70% da população ativa portuguesa e caracteriza o significativo e em constante evolução, Sector Terciário (Almeida, 2012). Neste, e mais especificamente na indústria hoteleira - o foco desta Dissertação - destaca-se a prontidão das operações como imperativa, engrandece-se a pertinência e a inteligência prática na interação com os colegas e com os clientes, e intensifica-se o desejo de uma experiência única e emocional aquando da prestação do serviço (Aubret, 2002; Gadrey e Zarifian, 2002; Stone, 2009; op. cit. Almeida, 2012). Por outro lado, esta Hotelaria, conhecida como uma das mais antigas e relevantes indústrias do mundo, mantém o seu ritmo de trabalho com características exaustivas e intemporais, com condições de trabalho consideradas invasivas e reprováveis, não deixando de exigir o retorno e envolvimento máximo de cada um dos seus empregados¹ em cada uma das suas interações com o cliente (Dawson e Abbott, 2009).

De facto, numa indústria que trabalha 24 horas por 7 dias da semana e onde o serviço prestado é esperado sob uma premissa de disponibilidade constante, a ténue linha entre a vida pessoal e a vida profissional neste sector, está cada vez mais maleável e impercetível (Ladkin, 2011).

¹ O termo "empregados" no texto, é usado no seu sentido lato para identificar os indivíduos que trabalham no sector hoteleiro, independentemente da sua variedade de formas de vínculo laboral, e que exercem funções que não são de chefia de topo.

Motivada principalmente pela globalização das pessoas e dos mercados; pela utilização massiva de dispositivos eletrônicos no dia-a-dia do cliente e do empregado; pela constante modificação das necessidades dos consumidores e pelas características intrínsecas à indústria hoteleira (Bilhim, 2007 op. cit. Almeida, 2012), a conciliação entre a vida pessoal e profissional dos empregados hoteleiros enfrenta grandes desafios nos dias de hoje. Neste seguimento, observa-se uma disputa acesa pelos recursos limitados de tempo, energia, motivação e disponibilidade; uma saturação das atitudes e das responsabilidades desempenhadas em cada um dos papéis sociais; e um incremento das consequências negativas para os mais diversos intervenientes (Mulvaney e Cleveland, 2007).

Segundo Karatepe e Uludag (2007 op. cit. Lövhöiden, Yap e Ineson, 2011: 460):

Juggling work and family roles results in lost resources and leads to negative consequences such as emotional exhaustion, dissatisfaction with family life, dissatisfaction at work and low commitment to the company

É nesta dualidade, entre a vida pessoal e profissional dos empregados hoteleiros, que recai o foco desta Dissertação.

Propõe-se assim, a identificação da origem do citado problema primeiro que tudo na variável **tempo**, observando como a falta de controlo sobre o mesmo, rapidamente se transforma em **tensão** para o indivíduo, provocando uma alteração das suas **atitudes**, dia após dia, nas demais funções pessoais e profissionais (Dizaho, Salleh e Abdullah, 2017). De seguida, determinaremos a natureza da relação entre família-trabalho e trabalho-família (Netemeyer et al., 1996 op. cit. Ko, 2016), percebendo quais as suas principais consequências para a indústria hoteleira, destacando igualmente, perante um eventual conflito ou desequilíbrio, as medidas em vigor para a sua compreensão e minimização. Neste mote, introduzimos o tópico do *Work Life Balance (WLB)*², o que este representa, o que o condiciona e a sua importância para uma organização terciária e hoteleira. Posteriormente, destacamos a eficácia organizacional, em toda a sua multidimensionalidade, e todos os resultados positivos que uma organização pode reunir em si mesma, se considerar o *WLB* como uma das suas prioridades. Finalmente, e neste seguimento, destacamos a vantagem competitiva, um seio laboral mais motivado, estável e produtivo, uma cultura organizacional mais forte e atrativa, com menores níveis de rotatividade e insatisfação.

² Por *WLB* entende-se o grau de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de um indivíduo, na medida em que este esteja igualmente ocupado e satisfeito com o seu papel na vida pessoal e profissional (Greenhaus et al. 2003, op. cit. Dizaho et al., 2017)

Este ponto será tratado em detalhe no *tópico 2.6 desta dissertação*.

Em suma, pretende-se reunir todos os elementos necessários ao desenvolvimento desta investigação, podendo classificar a relação entre a vida pessoal e a vida profissional nos empregados hoteleiros, a sua consciencialização nas organizações hoteleiras portuguesas e os fatores, causas e consequências que o definem diretamente, condicionando o indivíduo e a organização em geral.

1.2 Objetivos da Dissertação e Pergunta de Partida

No âmbito da temática em estudo, e após as leituras iniciais da bibliografia escolhida e da devida discussão teórica da mesma, foi formulada a seguinte pergunta de partida, à qual se pretende que o desenvolvimento desta Dissertação seja capaz de responder. De notar que, a identificação da pergunta de partida neste momento do trabalho, prende-se com as escolhas sobre a comunicação com o leitor e pelas opções de organização do texto.

“Como se define a relação entre a vida pessoal e profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa, e de que modo, esta relação influencia o seu bem-estar pessoal, o seu desempenho profissional e a eficácia da organização hoteleira?”

Neste mote, o principal objetivo desta dissertação centra-se em investigar e compreender os diferentes tipos de relação existentes entre a vida pessoal e a vida profissional dos empregados hoteleiros da região da Grande Lisboa, analisando quais os fatores que desenvolvem esta relação e os impactos produzidos no bem-estar pessoal, no desempenho profissional e na eficácia da organização em geral.

Para o melhor estudo e compreensão deste principal objetivo, desenvolvem-se os seguintes objetivos mais específicos:

Objetivo 1 - Analisar os diferentes tipos de relação existentes entre a vida pessoal e a vida profissional nos empregados das empresas hoteleiras da Grande Lisboa;

Objetivo 2 - Compreender a influência do tipo de trabalho e da especificidade da organização hoteleira na relação existente entre a vida pessoal e a vida profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa;

Objetivo 3 - Identificar os fatores concretos que definem a relação entre a vida pessoal e a vida profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa;

Objetivo 4 – Reconhecer as consequências da existência de equilíbrio e/ou desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional num empregado hoteleiro, para a organização / hotel em geral, mais especificamente na sua eficácia;

1.3 Estrutura do trabalho

Neste seguimento, é possível explicar a organização da presente Dissertação ao longo de 6 principais Capítulos.

No primeiro capítulo, designado de Introdução, encontram-se todos os elementos introdutórios a esta investigação, bem como a explanação da sua pertinência e aplicação na realidade atual. Para além disso, enuncia-se a pergunta de partida que dará o rumo a toda esta Investigação, seguida dos objetivos específicos que não só ajudarão a construir o seu estudo, como também a desconstruir a problemática em torno da mesma.

No segundo capítulo - Revisão da Literatura – pretende-se reunir todas as diferentes pesquisas, investigações, opiniões e estudos já formados acerca da temática em questão. Conhecer e compreender o que já foi escrito, descoberto e idealizado em relação ao *Work Life Balance* no Sector Hoteleiro, é um processo importante para saber identificar a pertinência do passo seguinte e da melhor forma de condução de uma nova investigação para os demais.

No capítulo 3, Método, descreve-se a abordagem escolhida para concretização e análise da Dissertação em causa. É definida a população e a amostra do estudo e é explicada a construção de um questionário, como a técnica escolhida para recolha de informação.

No capítulo 4, Resultados, são listados os resultados alcançados nesta Dissertação, tendo com referência os objetivos específicos previamente definidos. E no capítulo seguinte – 5. Análise e fundamentação teórica dos Resultados – é levada a cabo uma interpretação interligada dos mesmos, considerando a problemática teórica pertinente que apresentamos.

No 6º e último capítulo, apresentam-se todas as conclusões do anteriormente explicado, culminando com a resposta à pergunta de partida e aos demais objetivos propostos. Para além disso, desvendam-se possíveis limitações do presente estudo, bem como sugestões pertinentes para futuras investigações.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1 A evolução do sistema de trabalho

Os modelos e formas de trabalho que constituem o dia-a-dia moderno, as fontes de rendimento rotineiras e a gestão das diversas relações sociais, nem sempre foram como as conhecemos atualmente (Casey, 2009).

Na Pré-Modernidade, a inserção familiar constituía o principal modo como os indivíduos satisfaziam as suas necessidades elementares de subsistência e prosperidade. O estatuto social à nascença, o vínculo familiar e as ligações interpessoais determinavam quase de uma forma vitalícia os níveis de rendimento económico bem como o desempenho pessoal e profissional de um determinado indivíduo. Percebiam-se as intensas segmentações sociais, reforçadas por regras e costumes religiosos da época. As crianças e jovens com valores tradicionais semelhantes e práticas sociais estáveis, representavam alianças matrimoniais bastante apelativas e lucrativas para um vasto leque de ligações, tanto para a suas famílias diretas como para a comunidade da qual faziam parte. As mulheres, aparentemente jovens, disponíveis e com futuro garantido por via do casamento, careciam da atenta autorização do seu pai para escolha do genro e conseqüente garantia dos interesses do conjunto familiar e acesso a bens e condições favoráveis de vida. No caso dos homens, o poder e organização de riquezas distribuía-se por meio de classes sociais. Nas classes aristocráticas, predominavam as propriedades rústicas, os palacetes, os direitos e a moeda; na burguesia urbana, reuniam-se os bens de raiz e mobiliários, as oficinas e os negócios; na classe dos agricultores, herdavam-se terrenos, o gado e as formas de exploração; e na pequena burguesia artesã e comerciante, detinham-se os estabelecimentos, as ferramentas e mercadorias, os saberes e os ofícios (Freire, 2009).

Quando tal não acontecia, estávamos perante um grupo de pessoas, disperso e irregular, sem qualquer traço de interesses estáveis ou comuns, que vivia de empregos soltos e por tempo indeterminado, com pagamentos semanais ou diários, distribuídos pelos campos agrícolas, pela indústria, pelas tarefas domésticas, pelas atividades marítimas e portuárias, ou por um qualquer simples serviço necessário à comunidade. Trabalhava-se assim para sustentar o padrão de vida económico e social imposto pela sociedade, recorrendo-se em especial ao esforço físico, ao uso intensivo de animais como fonte energética e às horas de luz e escuridão como medida de tempo de trabalho (Freire, 2009).

Até que, com a chegada da Revolução Industrial, entrávamos num universo diferente, muito mais acelerado, exigente e com a máquina na base da produção, um universo com características ideológicas muito semelhantes aquele que ainda hoje nos governa (Freire, 2009; Casey, 2009).

O emprego nas fábricas cresceu sem igual, a mão-de-obra foi direcionada para a edificação de habitações, abertura de vias de comunicação, transportes e atividades em serviços públicos e urbanos. A mulher fez a sua entrada maciça no mercado de trabalho e com ela novas áreas de emprego e ação surgiram também, alterando molecularmente as tradições e interações sociais decorrentes do seio laboral (Torres, 2004; Wall, 2005; op. cit. Freire, 2009). A 14 de Abril de 1891, chegava a Portugal o primeiro decreto que viria regulamentar a idade mínima de admissão para trabalho, as horas máximas de trabalho semanal, os tempos para descanso, as normas de higiene, segurança e trabalho noturno, entre outros. Por outras palavras, este decreto vinha limitar a “cobiça natural das empresas” (Ramalho, 1980 op. cit. Freire, 2009:216), protegendo a parte mais fraca no mercado de trabalho – o trabalhador.

No final da Segunda Guerra Mundial (1948), e tendo em vista conceitos e filosofias de paz e segurança internacional, a Organização das Nações Unidas aprova a Declaração Universal dos Direitos Humanos, donde é possível destacar os seguintes artigos alusivos às questões do trabalho:

Artigo 23º - Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do seu trabalho a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego; Toda a pessoa tem direito, sem discriminação nenhuma, a salário igual por trabalho igual; Toda a pessoa que trabalha tem direito a remuneração equitativa e satisfatória, que lhe assegure, a ela e à família, uma existência conforme à dignidade humana, e que, se for necessário, se deverá completar por quaisquer outros meios de proteção social;

Artigo 24º - Toda a pessoa tem direito ao descanso, ao desfrute do tempo livre, a limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas.

Artigo 25º - Toda a pessoa tem direito a um nível de vida capaz de lhe assegurar, a ela e à família, a saúde e o bem-estar, e especialmente a alimentação, o vestuário, a habitação, a assistência médica e os serviços sociais necessários. Tem igualmente direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, velhice e outros casos de perda dos meios de subsistência, por circunstâncias independentes da sua vontade.

Freire (2009: 217)

Estávamos assim perante uma declaração universal tão poderosa, significativa e capaz que viria abranger e proteger todas as questões do trabalho, da função social da economia e da propriedade.

Nesta, declarava-se o regime de liberdade de trabalho - “livre escolha do seu trabalho” – colocando em foco a dinâmica do mercado entre quem oferece emprego e quem procura e aceita trabalhar (Freire, 2009). Para além disso, reforçava-se o que o direito do trabalho procurou corrigir, em relação às evidentes diferenças e divergências entre o empregador e o assalariado:

(...) remuneração equitativa e satisfatória ; (...) ao descanso, ao desfrute do tempo livre, a limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas ; (...) segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, velhice e outros casos de perda dos meios de subsistência, por circunstâncias independentes da sua vontade.

Freire (2009:217)

E finalmente, reconheciam-se as atualizações desejadas quanto à remuneração no trabalho; uma remuneração que deveria cobrir as necessidades do trabalhador “e da sua família”, cumprindo a premissa de “salário igual por trabalho igual”, sempre acompanhada pela afirmação “sem discriminação alguma”, combatendo assim antigos preconceitos e prejuízos entre homens, mulheres e as distintas classes sociais (Freire, 2009:218-219).

Em suma, este documento viria abafar as prévias segmentações e premissas sociais, decorrentes das tradições, obrigações e crenças familiares.

Com a entrada no século XXI, o mundo do trabalho voltaria a encontrar novos desafios relacionados com as suas bases e campos de ação (Almeida, 2012).

Neste mote, a sociedade começava a dar os primeiros passos no sentido da Globalização que conhecemos nos dias de hoje (Almeida, 2012). De acordo com Ferraz (2017), por Globalização entende-se o fenómeno que relaciona diferentes sociedades, pessoais e lugares, através de um processo plural e multidimensional de conexões em rede, das suas atividades económicas, políticas, culturais, sociais e ambientais. Neste seguimento, o uso massivo da Internet, aliado ao crescimento tecnológico e ao elevar das expectativas dos diferentes intervenientes do mercado, fez despertar a competitividade mundial a níveis nunca antes vistos de complexidade, dimensão e rapidez (Almeida, 2012).

Para além disso, a sociedade atual assume também a passagem de uma lógica de trabalho industrial para uma lógica de trabalho de serviço; deixando para trás o trabalho e a produtividade humana exclusivamente por via de uma qualquer máquina, para dar lugar a uma prestação de serviço personalizada às capacidades humanas do prestador e à sua interação direta com o cliente (Almeida, 2012).

2.2 O sector terciário

Segundo o modelo de Fisher (1945 op. cit. Almeida, 2012: 25), as atividades de trabalho e da economia podem ser divididas da seguinte forma:

- A produção primária: que compreende a agricultura e todo o trabalho direto com a produção de alimentos e outras matérias-primas;
- A produção secundária: que inclui a generalidade das indústrias de transformação;
- A produção/sector terciário: que engloba o vasto conjunto de atividades dedicadas à prestação de serviços, como os transportes, comércio, lazer, educação, arte, filosofia e alojamento.

Tendo como foco este último, o sector dos serviços, onde atualmente mais de 70% da população ativa Portuguesa desenvolve a sua atividade profissional (Almeida, 2012), encontramos as características que dão sentido ao novo objeto de trabalho e à nova relevância da interação e partilha de informação da sociedade atual. Assim definimos o termo “terciarização”, que explica a crescente importância que as atividades terciárias desempenham no sistema produtivo e no mercado de trabalho atual, através da criação de produto, emprego e valor acrescentado.

Anuncia-se a prontidão nas operações como imperativa, mas o espírito de iniciativa, o à-vontade no diálogo com os clientes, a pertinência na interação com os colegas e a inteligência emocional e prática, ganham maior importância para a organização moderna e terciária do século XXI. Discute-se assim a “lógica do serviço” e as capacidades de cada trabalhador para cumprir tal exigência (Aubret, 2002; Gadrey e Zarifian, 2002; Stone, 2009; op. cit. Almeida, 2012).

Nas organizações de serviço— e de modo diverso às organizações industriais—o processo de produção de intangíveis, em particular de informação, ganha agora uma nova centralidade.

Almeida (2012: 34)

Segundo esta lógica, as organizações focam-se em criar uma marca, um processo ou uma envolvente mais eficiente, eficaz e lucrativa; elevam-se as expectativas e ambições dos próprios empregados mas também das suas chefias; e apuram-se os produtos oferecidos e os serviços prestados ao consumidor final (Almeida, 2012). Os clientes, cada vez mais atentos, informados e exigentes, pedem mais, mais rápido e mais direcionado às suas necessidades e desejos particulares (Bilhim, 2007 op. cit. Almeida, 2012). Demonstrando assim, uma postura participante e determinante na condução do negócio e das estratégias organizacionais desenvolvidas; conseguindo mesmo impor um novo ritmo de trabalho ao mercado, bem como

novas formas e momentos de interação cliente/organização (Boyd e Ellison, 2008 op. cit. Aluri, Slevitch, e Larzelere, 2015). De facto, nos dias de hoje, os clientes procuram cada vez mais a aquisição de um serviço, de uma experiência, de um sentimento, do que de um qualquer bem material (Almeida, 2012).

O principal canal desta interação e comunicação constante, é sem dúvida a Internet. Protagonista da Era Digital em que vivemos, a Internet passa a estar disseminada nas rotinas diárias de trabalho e de lazer de todos os indivíduos, assumindo-se como a base para formações, divulgação de informação, integração de processos, troca de ideias, partilha de experiências e de conhecimento e para recolha e divulgação de *feedback* (Almeida, 2012).

Neste enlace, torna-se evidente a necessidade de flexibilizar e atualizar os ritmos e formas de trabalho, transformar as relações organizacionais vigentes, redefinir o objeto de trabalho, segundo uma abordagem mais social e reconstruir os critérios da análise da Performance organizacional (Almeida, 2012).

2.3 A Eficácia Organizacional

Uma das questões primárias que se levanta quando se pretende medir a Eficácia das organizações terciárias, prende-se com o grau com que os seus serviços são prestados e com que os seus objetivos são concretizados. No entanto, esta não deve ser a única pergunta a ser colocada, uma vez que a relação entre a Eficácia Organizacional e os seus objetivos, está longe de ser clara ou indubitável (Cunha e Rego, 2005).

Das muitas teorias, questões e esquemas apresentados para explicar as aplicações e multidimensionalidades da eficácia organizacional, podemos destacar 5 principais modelos. O modelo tradicional, caracteriza a organização como um conjunto de ações orientadas para a concretização dos objetivos organizacionais. Ao modelo sistemático, interessam os meios e os processos escolhidos para alcançar os objetivos. No terceiro modelo, dos constituintes, acrescentam-se as expectativas de todos os grupos interessados como um ponto a considerar para a definição dos objetivos e para o conseqüente alcance da eficácia. O modelo dos valores contrastantes, cruza diferentes dimensões decorrentes do dia-a-dia profissional, criando 4 *clusters* específicos sobre os quais se criam os critérios que permitem a avaliação da eficácia. Finalmente, o modelo da ineficácia, centra-se em identificar as falhas e problemas da organização, medindo a sua eficácia no número de fatores de ineficácia verificados ou a ausência dos mesmos (Cunha e Rego, 2005).

O consenso entre todos estes modelos reside na premissa da definição dos critérios que melhor direcionem as decisões tomadas e as práticas disponíveis à maximização da Eficácia Organizacional de cada organização em específico (Almeida, 2012). Deste modo, caso a caso,

estes critérios estão dependentes e inteiramente relacionados com cada singular estratégia empresarial, tendo em conta os objetivos gerais e específicos da organização, os valores e crenças que definem as decisões tomadas e a ação de todos os atores participantes no dia-a-dia organizacional (Cunha e Rego, 2005).

Ainda em relação ao consenso já referido, uma visão Taoista da eficácia organizacional, defende a mudança e a aceitação de mudança como uma “norma da vida organizacional”, descreve as organizações como conjuntos de processos, conteúdos e resultados maleáveis com o tempo e com as circunstâncias apresentadas, e afirma que a eficácia e a ineficácia organizacional convivem lado a lado, numa relação complementar entre si (Cunha e Rego, 2005).

Um outro ponto comum na definição da Eficácia, agora focada nas organizações do sector terciário moderno, prende-se com as características que o determinam. A crescente personalização do serviço, a maior variedade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a constante redução de custos e o tão desejado aumento de economias de escala, apresentam-se como os tópicos que traçam o rumo das decisões estratégicas e conseqüentemente da Estratégia implementada (Almeida, 2012).

Tomando como exemplo diferentes citações e opiniões de autores neste tema, conseguimos identificar estes mesmos tópicos, bem como as suas evidências das atuais formas de trabalho e de eficácia de um prestador de serviços:

(...) a organização de serviço exige agora recursos humanos com capacidades personalizadas (de iniciativa, de adaptação a circunstâncias diferenciadas, de definição e organização do próprio trabalho) numa lógica de coprodução com o cliente/utilizador/utente.

Almeida (2012: 51)

É inerentemente paradoxal. Para ser eficaz, uma organização deve possuir atributos que sejam simultaneamente contraditórios, mesmo mutuamente exclusivos (...). As organizações altamente eficazes são as que satisfazem as expectativas dos seus diversos constituintes, mesmo que essas expectativas sejam contraditórias.

Meyer e Gupta (1994 op. cit. Cunha e Rego, 2005: 14).

Com o desenvolvimento da terciarização das atividades, surge também um novo conceito denominado de “lógica de competência”. Esta compreende uma evolução do trabalho para uma maior integração e aptidão nas tarefas, voltando-se assim a falar da importância dos saberes abstratos e da capacidade de ajuste do trabalho na atual envolvente organizacional, cada vez mais exigente e acelerada (Almeida, 2012). Deste modo, compreendemos que apesar das qualificações e saberes profissionais dos indivíduos continuarem a definir o seu objeto de

trabalho, existe um reconhecimento cada vez maior do fator Humano e das suas competências sociais, práticas e intuitivas na resposta ao novo mercado e público do sector terciário.

Neste seguimento, a ênfase coloca-se na procura do *best fit* entre trabalhador e tarefa, de forma a alcançar o melhor produto e serviço para os diferentes clientes da organização, no menor tempo possível e por via da utilização dos melhores recursos disponíveis (Almeida, 2012).

A lógica é simples e consiste na identificação do trabalho coletivo e individual e na mobilização positiva do potencial de trabalho humano para a otimização dos recursos e desempenhos da organização (Almeida, 2012).

O que aqui está em causa, entenda-se, é conseguir um equilíbrio virtuoso entre desafios para a performance organizacional e mecanismos de valorização dessa performance e do trabalho humano (...).

Almeida (2012:20)

2.3.1 Gerir e lidar comportamentos e competências

No mundo em que vivemos atualmente, caracterizado pela globalização e pela expansão do sector terciário, os recursos humanos mostram-se cada vez mais como uma vantagem competitiva para as organizações que os souberem valorizar e reconhecer como tal. Está de facto provado, que boas práticas de gestão dos recursos humanos numa organização, contribuem para um variado leque de fatores de otimização da performance organizacional, entre eles a satisfação do cliente e o valor de mercado (Dawson e Abbott, 2009).

Neste mote, espera-se que uma organização seja capaz de identificar e moldar os comportamentos dos seus empregados, mas também, saber pôr em prática as ações de gestão e de valorização necessárias, de forma a fomentar um desempenho eficaz e a uma produtividade mais do que satisfatória. Segundo Dyer e Reeves (1995, op. cit. Dawson e Abbott, 2009), a performance dos empregados pode ser conduzida e potenciada quando as componentes da motivação e da competência são influenciadas paralelamente. Dawson e Abbott (2009), defendem que para maximizar a performance, há que reforçar e investir igualmente na cultura organizacional. Estes autores acreditam que por via da criação de diversas oportunidades de aprendizagem e de um bom clima organizacional, é possível implementar valores organizacionais de comunicação aberta, de confiança e entreajuda. De um modo geral, pretende-se aumentar os canais de envolvimento e de identificação do indivíduo com a organização, criando um laço bem mais poderoso que o contrato profissional – o contrato psicológico (Dawson e Abbott, 2009).

O contrato psicológico engloba o conjunto de promessas implícitas que os empregados acreditam ter realizado com a organização e a organização com eles (Conway e Briner, 2005 op. cit. Lub, Blomme e Bal, 2011). Estas, são baseadas numa série de expectativas percebidas de ambos os lados e decorrem do envolvimento e do comprometimento do indivíduo para com a organização e vice-versa (Lub et al., 2011). Importante é referir que este contrato psicológico diz respeito a atividades ou atitudes externas ao contrato formal em vigor e que depende da geração e características de cada pessoa ou grupo de pessoas a que se aplica. Se os empregados reconhecerem o contrato psicológico como positivo e favorável, então estarão predispostos a sentir e a mostrar envolvimento e motivação no trabalho diário, contribuindo conscientemente para a eficácia e performance da organização (Lub et al., 2011). Por outro lado, se o contrato for reconhecido como negativo ou quebrado, pode originar situações de insatisfação, *stress* e até quebra no processo de identificação com a organização (Rousseau, 1995; Robinson, 1996; Morrison e Robinson, 1997; op. cit. Rego e Souto, 2003)

De facto, esta e outras situações ainda se verificam nas organizações da atualidade.

Segundo Rego e Souto (2003), em muitos casos, a dimensão humana é esquecida, os indivíduos não encontram o seu sentido de ligação com a organização e acabam por figurar como banais recursos ou ferramentas no dia-a-dia de trabalho. Exige-se a cada singular empregado todo o suor, tempo, dedicação e esforço, uma especial identificação com a organização e a máxima contribuição para a criação de valor da mesma. Para além disso, pede-se a diferenciação exímia, sem nunca sair dos *standards* da organização; pede-se uma entrega total do indivíduo, que raramente é acompanhada por um equivalente retorno financeiro ou relacional (Bradley et al., 2000 op. cit. Rego e Souto, 2003).

Relatos de sobrecarga de trabalho, de falha no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, de restrições ao comportamento, de lacunas nas avaliações de desempenho e nas remunerações, de liderança precária e de elevada rotatividade e absentismo, descrevem as chamadas organizações hodiernas (Rego e Souto, 2003).

As empresas e os trabalhadores vivem atualmente uma situação paradoxal em que a intensificação da capacidade competitiva das empresas passa pela conciliação de princípios contraditórios no que se refere às práticas de gestão de pessoas, isto é, ao mesmo tempo que se flexibiliza contratos, salários e promoções, pondo em causa projetos pessoais, exige-se fidelidade, envolvimento e identificação com projetos empresariais.

Parente (2003:212)

Neste seguimento, introduzimos as organizações autênticas. De acordo com a palavra, descrevem-se como organizações autênticas, merecedoras de confiança e criadoras de significado na vida dos seus empregados. São as organizações que ajudam os seus empregados a equilibrar a relação entre a vida pessoal e profissional, que atuam como antídoto

para o *stress* e que incutem valores de iniciativa, competência, significado, alegria e autonomia no trabalho individual e coletivo numa organização (Kets de Vries e Balazs, 1999; Kets de Vries, 2001; op. cit. Rego e Souto, 2003).

A base destas organizações assenta em 4 premissas que sustentam o seu campo de ação. Nestas, defende-se que o trabalho não deve ser algo stressante ou causador de qualquer desconforto físico ou psicológico na vida de um trabalhador. Pelo contrário, entende-se que o trabalho e o respetivo local de trabalho, devem ser como uma “âncora para o bem estar psicológico” do indivíduo, ajudando a incutir sentido de responsabilidade às suas ações, aumentando a sua autoestima e desenvolvendo novas capacidades sociais e relacionais (Rego e Souto, 2003: 2). Reunindo todas estas condições, o empregado estará na sua plenitude para contribuir igualmente para a saúde e performance da organização em que se insere; uma vez que, compreende o seu objetivo final, se identifica com os valores e cultura da organização e sente a sua colaboração reconhecida e valorizada (Rego e Souto, 2003).

Sumarizando as características destas organizações, é possível destacar os 7 sentidos que estas proporcionam aos seus membros organizacionais:

Sentido de propósito | *Mediante a articulação de uma visão para o futuro, uma descrição vívida de uma cultura e de um propósito para a organização, os líderes criam um sentido de propósito para as pessoas.*

Sentido de autodeterminação | *Os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não sendo meros “peões no tabuleiro organizacional”.*

Sentido de impacto | *As pessoas são dotadas de empowerment, sentindo que as suas ações influenciam, efetivamente, a vida da organização.*

Sentido de competência | *As pessoas sentem que podem crescer do ponto de vista pessoal e desenvolver o seu potencial. A aprendizagem contínua é fomentada.*

Sentido de pertença (de comunidade) | *Sentindo que pertencem a uma comunidade organizacional, as pessoas desenvolvem laços de confiança e respeito mútuo.*

Sentido de prazer e alegria | *A vida organizacional é comandada por líderes entusiastas que instilam um sentido de alegria no trabalho.*

Sentido de significado | *As pessoas podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se completamente envolvidas e concentradas no que fazem.*

Kets de Vries (2001 op.cit. Rego e Souto, 2003:1-2)

Nesta mesma linha de pensamento, surge também o conceito de *The living company* (De Geus, 1997 op. cit. Rego e Souto, 2003). Este termo caracteriza as organizações conscientes e moldáveis com a envolvente que as rodeia, que desenvolvem a sua atividade de uma forma

equilibrada e sempre numa perspetiva de aprendizagem constante. Os seus empregados e por vezes os seus fornecedores, sentem-se parte de uma unidade, de uma só entidade, com uma relação para além da profissional. A experimentação e a autonomia são grandemente incentivadas e cada colaborador é visto como um membro valioso da organização. Por fim, o principal objetivo desta organização recai sobre a sua continuidade e durabilidade, explicando que o lucro é só um meio para a concretização deste objetivo central (Rego e Souto, 2003).

Numa terceira e complementar ótica, encontramos o conceito das melhores empresas para trabalhar. Desenvolvido através de um estudo a empresas norte americanas e posteriormente alargado a empresas de todas as partes do mundo, pretende-se conhecer as características que ilustram as melhores empresas para trabalhar e o porquê. Deste estudo, foi possível retirar as 5 principais dimensões que explicam a seleção destas melhores empresas: a credibilidade, o respeito, a justiça, o orgulho/brio e a camaradagem; bem como algumas características que definem as suas culturas organizacionais - *empowerment*, empreendedorismo/inação e confiança (Kets de Vries, 2001, op. cit. Rego e Souto, 2003). Para além disso, foi possível apurar alguns dos benefícios praticados que justificam o cumprimento destas dimensões: desde ajudas no campo da saúde, à atribuição de prémios financeiros, à criação de horários de trabalho flexíveis e à implementação de programas de conciliação entre a vida pessoal e profissional; as propostas multiplicam-se fazendo jus à categoria onde estão posicionadas (Rego e Souto, 2003).

Resumindo os 3 conceitos anteriormente explicados é fácil encontrar as semelhanças e os pontos-chave que os caracterizam. De facto, as organizações que melhor potenciam os seus recursos humanos e que por sua vez, mais retorno recebem da valorização dada, reúnem uma mesma qualidade, são empresas “amigas da família” (Den Dulk et al., 1999 op. cit. Rego e Souto, 2003). Tal como o nome indica, estas são organizações que compreendem as diferentes dimensões e vidas dos seus empregados e como tal, criam as condições necessárias para que a faceta profissional interfira o mínimo possível com a faceta pessoal e vice-versa. Esta disponibilidade e cuidado demonstrado para com os empregados, desperta um sentido de comunidade e de identidade nos mesmos. A organização funciona como um elo de ligação nas suas vidas e como uma facilitadora de relações, necessidades e obrigações, o que no final proporciona uma maior qualidade de vida a todos (Rego e Souto, 2003).

Por sua via, os empregados respondem com a sua lealdade, comprometimento e respeito, reconhecendo a importância e relevância em pertencer a tal organização (Rego, 2002b op. cit. Rego e Souto, 2003). Reconhecem e aceitam que a organização possa aspirar deles um desempenho para além do esperado bem como um envolvimento especial na equipa e no projeto no qual estejam inseridos (Organ, 1997; Rego, 2002; op. cit. Rego e Souto, 2003).

Alinham-se expectativas, competências, valores e prioridades, naquele que parece ser o cenário ideal de uma indústria terciária. Importante torna-se agora compreender, se estas características, estas qualidades, estas boas representações, figuram ou não no universo hoteleiro, na indústria central desta investigação.

2.4 A Hotelaria

Segundo Freire (2001 op. cit. Almeida, 2004), é possível dividir o sector terciário em duas grandes categorias. De um lado temos a categoria de “comércio e serviços”, onde se encontram as atividades mais tradicionais como o comércio, os transportes, o turismo, a hotelaria e a restauração; e no outro polo, temos as organizações de serviços “profissionais”, onde encontramos o ensino, a saúde, a informática e as atividades artísticas, caracterizadas por uma população mais qualificada (Freire, 2001c, op. cit. Almeida, 2004).

Nesta dissertação, o nosso foco recairá sobre a categoria de “comércio e serviços”, mais concretamente sobre a indústria Hoteleira.

A Hotelaria é uma das mais importantes indústrias do mundo. É uma atividade ancestral, que desempenha a sua operação durante 365 dias por ano, 24h por dia (Rusu, Isac e Curenteanu, 2014) e que encontra nos dias de férias, feriados ou fins-de-semana um volume de trabalho redobrado (Zagade, 2011 op. cit. Rusu et al., 2014). Nesta indústria, o relacionamento humano é parte integrante do dia-a-dia organizacional (Yavas e Konyar, 2003 op. cit. Bavik 2016). Uma vez que, cada serviço está dependente e inteiramente relacionado com a pessoa que o presta e que a frágil e subjetiva interação entre cliente e colaborador determina quase totalmente a experiência do cliente no Hotel e a sua satisfação com o mesmo (Dawson e Abbott, 2009).

No entanto, o conceito de Hotelaria é muito mais vasto e incerto do que à primeira vista se possa perceber. Segundo Brotherton e Wood (2007), a Hotelaria debate-se sobre diversas visões e interações, podendo ser brevemente definida como um fenómeno em evolução, com múltiplas qualidades e características, que se adapta continuamente ao ambiente onde está inserida, às culturas e às pessoas que recebe. Por outro lado, e apesar da multidimensionalidade da sua atividade, a Hotelaria culmina em grande parte, na reciprocidade provocada. Uma vez que, as expectativas criadas na sua prestação, geram uma sempre particular e singular forma de interação social, em linha com o contexto e ambiente onde a interação foi produzida. Por estas e por outras razões, é uma indústria extremamente desafiante, que lida com muitos públicos, hábitos e desejos, e que centra a sua atividade na satisfação das mais essenciais necessidades humanas: dormir, comer e beber (Mawson, 2000 op. cit. Rusu et al., 2014).

Aquando da sua evolução constante, importa reforçar o recurso cada vez mais ampliado à Internet e às restantes Tecnologias de Informação e Comunicação, e o modo como estas inovações vieram alterar, molecularmente, a Indústria Hoteleira (Almeida, 2012).

Os clientes, são cada vez mais exigentes e informados, e procuram na Hotelaria algo para além do habitual serviço prestado. Desejam uma experiência, uma memória, um sabor, um deleite, algo único e de certa forma irrepetível (Hemington, 2007 op. cit. Rusu et al., 2014). Para tal, disponibilizam a sua informação pessoal, participam ativamente no dia-a-dia organizacional com críticas e sugestões e aguardam o retorno dessa entrega de informação, na quantidade e qualidade de bens disponíveis, na inovação e melhoria dos serviços prestados e no constante crescimento e adaptabilidade das empresas que os rodeiam (Fast Company, 2016).

A concorrência intensifica-se. Destaca-se o lema de “ir mais além” ou de “ir para além do esperado”, que se impõe cada vez mais como uma premissa, visto que a satisfação do cliente pode depender deste esforço ou dedicação extra por parte do colaborador (Lub et al., 2011). Para além disso, Hughes (2008 op. cit. Lub et al., 2011) afirma mesmo que a vantagem competitiva na indústria hoteleira recai diretamente sobre os recursos humanos de cada organização.

Finalmente, torna-se então evidente que os recursos humanos na indústria hoteleira são um dos fatores-chave para o desenvolvimento, crescimento e sucesso da mesma, e como tal, atrair e conseguir manter os melhores empregados deve tornar-se uma prioridade para cada unidade hoteleira (Dawson e Abbott, 2009; Lub et al., 2011). As características, as qualificações e as competências sociais de cada singular empregado, geram um serviço único, capaz de fidelizar clientes e garantir a tão desejada experiência hoteleira (Dawson e Abbott, 2009).

No entanto, esta continua a ser uma indústria que se define igualmente por características muito negativas e que alguns autores chegam a referir como desumanas:

The hospitality industry, despite internal and external declarations, is notorious for its 'inhuman' practices towards its employees

Zopiatis, Theocharous e Constanti (2018:99)

Os grandes níveis de sazonalidade, os salários baixos e precariedade nas condições de trabalho, as poucas e limitadas oportunidades de progressão na carreira (Dawson e Abbott, 2009; Lub et al., 2011), a escassez de mão-de-obra, as longas e solitárias horas de trabalho, o *stress*, as más relações laborais, a cada vez mais acentuada rotatividade (Solnet et al., 2014; op. cit. Zopiatis et al., 2018), o trabalho extra não pago e a procura por empregados

temporários (Carvalho, 2017), tornam evidentes quais as características que alimentam a cultura organizacional hoteleira dos dias de hoje. Por cultura organizacional, entendem-se os valores que regem a organização, a sua forma de ação, o que é considerado válido ou não, os métodos recomendáveis de relacionamento e de as normas aceitáveis para resolução de problemas (Schein, 1992 op. cit. Dawson e Abbott, 2009). Neste mote, e segundo os aspetos listados anteriormente, é possível compreender o longo caminho ainda a percorrer pela indústria hoteleira.

Com foco na elevada rotatividade verificada nesta indústria, O'Neill e Davis (2011) esclarecem (com base no estudo intitulado de "Stress no trabalho e Bem-estar na indústria hoteleira") que as relações interpessoais precárias e por sua vez, a insatisfação no trabalho, contribuem em grande parte para que um colaborador considere outra indústria ou empresa para trabalhar. De facto, apesar das relações e interações entre colaborador e cliente serem desafiantes e por vezes, muito difíceis de resolver, são as relações entre pares ou diferentes hierarquias da organização, que se revelam como a principal razão para o aumento e concretização desta rotatividade.

Neste sentido, destaca-se a Motivação organizacional como um fator de influência da rotatividade organizacional. Como explica Herzberg (1971 op. cit. Zopiatis et al., 2018) na sua "Teoria de 2 fatores de Motivação de Trabalho", as necessidades podem ser divididas em 2 formas: intrínsecas e extrínsecas. As necessidades intrínsecas contribuem para a satisfação no trabalho e englobam variáveis como o trabalho em si, a progressão de carreira e o reconhecimento do mesmo (Zopiatis et al., 2014b op. cit Zopiatis et al., 2018). No entanto, as necessidades extrínsecas como as relações interpessoais, as formas de compensação e os restantes fatores higiénicos (Hancer e George, 2003 op. cit. Zopiatis et al., 2018) descrevem fatores externos ao trabalho em si e são eles que justificam a rotatividade nas organizações (Kosmoski, 1997; O'Leary e Deegan, 2005; op. cit Zopiatis et al., 2018).

Adicionalmente, relembramos a Cultura Organizacional como um semelhante e eficaz modelador de atitudes entre os empregados de uma organização. Esta, quando moderna, inclusiva e flexível com as necessidades e conflitos existentes na vida dos empregados, poderá renovar a forma das interações e dos comportamentos aceitáveis no seio laboral (Lund, 2003 op. cit. Bavik, 2016).

Não esquecer também que a relação entre a vida profissional e a vida pessoal nos empregados hoteleiros e a conseqüente existência de equilíbrio ou desequilíbrio na suas vidas, influencia de forma igual ou maior, as relações laborais, a satisfação no trabalho e na mesma linha de pensamento, a rotatividade no sector em questão (Pocock et al. 2007 op. cit. Deery e Jago, 2009).

2.5 A Relação entre a vida profissional e pessoal em empregados da Hotelaria

Numa indústria que trabalha 24 horas por 7 dias da semana e onde o serviço prestado é esperado sob uma premissa de disponibilidade constante, os avanços tecnológicos atuais vêm incrementar a pressão sobre os profissionais da área (Deery e Jago, 2009). As variáveis geográficas e temporais perdem relevância no cotidiano diário e os recursos limitados de tempo e energia de um indivíduo são exigidos com a máxima devoção entre a sua vida pessoal e profissional (Ko, 2016).

Segundo Kinnunen et al. (2006 op. cit. Ko, 2016), a existência de múltiplos papéis na vida de uma pessoa pode produzir efeitos benéficos em todos eles. Uma vez que, cada benefício de um determinado papel por balancear-se com possíveis dificuldades sentidas num outro papel e vice-versa. No entanto, o conflito surge quando a participação num destes papéis se sobrepõe à participação num outro, gerando consequências negativas em ambos (Mulvaney e Cleveland, 2007). Um exemplo particular da ocorrência desta situação na indústria hoteleira, prende-se com o formato dos horários de trabalho, maioritariamente solitários, irregulares, alargados ou por turnos. Estes formatos, ocupam horas do dia ou da noite de uma forma desigual à restante população, deixando pouca ou nenhuma margem na forma como os empregados hoteleiros organizam a sua vida pessoal e conciliam o tempo restante com familiares e amigos ou um qualquer serviço público (Deery e Jago, 2009).

Neste seguimento, explica-se que o conflito começa por estar baseado na variável **tempo**. Uma vez que, devido à pressão imposta por um dos papéis desempenhados pelo indivíduo, este não consegue alcançar o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Seguidamente, surge a perceção desta incapacidade e de todas as consequências decorrentes da mesma, e identificamos assim a variável **tensão**. Por fim, o conflito culmina quando o indivíduo começa a expressar mudanças no seu comportamento e **atitudes** derivadas do conflito existente e dos seus diferentes níveis e repercussões nas suas vidas e papéis sociais (Greenhaus et al 2003; Dizaho et al 2016; op. cit, Dizaho, Salleh e Abdullah, 2017).

Encontramos assim a definição do conflito trabalho-família sobre duas categorias distintas: conflito trabalho-família ou conflito família-trabalho.

O conflito trabalho-família, descreve a forma de conflito no indivíduo quando o tempo despendido no trabalho e a tensão criada por esta obrigação interfere com a vida pessoal do mesmo e com a sua capacidade de responder a responsabilidades pessoais e familiares (Netemeyer et al., 1996 op. cit. Ko, 2016). Por sua via, o conflito família-trabalho, descreve exatamente o contrário: o conflito criado quando o tempo e a tensão despendidos na vida pessoal interferem com as funções relacionadas com a vida profissional do indivíduo (Netemeyer et al., 1996 op. cit. Ko, 2016). Importante é perceber que ambos os conflitos estão

relacionados e que a sua existência pode gerar sentimentos negativos no indivíduo impactuando com a sua vida pessoal e profissional (Çelik e Turunç, 2010 op. cit. Karakas e Sahin, 2017).

Por outro lado, deixa aberta a oportunidade para a mudança e para a melhoria. Na medida em que, indivíduos que recebam e usufruam de apoio, autonomia e flexibilidade no trabalho bem como apoio, compreensão e satisfação no seu seio familiar/pessoal, estarão mais confortáveis e seguros em lidar com situações de tomada de decisão, *stress*, pressão ou desempenho em qualquer um dos seus papéis sociais (Karatepe e Kilic, 2007 op. cit. Ko, 2016)

Um estudo realizado por Kossek e Ozeki (1998, op. cit. Mulvaney e Cleveland, 2007) identifica 3 modelos que descrevem a relação entre o trabalho e a família. No primeiro modelo, designado de *Spillover model*, defende-se a transferência igual de comportamentos do indivíduo entre a vida pessoal e a vida profissional. Isto é, se o indivíduo sentir satisfação/insatisfação na sua vida pessoal, deverá também sentir satisfação/insatisfação na sua vida profissional e vice-versa. Ora, aplicando este modelo a uma determinada organização, entende-se que seria no melhor interesse da mesma apoiar os seus empregados neste conflito, criando as bases necessárias para que o empregado esteja satisfeito na sua vida pessoal de forma a contagiar positivamente também a sua vida profissional (Mulvaney e Cleveland, 2007).

No segundo modelo, *Compensation model*, verifica-se uma relação negativa entre os comportamentos demonstrados na vida pessoal e na vida profissional. Explica-se que, se o indivíduo estiver insatisfeito com a sua vida profissional, poderá dedicar mais tempo e energia - duas variáveis limitadas - à sua vida profissional, e vice-versa, tentando assim compensar num polo aquilo que não recebe no outro polo (Greenglass e Burke, 1988 op. cit. Mulvaney e Cleveland, 2007). Tal como no modelo anterior, percebe-se também nesta situação que a ação da organização é algo a ter em conta. Se a organização conseguir recompensar, motivar e satisfazer adequadamente o empregado no seio profissional é pouco provável que este empregado redirecione o seu empenho e tempo para um outro papel social (Mulvaney e Cleveland, 2007).

O último modelo, entende que as vidas do indivíduo são separadas entre si, defendendo que o indivíduo consegue segmentar os seus papéis e as suas atitudes, sem qualquer tipo de transferência entre eles. É assim conhecido por *Segmentation model* (Lambert, 1990 op. cit. Mulvaney e Cleveland, 2007).

Desta análise é possível retirar que, nos dois primeiros modelos referidos, a interação entre as diferentes vidas do indivíduo é algo evidente. Enuncia-se o papel que as organizações devem ter no apoio à conciliação da vida pessoal e profissional, uma vez que o seu equilíbrio representa um ponto de influência direta na satisfação, produtividade e eficiência do

empregado (Mulvaney e Cleveland, 2007). Por outro lado, no terceiro modelo, descarta-se qualquer responsabilidade da organização neste processo. Entende-se que o indivíduo fará a divisão das suas responsabilidades e atitudes sozinho, e que uma vida não influenciará a outra (Mulvaney e Cleveland, 2007).

A partir destas dicotomias, entramos de seguida no universo do *Work Life Balance (WLB)*.

2.6 *Work Life Balance* na Hotelaria

Demonstrando as suas primeiras aplicações em meados da Segunda Guerra Mundial, a terminologia de *WLB* começou a ser mais utilizada e melhor reconhecida nos anos 90 (Roberts, 2007 op. cit. Deery e Jago, 2009). Surgia assim, como uma solução orientada para facilitar a entrada da mulher no mercado de trabalho e para todos os conflitos que poderiam surgir desta mudança. No entanto, a sua aplicação começou a ganhar mais relevância quando foi para além deste primeiro propósito e começou a abranger também os homens, todas as famílias, organizações e culturas (Dizaho, Salleh e Abdullah, 2017).

Podemos definir o *WLB* de diferentes formas, sob as perspetivas de diferentes autores. Segundo Diamong (2003 op. cit. Naude, Kruger e Saayman, 2012) por *Work Life Balance* entende-se a relação do tempo e do esforço despendidos entre a vida profissional e a vida pessoal de um indivíduo. Na visão de Greenhaus et al. (2003, op. cit. Dizaho et al., 2017) *WLB* é o grau no qual um indivíduo está igualmente ocupado e satisfeito com o seu papel na sua vida profissional e pessoal; significando que as pessoas que têm *WLB* são as pessoas que estão igualmente dedicadas nos dois polos da sua vida. Na perspetiva de Hudson (2005, op. cit. Dizaho et al., 2017) o *WLB* é explicado como o nível satisfatório de participação ou de conciliação entre os inúmeros papéis desempenhados por um indivíduo, em especial na sua vida pessoal e profissional. Finalmente, na opinião de Dundas (2008, op. cit. Dizaho et al., 2017) o *WLB* consiste em conseguir gerir eficientemente o tempo e as tensões entre trabalho pago e todas as restantes atividades pessoais de um indivíduo; atividades estas, adicionais ao trabalho mas essenciais à vida humana, como por exemplo: a vida familiar, o crescimento pessoal e o tempo de lazer.

De todas estas perspetivas retiramos que o tempo é a variável chave para a concretização do *WLB*. Esta limitada e tão essencial variável, define a disponibilidade de cada indivíduo para conseguir atingir o equilíbrio necessário na sua vida (Lockwood, 2003, op. cit. Dizaho et al., 2017).

The availability of an employee to give time and attention to one aspect of life means forfeiting time in the other aspect of life.

Lockwood (2003 op. cit. Dizaho et al., 2017:458)

Mantendo o foco na indústria hoteleira, e a partir dos estudos e propostas de Deery e Jago (2009), ficamos a compreender que o *WLB* é ainda uma prática bastante prejudicada pelas características já conhecidas da hotelaria tradicional e moderna. As longas e solitárias horas de trabalho, os horários por turnos e horários de trabalho irregulares, os níveis de *stress* associados à insegurança no trabalho, as ambiguidades existentes em cada função, a pressão sobre a prestação do serviço e sobre a autonomia do trabalho, aliadas a qualquer pressão na vida pessoal constituem variáveis que impactam negativamente o *WLB*.

Contudo, há estratégias que as organizações podem aplicar para influenciar positivamente o *WLB* de todos os empregados. A flexibilização dos horários de trabalho e dos modelos de trabalho, a possibilidade de partilhar trabalho com outro elemento da organização, trabalhar a partir de casa (Deery e Jago, 2009) e a revisão dos turnos de trabalho (Dizaho et al., 2017), representam algumas das práticas necessárias à flexibilidade organizacional inerentes ao sucesso do *WLB* na Indústria Hoteleira (William, 2008 op. cit. Dizaho et al., 2017).

Outras fontes esclarecem ainda que estas práticas de *WLB* podem ter vantagens e apresentar benefícios adicionais para a organização. Segundo a *World at Work* (2013, op. cit. Dizaho et al., 2017), a flexibilização de métodos e horários de trabalho aliada à maior capacidade de conciliação da vida pessoal e profissional, tem resultados muito positivos na motivação, satisfação e empenho dos empregados; existindo deste modo, uma contribuição direta para a redução do *stress*, para melhores condições de vida e saúde entre os empregados e para menores taxas de rotatividade. Estudos chegam mesmo a provar que a flexibilidade no local de trabalho, constitui uma das grandes razões pela qual os empregados escolhem permanecer numa organização (Dizaho et al., 2017).

De acordo com a *Corporate Voices for Working Families* (2011, op. cit. Dizaho et al., 2017), esquemas de trabalho flexíveis podem mesmo incrementar a performance e a produtividade no trabalho.

E finalmente, Sirgy et al. (2001, op. cit. Naude, Kruger e Saayman, 2012) defendem que o *WLB* e conseqüentemente a qualidade na relação entre o trabalho e a vida pessoal, aumentam os níveis de produtividade e de eficiência na prestação do serviço, reduzem as taxas de absentismo e aumentam o envolvimento do trabalhador na organização.

Resumindo, a concretização de *WLB* nas organizações demonstra-se com um fenómeno muito mais poderoso do que à primeira vista se possa pensar, concedendo às empresas uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e uma valorização extra por parte dos seus empregados (Mulvaney e Cleveland, 2007). Neste sentido, se as organizações se mantiverem locais organizados, flexíveis e conscientes das preocupações sociais que as rodeiam, serão

capazes de aumentar a ligação entre colaborador e organização, bem como os níveis de performance organizacional associados; conseguirão reduzir a rotatividade e o absentismo, tornando a organização mais atrativa e relevante para os melhores empregados e gestores disponíveis; e por fim, estarão contribuir para o bem-estar e para a saúde de todos seus empregados (Mulvaney e Cleveland, 2007).

Capítulo 3. Método

3.1 Tipo de estudo

Para o bom desenvolvimento desta investigação e de forma a conseguir alcançar a resposta à pergunta de partida e aos objetivos específicos propostos, foi levada a cabo a construção de um questionário de 31 grandes questões. Como a natureza do tema e dos nossos objetivos impõem, este questionário, composto por perguntas de resposta aberta e de resposta fechada, permitiu o desenvolvimento de um estudo de base quantitativa (inquérito por questionário tratado por análises estatísticas), incluindo igualmente importantes dimensões qualitativas, despertando a possibilidade para uma análise de conteúdo temática.

As perguntas de resposta fechada, possibilitaram uma descrição conduzida e detalhada do universo laboral na Hotelaria Portuguesa, aferindo as principais características inerentes ao sector hoteleiro, tal como descrito no capítulo anterior; para além disso tornaram possível a compreensão das variáveis sociográficas de cada inquirido. Por outro lado, as perguntas de resposta aberta disponibilizaram uma visão mais profunda sob cada inquirido, centrada na compreensão das suas lógicas emocionais e motivacionais bem como nas suas perspetivas culturais e ideológicas, levantando temáticas e variáveis de análise distintas e de elevada importância, que não teriam sido identificadas de outra forma.

Tendo como foco o sector hoteleiro na região da Grande Lisboa, o questionário desenvolve-se sob uma amostra de conveniência, mostrando-se adequado na análise e na compreensão das diferentes perspetivas decorrentes da relação entre a vida pessoal e profissional dos empregados da Hotelaria desta região, bem como nas suas implicações no bem-estar pessoal dos inquiridos, no seu desempenho profissional e na eficácia da organização em geral.

3.2 Caracterização da Amostra

A presente investigação foi desenvolvida com base na População ativa Portuguesa, empregue no sector hoteleiro no momento de resposta ao questionário. Desta, foi possível recolher uma amostra de 112 inquiridos, a trabalhar numa qualquer função do sector Hoteleiro, num determinado estabelecimento hoteleiro da região da grande Lisboa, da qual fazem parte os concelhos de Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas, Oeiras e Sintra.

O processo de amostragem utilizado foi o não-probabilístico, uma vez que, a probabilidade de cada inquirido ser selecionado, não é igual aos demais; e de conveniência, visto a amostra ter sido obtida casualmente, da forma mais conveniente e rápida para a investigação (Saunders,

Lewis e Thornhill, 2009), sem a possibilidade da realização de posteriores extrapolações representativas acerca da temática em estudo.

A ferramenta escolhida para a formulação deste questionário foi o *Googleforms*, e aquando da sua preparação, foi desenvolvido um pré-teste que foi entregue a 5 pessoas e que com este, foi possível apurar algumas lacunas e incoerências no guião do questionário e corrigi-las para os efeitos devidos. Uma vez corrigido e revisto, o questionário foi divulgado para amigos, conhecidos, familiares e colegas através das plataformas online do *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *email*. Para além disso, foram impressos cerca de 5 questionários que foram distribuídos presencialmente em alguns estabelecimentos hoteleiros e devidamente preenchidos diretamente no impresso.

O questionário, no seu formato *online*, esteve disponível para participação entre o dia 01/08/2018 e o dia 03/09/2018, e em conjunto com os questionários impressos, concretizou-se um total de 112 respostas válidas.

Do leque de respostas recolhidas, foi possível retirar alguns dados que permitiram a caracterização mais completa da amostra selecionada.

Cerca de 63,40% dos participantes pertencem ao sexo feminino e os restantes 36,60% ao sexo masculino. O escalão dos 20 aos 25 anos foi o que apresentou maior número de repostas, seguido do escalão dos 31 aos 41 anos e do escalão dos 26 aos 30 anos.

Relativamente ao estado civil, verificamos que 59,8% dos inquiridos são solteiros, seguindo-se os empregados casados (19,6%) e em união de facto (17%).

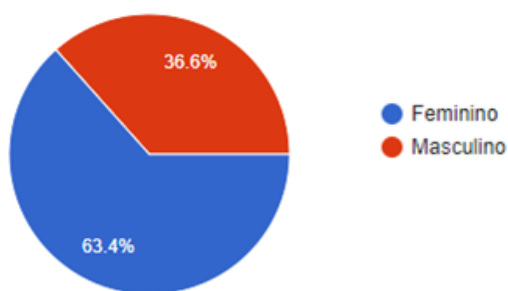


Figura 1 – Distribuição dos inquiridos por Sexo
Fonte: Elaboração própria

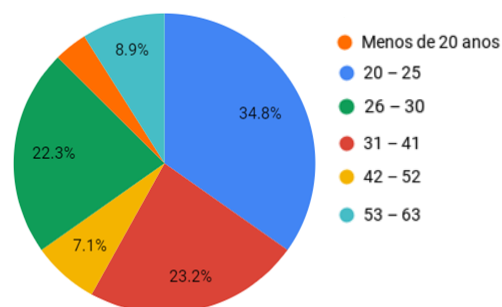


Figura 2 – Distribuição dos inquiridos por Idade
Fonte: Elaboração própria

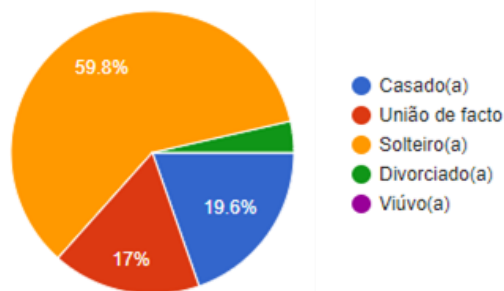


Figura 3 – Distribuição dos inquiridos por Estado Civil
 Fonte: Elaboração própria

O departamento mais representado no questionário foi o denominado de departamento Comercial que, para vias de análise, inclui todas as funções de venda, marketing e comunicação, eventos e informática. De seguida, encontramos o departamento de Alimentação e Bebidas, a contemplar todas as funções operacionais desempenhadas nos Restaurantes, Bares, Cozinhas e copas dos diferentes estabelecimentos hoteleiros. A Recepção aparece com a terceira grande fatia, totalizando 18,8% dos inquiridos, seguida do Departamento Financeiro com 9,8% das respostas. Em quinto lugar, surge o departamento de Alojamentos que inclui as respostas relativas ao *housekeeping*, reservas e controlo de qualidade. Importante é notar que, apesar da maioria dos modelos de gestão hoteleira reconhecerem a recepção como parte integrante do departamento de Alojamentos, neste questionário e na sua posterior análise, mostrou-se muito importante efetuar a distinção entre os dois, devido à grande afluência de respostas de “Recepção”. Finalmente, os restantes departamentos mencionados como a Engenharia, Recursos Humanos, Direção e Outros (incluindo o *Spa*, *Lounge*, Assuntos Internos e outros departamentos não identificados), registaram valores muito semelhantes entre os 5% e 3%.

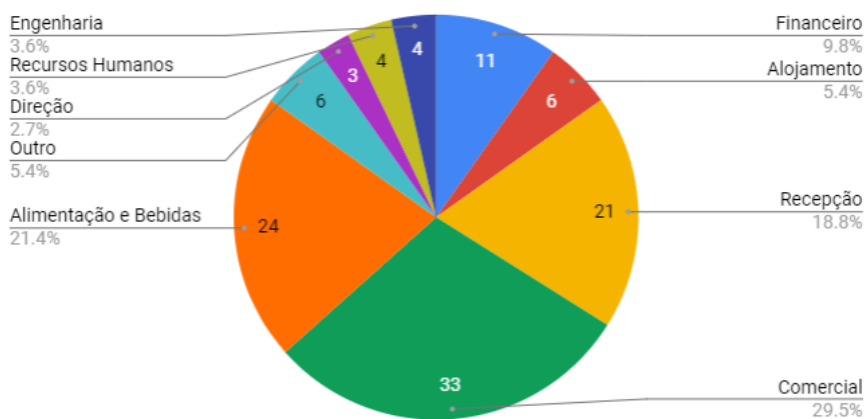


Figura 4 – Distribuição dos inquiridos por Departamento
 Fonte: Elaboração própria

Quanto ao nível de qualificações terminadas, a Licenciatura foi a mais selecionada (42%), seguindo-se do ensino secundário (21,40%). De realçar que o grau de Doutoramento não foi registado por nenhum dos inquiridos.

Em relação ao rendimento bruto mensal auferido, os resultados apresentaram-se muito dispersos. A maior parcela de inquiridos registou rendimentos brutos entre os 801€ e os 1000€ por mês (22,3%), seguidos do intervalo de rendimentos imediatamente abaixo que compreende os valores entre os 600€ e os 800€ por mês, com 20,5% das respostas. No entanto, em terceiro lugar encontramos a parcela de rendimentos superiores a 1800€ com 14,30% das respostas.

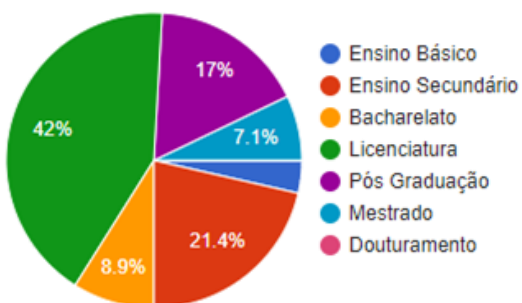


Figura 5 – Distribuição dos inquiridos por nível de escolaridade completo
Fonte: Elaboração própria

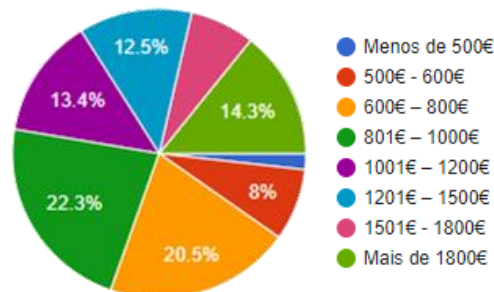


Figura 6 – Distribuição dos inquiridos por Rendimento bruto mensal auferido
Fonte: Elaboração própria

Foi possível também apurar que 50% dos inquiridos estão empregues sob um contrato de trabalho sem termo, ao mesmo tempo que 46,4% das respostas corresponde a empregados com contratos a termo. O restante, correspondente a 3,6% dos inquiridos, diz respeito a indivíduos sem contrato, sob uma prestação de serviço ocasional, comumente denominados de “extras”.

Para além disso, registou-se que a maioria dos inquiridos trabalha em Hotelaria entre o período de 2 a 5 anos (26,8%), seguindo-se as categorias de 5 a 10 anos, 10 a 15 anos e menos de 1 ano, com o mesmo valor de 15,2% entre si. Neste seguimento e numa outra questão, foi possível retirar que 36.6% dos inquiridos se encontram a trabalhar no mesmo estabelecimento há menos de 1 ano, seguidos de 18.8% dos inquiridos que se encontram a trabalhar no estabelecimento atual num período superior a 2 anos mas inferior a 5 anos.



Figura 7 – Distribuição dos inquiridos por regime de trabalho

Fonte: Elaboração própria

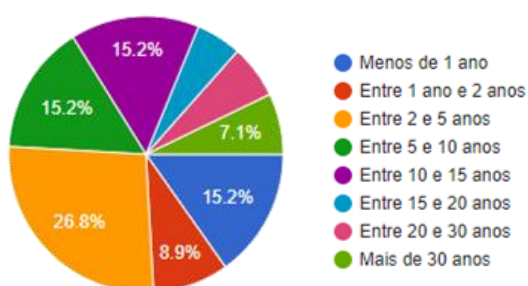


Figura 8 – Distribuição dos inquiridos por anos de trabalho em Hotelaria

Fonte: Elaboração própria

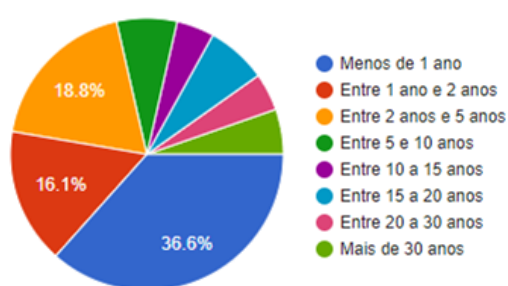


Figura 9 – Distribuição dos inquiridos por anos de trabalho no estabelecimento atual

Fonte: Elaboração própria

Por fim, retirou-se também que a maioria dos inquiridos está empregue em estabelecimentos hoteleiros localizados no centro de Lisboa (83,90%), com a categoria de 5 estrelas a registar o maior número de ocorrências (65,20%). Importante é também salientar que cerca de 35,70% das respostas dizem respeito a estabelecimentos com mais de 151 empregados, seguindo-se as unidades hoteleiras que registam entre 51 e os 100 empregados.

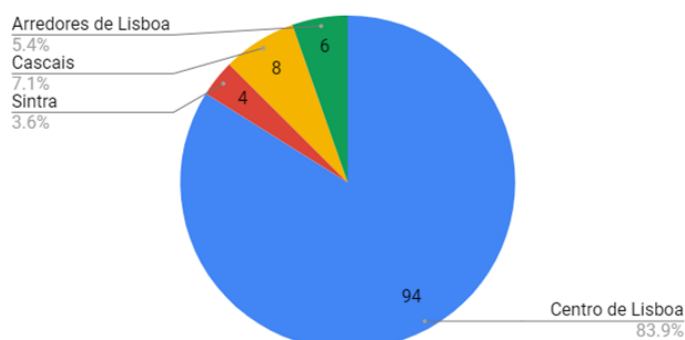


Figura 10 – Distribuição dos inquiridos por localização do local de trabalho

Fonte: Elaboração própria

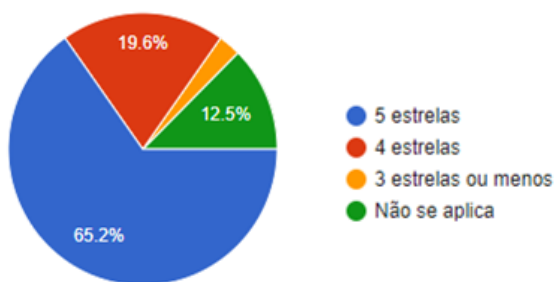


Figura 11 – Distribuição dos inquiridos pela categoria do seu local de trabalho

Fonte: Elaboração própria

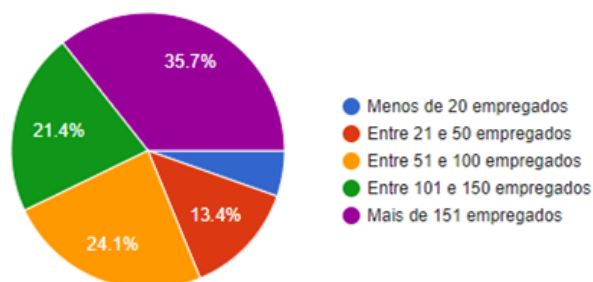


Figura 12 – Distribuição dos inquiridos por número de empregados no local de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Como complemento à análise e caracterização da amostra em estudo, foi preparada uma tabela resumo como todos os valores e informações mencionados anteriormente. Esta pode ser consultada no Apêndice 2.

3.3 Questionário

Dividido em 3 grandes partes, o questionário desta investigação começa por reunir uma série de informações relativas à envolvente laboral do inquirido, de seguida, foca-se nas perguntas que darão as respostas e o fundamento aos objetivos do trabalho e finalmente conclui com a recolha das informações sociográficas dos inquiridos.

Na primeira fase, desenvolvida entre a pergunta 1 e a pergunta 7, contam-se todas as perguntas de resposta fechadas, com exceção da pergunta 5.1 que deixa espaço para os inquiridos explicarem as funções de chefia que desempenham, se assim for o caso. Esta parte, contempla perguntas como a experiência na área hoteleira, o número de anos trabalhados na mesma organização, a função, o horário e as responsabilidades diárias, perguntas estas que ajudam a conhecer o inquirido, “quebrando o gelo” para perguntas mais desafiantes do questionário.

Na segunda fase do questionário, que se encontra dividida em 2 seções, começam por se explorar as implicações que algumas das características da indústria hoteleira e do dia-a-dia profissional podem ter para o inquirido e para o conseqüente desenrolar da relação entre a sua vida pessoal e profissional; de seguida, estuda-se mais concretamente a possibilidade de existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional do inquirido, procurando perceber as razões e condicionantes da sua existência.

Na primeira secção desta segunda parte, compreendida entre a questão 8 e a 18, reúnem-se as perguntas relativas à realização de horas extra, à gestão de tempos de folga e de trabalho, aos fatores valorizados aquando da seleção de uma organização para trabalhar e à perceção acerca dos esquemas de conciliação de horas úteis num dia de trabalho. A segunda secção, inicia-se com a pergunta 19, estendendo-se até à pergunta 22. Na referida primeira pergunta desta secção, indaga-se os inquiridos acerca da sua opinião sobre a existência ou não de consequências negativas para um trabalhador hoteleiro, no caso da verificação de desequilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Com um carácter dicotómico, esta questão pretende filtrar opiniões e perceber claramente quem serão os indivíduos válidos e pertinentes para responder ao restante conjunto de perguntas, relacionadas com as causas, consequências e diferentes intervenientes no caso de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro da grande Lisboa.

Em relação a esta segunda fase, importante é mencionar, que após análise das respostas recolhidas da pergunta 18, foi tomada a decisão de a considerar inválida para motivos de análise. Uma vez que, se percebeu uma conotação dúbia e pouco explícita nas hipóteses disponibilizadas para resposta, não sendo possível retirar uma conclusão clara sobre as mesmas e sobre a intenção de resposta dos inquiridos. Constata-se agora, que o mais indicado teria passado pela construção de uma pergunta aberta acerca do tipo de relação que caracteriza a vida pessoal e profissional de cada inquirido.

Ainda nesta segunda fase, é de salientar a presença das perguntas abertas 14.1 e 21.1, de resposta não obrigatória. A pergunta 14.1 foi construída no seguimento da pergunta 14 e aquando da sua análise, as justificações presentes na pergunta 14.1 permitiram corrigir algumas das seleções feitas na pergunta antecedente. Em 57 respostas ficaram espelhadas as opiniões e perceções pessoais de cada indivíduo, em relação às horas trabalhadas quando comparadas com as horas despendidas numa outra atividade pessoal.

A pergunta 21.1, aparece igualmente no seguimento da pergunta anterior a si mesma, a pergunta 21. Nesta, foram recolhidas 38 justificações que explicam a visão de cada inquirido acerca do modo como o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um trabalhador hoteleiro influencia um outro sujeito interveniente. Na análise desta questão, foram consideradas inválidas 4 justificações por não responderem claramente ao indagado, não representando desta forma dados relevantes para a questão e análise em estudo.

Em relação à terceira e última fase do questionário, esta é exclusivamente composta, por perguntas de resposta fechada, da 23 à 31, e permitiu a recolha das características sociográficas da amostra em estudo.

Ao longo de todo o estudo, as perguntas fechadas, desenvolveram-se sob métodos de resposta dicotómica, resposta múltipla e em escalas de *Likert* de frequência e concordância, permitindo uma análise estatística simples, onde predominou a análise de modas, médias, frequências absolutas e relativas.

As perguntas de resposta aberta, foram colocadas de forma aberta narrativa (Singer e Couper, 2017) e serão tratadas por uma análise de conteúdo temática (Bardin, 2018), assente na identificação dos assuntos e posições apresentados pelos inquiridos. De forma a conseguir conduzir uma análise de conteúdo clara e completa, mostrou-se necessário realizar 3 leituras às respostas recolhidas.

Numa primeira leitura, foi possível compreender a opinião de cada indivíduo, de uma forma individualizada, desvendando passo a passo, cada forma de escrita e cada expressão singular utilizada. Numa segunda leitura mais atenta, foi possível recolher elementos comuns às diferentes respostas. Ao identificar tópicos recorrentes, tópicos únicos e tópicos alheios à investigação central, foi possível rearranjar as justificações recolhidas e criar grupos de respostas. Numa terceira e final leitura, procedeu-se à interpretação de cada grupo de respostas e à consequente criação de categorias específicas para análise de recorrência e de conteúdo, tal como apresentado no Apêndice 3, 4, 4.1, 8, 8.1, 9 e 9.1.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Apresentação e Análise dos Resultados

Uma vez recolhidas todas as informações e respostas dos questionários desenvolvidos, interessa conseguir analisar os resultados obtidos, relacionando diferentes valores, variáveis e grupos de pessoas, de forma a conseguir responder aos desafios inerentes a esta dissertação.

Como tal, o questionário foi construído e posteriormente analisado e interpretado, tendo como base os objetivos específicos delineados para esta investigação e já indicados no capítulo 1.2 do documento.

Neste capítulo foi possível apurar que a grande maioria dos inquiridos realiza horas extra e como tal despende mais horas do seu quotidiano diário, ao trabalho que a qualquer outra atividade. Neste seguimento, a relação entre as horas trabalhadas e as restantes horas diárias foi classificada como excessiva, originando diversas carências e conflitos na vida pessoal e familiar de cada inquirido. Foi também possível verificar que, apesar do trabalho ser descrito como algo benéfico e enriquecedor para a grande maioria dos indivíduos, o facto deste se impor e sobrepor a todas as demais atividades pessoais - devido aos horários praticados, ao tipo e quantidade de trabalho desempenhado e às relações laborais existentes – gera consequências negativas tanto na vida pessoal como na vida profissional do inquirido. A ter em conta, a relação com os familiares, colegas e com as chefias; a qualidade do trabalho realizado e a disponibilidade para as responsabilidades pessoais e profissionais; e o desempenho e o equilíbrio da organização em geral.

4.1.1 Os diferentes tipos de relação existentes entre a vida pessoal e a vida profissional nos empregados hoteleiros da Grande Lisboa;

Ao analisar as respostas dos inquiridos foi possível retirar que o esquema mais comum de utilização e organização de horas ao longo de um dia de trabalho consiste em 6 horas de descanso, 1 hora de atividades de lazer, 1 hora de tarefas familiares, até 1 hora de deslocações para o trabalho e 9 horas de trabalho.

Tabela 1 – Número de horas despendidas num dia de trabalho, em cada uma das atividades listadas

	Moda	Média
Horas despendidas a dormir / descansar	6	6.643
Horas despendidas a trabalhar	9	8.929
Horas despendidas em atividades de lazer, exercício físico, socialização	1	2.277
Horas despendidas em tarefas domésticas / deveres familiares	1	2.196
Horas despendidas em deslocações para o trabalho	Entre 30 minutos e 1 hora	N.A

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, verificou-se que, a maioria dos inquiridos seleciona o tempo passado no trabalho / a trabalhar, como o local / a atividade, onde mais horas e tempo investe diariamente.

Por outro lado, atividades do foro mais pessoal, como o lazer, a socialização, o exercício físico, as tarefas domésticas e os deveres familiares figuram o número de horas mais baixo do espectro, apresentando os valores de “1 hora” como a resposta mais frequente. Curioso é notar que o somatório de horas despendidas no trabalho, ultrapassa todos os valores de horas despendidas em qualquer outra atividade.

Reunindo esta informação, mostrou-se pertinente compreender a opinião dos inquiridos acerca destes valores.

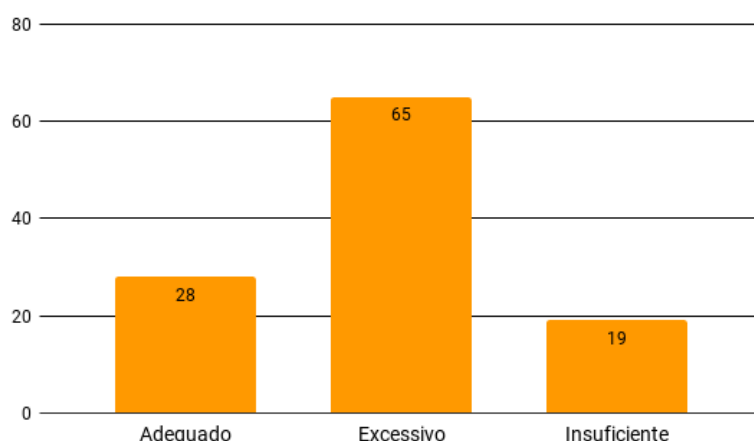


Figura 13 – Relação entre o número de horas despendidas na vida profissional em comparação com o número de horas despendidas na vida pessoal

Fonte: Elaboração própria – valores corrigidos

A maioria dos indivíduos, manifestou a sua opinião em como as horas despendidas no trabalho são excessivas em relação às horas disponíveis para dedicar à sua vida pessoal. No entanto, o segundo grande grupo de respostas considerou a relação horária como adequada.

De forma a explorar um pouco melhor estas motivações, foi feita a análise categorial sobre as justificações que 57 inquiridos apontaram como explicativas da sua escolha.

Começando pela análise aos inquiridos que selecionaram a opção “Adequado”, verificou-se que apenas 9 apresentaram a justificação pedida. Nesta, a gestão do tempo, isto é, a conciliação dos horários de trabalho e de lazer, foi apresentada como a principal razão para um balanço adequado entre as horas despendidas no trabalho e na vida pessoal, totalizando um valor de 28% das respostas. Entre as explicações, os inquiridos reconhecem as suas escolhas e motivações atuais, bem como a sua organização e vontade pessoal como os principais responsáveis para o reconhecimento de um esquema de horários Adequado.

Inquirido 1 – “Durante os dias de trabalho, procuro não investir em convívios, prefiro aproveitar o fim-de-semana, o que é suficiente.”

Inquirido 13 – “Porque se o tempo for bem gerido, é fácil”

Inquirido 20 - “Tento sempre conciliar, para não prejudicar, nem vida pessoal nem vida profissional.”

Inquirido 27 - “ É o que quero fazer da minha vida neste momento inicial. Sei que tenho que dedicar mais tempo ao meu futuro profissional.”

Numa outra categoria de repostas, que recolheu 7% das mesmas, o local de trabalho é indicado como um agente ativo na determinação e concretização desta relação adequada. Como indica o Inquirido 26, “Consigno conciliar os dois, coisa que não conseguia antes. A empresa na qual estou agora é muito mais organizada.”

Analisando as explicações referentes à opção “Excessiva”, foi possível criar 12 categorias de resposta, que compõem os principais motivos que justificam esta seleção. Os 48 indivíduos que deixaram o seu parecer em relação a este tópico, referiram a existência de turnos rotativos (3%); a pressão exercida pelas chefias (5%); as folgas não fixas (3%); a necessidade de estar sempre disponível e por isso, acabar por trabalhar fora do local e do período de trabalho (6%); o modelo de gestão existente (8%); e a falta de *staff* nas organizações (9%) como algumas das razões da sua escolha.

No entanto, as categorias que apresentaram o maior peso e frequência de respostas são as referentes à falta de flexibilidade de horários (22%); ao cansaço e *stress* (26%) decorrentes da vida profissional e que dificultam o pleno aproveitamento das restantes horas nas diversas atividades pessoais; ao pouco tempo dedicado à família, aos amigos e à socialização (29%); à quantidade de trabalho (31%); à mudança e adaptação da vida pessoal em detrimento das diferentes facetas e obrigações da vida profissional (31%); e finalmente, à sobrecarga de horário de trabalho, explicada principalmente pela realização de horas extra, que vem logicamente acrescentar mais horas utilizadas na vida profissional, retirando assim horas disponíveis para atividades do foro pessoal (39%).

As contribuições registadas nesta questão sentiram-se emotivas, revolucionárias e muito pessoais. Reconheceram-se opiniões já formadas e outras “acordadas” por este estudo.

Inquirido 3 – “Porque o facto de ficarmos muito mais horas no trabalho, para além do horário estabelecido, limita todas as outras atividades que possamos fazer após o mesmo. Pelo cansaço, pelo trabalho que levamos para casa para terminar, tudo fica mais limitado”.

Inquirido 4 – “Não existe quase vida fora do trabalho, ou pelo menos tempo para a viver”

Inquirido 6 – “Não há equilíbrio. Em países mais desenvolvidos, trabalham menos horas, são mais produtivos e tem mais tempo livre; Não há horário para tratar de assuntos pessoais sem faltar horas ao trabalho; horários fixos a cumprir limitam a criatividade, capacidade de expressão e são contraproducentes.”

Inquirido 35 – “Pouco tempo disponível para a família e amigos. Turnos e horas extras. Folgas não fixas, trabalho em épocas festivas. Sem vida própria”

Inquirido 36 – “Não vivo, trabalho!”

Inquirido 54 – “ A maior parte do nosso dia é passado no trabalho e muitas pessoas deixam a vida pessoal para trás (...) Temos de trabalhar para viver, não o contrário.”

Em relação à terceira e menos selecionada opção, “Insuficiente”, não foi registada nenhuma justificação por parte dos seus respondentes.

4.1.2 – A influência do tipo de trabalho e da especificidade da organização hoteleira na relação existente entre a vida pessoal e a vida profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa;

Segundo os inquiridos, aquando da escolha de um emprego, as 4 principais razões para a sua seleção consistem em “Gostar do que faço”, isto é, do trabalho que se encontram a desempenhar, que reuniu 20% das ocorrências de resposta; “Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho”, com 17% das ocorrências; “Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente” com 40 respostas; e imediatamente a seguir, com 39 respostas “Possibilidade de progressão na carreira”.

Tabela 2 – Os 3 fatores mais importantes na escolha de um emprego

	NR	%
Gostar do que faço	67	20%
Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	40	11,9%
Conseguir pagar as minhas contas	24	7%
Sentir que estou a trabalhar por uma causa /um objetivo maior	7	2%
Boas condições do local de trabalho (infraestrutura, materiais, sistemas, ...)	13	4%
Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	43	13%
Possibilidade de progressão na carreira	39	11,6%
Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal	31	9,2%
Ter um bom ambiente no local de trabalho	30	8,9%
Estar seguro e estável no meu emprego	8	2,4%
Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	34	10%
TOTAL	336	100%

Fonte: Elaboração própria

Ainda em relação a estes dados, foi possível identificar as combinações mais e menos utilizadas de entre os 112 inquiridos. Registaram-se cerca de 38 combinações isoladas, apenas com 1 repetição. Das restantes 74 combinações, o conjunto que recolheu o maior número de ocorrências (7) foi a combinação “Gostar do que faço” + “Possibilidade de progressão na carreira” + “Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho” (Apêndice 5).

Num outro espectro, as 3 palavras que melhor descrevem a função desempenhada no dia-a-dia profissional, são “Exigente” (24%), registando o maior número de ocorrências, seguindo-se de “Dinâmica” (18%) e “Importante” (17%). Curioso é notar que, os adjetivos que registaram o menor número de ocorrência, dizem respeito às palavras “Fácil”, “Aborrecido” e “Cansativo”, com valores entre 1% e 8%.

Tabela 3 – As 3 melhores características da função desempenhada

	NR	%
Fácil	5	1%
Exigente	79	24%
Aborrecido	6	2%
Stressante	47	14%
Cansativa	28	8%
Dinâmica	61	18%
Importante	57	17%
Interessante	53	16%
TOTAL	336	100%

Fonte: Elaboração própria

Também desta informação foi possível encontrar a combinação mais recorrente. “Exigente” + “Importante” + “Interessante” foi a combinação selecionada 14 vezes, representando assim o maior número de repetições (Apêndice 6).

Ao analisar as características que descrevem as organizações onde os inquiridos desenvolvem a sua vida profissional, foi possível verificar que os níveis de resposta de concordância em parte (4) e concordância total (5), reúnem a grande parte das respostas dadas.

Em relação ao papel do trabalho no bem-estar psicológico do inquirido e na definição da sua identidade e autoestima, encontramos o nível 4 como a Moda das respostas, com valores de 40% e 52%, respetivamente. Com o foco, na valorização e respeito pelo trabalho desenvolvido, umas das variáveis mais escolhidas aquando da escolha do emprego, registam-se 38% das respostas no nível de concordância em parte (4). É também neste nível que recai a maioria das respostas em relação às perceções de trabalho por um objetivo maior (37%), à aceitação e concordância com as decisões da chefia (43%) e à perceção de “elemento valioso” por parte da organização (46%). No entanto, percebe-se que a remuneração monetária e como tal o retorno e valorização salarial, regista uma perceção um pouco mais dispersa pelos 5 níveis de concordância. Mesmo com a dispersão verificada, o nível com maior frequência de respostas foi o nível 4 – concordo em parte, demonstrando que 31 inquiridos vêm o seu ordenado como desadequado ao trabalho desenvolvido.

Verifica-se também que a categoria com o maior valor de Moda de toda a tabela, se encontra relacionada com a confiança entre pares. “Confio nas pessoas que trabalham comigo”, registou 54% das respostas no nível de concordância em parte. Nas questões que abordam a relação entre a vida pessoal e a vida profissional, mais diretamente, verificamos outros extremos da tabela em análise. A maioria dos indivíduos concorda plenamente que dedica mais horas diárias ao polo profissional do que ao pessoal (43%), registando assim a maior ocorrência de respostas no nível de concordância 5. Por outro lado, quando confrontados com a facilidade

em conciliar ambos os papéis sociais, os inquiridos preferiram a categoria 3 – não concordo, nem discordo (31%).

Tabela 4 – As características das organizações e a sua perceção pelos inquiridos

	1- discordo totalmente;	2 – discordo em parte;	3 – não concordo nem discordo;	4- concordo em parte;	5 – concordo totalmente	Moda	%
O meu trabalho contribui para o meu bem-estar psicológico	7	18	17	45	25	Concordo em parte	40%
O meu trabalho ajuda-me a estabelecer a minha identidade e autoestima	6	12	14	58	22	Concordo em parte	52%
Sinto que o meu trabalho é valorizado e respeitado pelas minhas chefias	4	14	14	43	37	Concordo em parte	38%
O meu ordenado está desadequado ao trabalho que desenvolvo	12	20	25	31	24	Concordo em parte	28%
Sinto que estou a trabalhar para um objetivo maior	4	13	36	41	18	Concordo em parte	37%
Confio nas pessoas que trabalham comigo	3	7	22	60	20	Concordo em parte	54%
Concordo com as motivações e indicações da minha chefia	4	14	23	48	23	Concordo em parte	43%
Sinto que sou um elemento valioso para a minha organização	1	3	21	51	36	Concordo em parte	46%
É fácil conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal	14	23	35	32	8	Não concordo nem discordo	31%
Sinto que dedico mais horas ao trabalho do que à minha vida pessoal	4	7	18	40	43	Concordo totalmente	38%
TOTAL						112	100%

Fonte: Elaboração própria

Escala de Likert: Usando a escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 – não concordo nem discordo; 4- concordo em parte; 5 – concordo totalmente

4.1.3 - Os fatores concretos que definem a relação entre a vida pessoal e a vida profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa;

Tomando como indício as 2 últimas respostas do tópico anterior, na sua ocorrência e valores registados, os inquiridos foram questionados se reconheciam alguma consequência negativa para o trabalhador hoteleiro no caso da existência de desequilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Neste seguimento, 106 inquiridos (94,6%) responderam afirmativamente e os restantes 6 inquiridos (5.4%), negaram a existência de qualquer consequência (Apêndice 7).

Em relação aos inquiridos que responderam que não, infelizmente não foi possível encontrar nenhum ponto comum a todos eles. O que mais se salientou foi que 5 destes 6 inquiridos indicaram não fazer horas extra.

De entre os inquiridos que reconheceram a existência de consequências negativas na situação já descrita, recolheram-se as principais causas e consequências provenientes dessa relação.

As causas mais apontadas foram, por ordem de frequência, “A quantidade de trabalho à sua responsabilidade”, com 57 repetições, “As características da sua função e trabalho desempenhado”, com 51 repetições, e “O modelo de gestão do estabelecimento hoteleiro em causa”, com 40 repetições. Em último lugar, com apenas 1 repetição ficaram as opções “Falta de consideração por parte da chefia quanto a horários e carga de trabalho” e “Salário”.

Importante é mencionar que se registou um total de 246 respostas neste tópico, sendo que 64 inquiridos selecionaram 3 opções, 12 inquiridos selecionaram 2 opções e 30 inquiridos selecionaram apenas 1 opção de resposta.

Tabela 5 – As principais causas de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional

	NR	%
As características da sua função e trabalho desempenhado	51	21%
A quantidade de trabalho à sua responsabilidade	57	23%
Falta de consideração por parte da chefia quanto a horários e carga de trabalho	1	0,40%
As características gerais do trabalho em hotelaria	34	14%
A relação com os colegas	17	7%
A relação com as chefias	17	7%
A relação com os clientes	4	2%
O modelo de gestão do estabelecimento hoteleiro em causa	40	16%
Salário	1	0,40%
O indivíduo e as suas características e personalidade	16	7%
O indivíduo e as suas competências e qualificações	8	3%
TOTAL	246	100%

Fonte: Elaboração própria

Em relação às principais consequências, os inquiridos listaram “Afeta as relações familiares e pessoais do indivíduo”, com 73 repetições de resposta, “Afeta o humor e a forma de comunicação do indivíduo” com 66 respostas, “Condiciona a performance geral do indivíduo” com 62 respostas e “Prejudica a qualidade do trabalho realizado” com 60 respostas. Com menos referências, apenas 6, ficou o tópico referente às “Relações com as chefias”.

De realçar que dos 106 inquiridos, resultaram 304 respostas, uma vez que 96 inquiridos selecionaram 3 opções, 6 inquiridos selecionaram 2 opções e 4 inquiridos selecionaram apenas 1 opção de resposta.

Tabela 6 – As principais consequências de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional

	NR	%
Prejudica a qualidade do trabalho realizado	60	20%
Prejudica a quantidade de trabalho realizado	14	5%
Condiciona a performance geral do indivíduo	62	20%
Afeta o humor e a forma de comunicação do indivíduo	66	22%
Afeta as relações familiares e pessoais do indivíduo	73	24%
Prejudica as relações entre colegas	13	4%
Influencia negativamente as relações com clientes	10	3%
Afeta as relações com as chefias	6	2%
TOTAL	304	100%

Fonte: Elaboração própria

Apuradas as causas e consequências do desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro, os inquiridos destacaram a família e os amigos do trabalhador como os intervenientes mais condicionados pelo mesmo, reunindo cerca de 70% das respostas. No entanto, é importante notar que a Organização, isto é, o Hotel em geral, surge como a segunda grande escolha, com 12% das respostas.

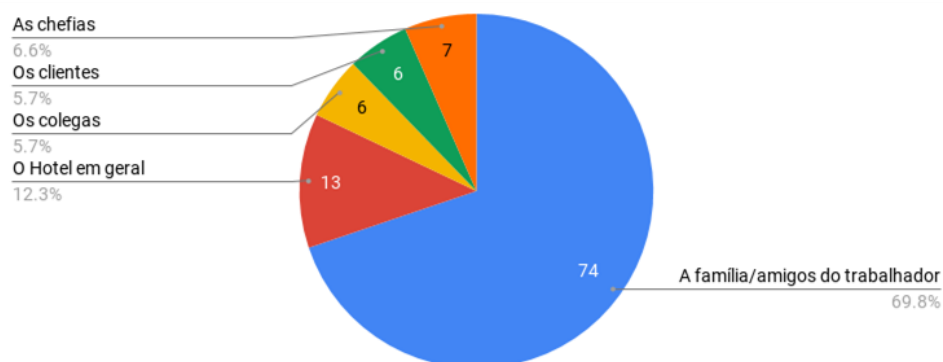


Figura 14 – Sujeitos afetados pela existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um trabalhador hoteleiro

Fonte: Elaboração própria

Recorrendo à análise categorial (Apêndice 8), ficamos a compreender que os inquiridos que selecionaram a “Família e os Amigos do trabalhador” como o principal grupo de sujeitos a ser condicionado pelo desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional do empregado hoteleiro, justificam a sua escolha com base em 3 grandes categorias de resposta. Dos 74 respondentes, foram apresentadas 23 justificações, das quais 22 válidas. Destas, a categoria que recolheu maior número de referências foi o “Menor tempo e disponibilidade para a família e amigos”, com menção em 19 respostas (26%). Esta contempla as justificações que explicam que a Família e Amigos do trabalhador são os mais condicionados pelo tempo reduzido e limitado que o trabalhador tem disponível para passar com estes sujeitos, devido às extensas horas passadas no trabalho.

Em relação à segunda categoria em análise, “Interligação entre vida pessoal e profissional”, foram reunidas 9 referências (12%). De entre as justificações, explica-se que o desequilíbrio no colaborador hoteleiro, afeta diretamente a sua Família e Amigos na medida em que, as responsabilidades e as cedências feitas em pról da vida profissional acabam sempre por afetar a sua vida pessoal e vice-versa.

Inquirido 61 – “Na maioria das vezes é dada prioridade à vida profissional em detrimento da vida pessoal”

Inquirido 70 – “ (...) só quem vive esta vida e que sabe o que é necessário para chegarmos onde queremos, nesse caso o tempo que iremos dedicar ao trabalho vai ser sempre superior a tudo resto logo o nosso equilíbrio/desequilíbrio vai depender se a nossa família/amigos nos vão saber apoiar ou não”

Inquirido 8 – “Se houver mau estar familiar, afeta o trabalho.”

Inquirido 30 - “Tudo se reflete em espelho”

A terceira categoria em estudo, “Alteração das atitudes no dia-a-dia pessoal”, explica que a existência de desequilíbrio no trabalhador, vai causar frustração, desgaste, *stress* e pressão no mesmo e que posteriormente, estes sentimentos serão revistos em ações e atitudes menos positivas para com a sua Família e Amigos. Esta categoria recolheu 7 repetições representando 10% dos respondentes.

Inquirido 6 – “Família/amigos/pessoas mais próximas acabam por ser o “alvo” da má disposição do trabalhador.”

Inquirido 67 – “Ao trabalhar num sítio stressante e com pressões acabamos por chegar a casa desgastados e não conseguimos ter cabeça para familiares, amigos mas principalmente para os nossos filhos.”

4.1.4 - As consequências da existência de equilíbrio e/ou desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional num empregado hoteleiro, para a organização / hotel em geral, mais especificamente na sua eficácia.

Ainda dentro da análise categorial, mas agora com o foco na “Organização em geral”, e considerando a opção “Os clientes”, “Os colegas” e “As chefias” como parte integrante da mesma (Apêndice 9), foram reunidas 12 justificações válidas, dos 32 inquiridos. Neste seguimento foi possível também criar 3 categorias. A categoria com maior número de referências foi “Alteração das atitudes no dia-a-dia profissional”, com 10 repetições (34%) ao longo das respostas. Nesta, percebem-se as implicações que o desequilíbrio tem na própria atividade profissional do empregado hoteleiro.

Inquirido 2 - “Este desequilíbrio pode gerar mau humor e conseqüentemente, respostas ríspidas e pouca disponibilidade.”

Inquirido 28 – “Com o nível de *stress* e pressão, qualquer indivíduo transmite essa característica aos colegas. Tornando-se muitas vezes uma bola de neve.”

A segunda categoria, “Interligação entre vida pessoal e profissional”, já explicada e verificada igualmente no tópico anterior, recolheu nesta amostra, 9 repetições.

Inquirido 13 - “Quando não existe uma vida pessoal em “quantidade” suficiente, o colaborador tem as suas capacidades diminuídas, logo a qualidade do trabalho / interação com clientes e colegas está posta em causa”

Inquirido 23 - “Quando não se está bem não se consegue ajudar os outros (os clientes) a estar bem”.

A terceira e última categoria desenvolve-se sobre a “Alteração do desempenho profissional” e mostra como o desequilíbrio e a sua influência sobre o Hotel e os seus agentes, afeta igualmente o desempenho e a performance do trabalhador. Esta categoria reuniu 8 repetições (28%) das respostas.

Inquirido 7 – “Menor predisposição e menor rendimento.”

Inquirido 25 – “Falta de paciência e rigor no atendimento.”

Perante estas informações e numa outra análise, pôde apurar-se que, dos iniciais 106 inquiridos que reconheceram consequências na existência de desequilíbrio, 43% concordam totalmente que existem indivíduos no seu local de trabalho, que mostram sinais de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Cerca de 40% concordam em parte que as chefias estão conscientes da existência de desequilíbrio nos seus empregados e 36% dos inquiridos mostram-se num nível de concordância 3 (não concordo nem discordo) acerca da existência de medidas eficazes para a minimização do desequilíbrio verifica no seu local de trabalho.

Em relação à utilização das medidas existentes, 34% dos inquiridos responderam sob o nível de concordância em parte, ao mesmo tempo que 43% dos inquiridos responderam não concordar nem discordar acerca do benefício associado às medidas existentes, para a minimização de desequilíbrio.

Por fim, 47% dos inquiridos concordaram totalmente acerca da influência negativa que o desequilíbrio tem na performance global da organização e 33% dos inquiridos concordaram em parte em como a existência de desequilíbrio entre os empregados de uma unidade hoteleira, espelha a eficácia dessa unidade.

Tabela 7 – O desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal num empregado hoteleiro e o papel da Organização

	1- discordo totalmente;	2 – discordo em parte;	3 – não concordo nem discordo;	4- concordo em parte;	5 – concordo totalmente	Moda	%
No estabelecimento hoteleiro onde trabalho, existem indivíduos com um desequilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal	1	3	15	41	46	Concordo totalmente	43%
As chefias do estabelecimento hoteleiro onde trabalha, estão conscientes da existência de um desequilíbrio	7	8	28	42	21	Concordo em parte	40%
Estão disponíveis medidas eficazes para minimizar o desequilíbrio sentido pelos empregados	22	21	38	24	1	Não concordo, nem discordo	36%
Faço uso das medidas disponíveis para minimizar o desequilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional	7	16	32	36	15	Concordo em parte	34%
Não vejo benefício nas medidas sugeridas para minimizar o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	11	16	46	23	10	Não concordo, nem discordo	43%
A existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional nos empregados de uma unidade hoteleira afeta a performance global do hotel	0	3	13	40	50	Concordo totalmente	47%
A existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional nos empregados de uma unidade hoteleira demonstra a eficácia dessa unidade	18	9	19	33	27	Concordo em parte	31%
TOTAL						106	100%

Fonte: Elaboração própria

Escala de Likert: Usando a escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 – não concordo nem discordo; 4- concordo em parte; 5 – concordo totalmente

Capítulo 5. Análise e fundamentação teórica dos Resultados

Com base nos resultados encontrados no capítulo anterior, foi possível construir uma análise que contemplasse todos os objetivos determinados para esta dissertação.

Começando por caracterizar os tipos de relação existentes entre a vida pessoal e profissional nos empregados hoteleiros da grande Lisboa, conseguimos identificar a variável tempo como a mais determinante nesta relação, devido à sua presença, frequência e relevância ao longo de todo este estudo. Ao analisar os valores encontrados, percebemos que 74% dos inquiridos revêm no seu quotidiano diário, uma maior dedicação em termos de horas, à sua vida profissional do que à sua vida pessoal (concordância total – 39%; concordância em parte – 35%).

No seguimento desta constatação, 58% dos inquiridos classificam esta relação horária como desequilibrada, na medida em que as horas despendidas na atividade profissional são consideradas como Excessivas em relação às horas disponíveis para as atividades do foro familiar, social e pessoal. As principais justificações para tal, recaem sobre a evidente sobrecarga horária das funções e das responsabilidades profissionais (39%), sobre as cedências e alterações relacionais que a vida profissional obriga à vida pessoal (31%), sobre a quantidade de trabalho desempenhada por cada indivíduo no seu seio profissional (31%), sobre a constatação do pouco tempo dedicado à Família e Amigos (29%) e sobre o cansaço, *stress* e desgaste emocional sentido no decorrer de uma atividade profissional (26%). Por outro lado, 25% dos inquiridos consideram a relação horária existente como Adequada, explicando que a gestão do tempo de trabalho e de lazer, bem como o entendimento da relação entre ambos, resulta das suas escolhas e crenças próprias e pessoais, sobrepondo-se aos evidentes desvios entre a vida pessoal e profissional.

Suportados pelas visões e classificações acima mencionadas, conseguimos denotar a influência da variável tempo, e da forma como o controlo sobre o mesmo pode determinar a visão de um indivíduo sobre a natureza da sua relação entre a vida profissional e a vida pessoal. Talvez por este motivo, os inquiridos tenham demonstrado alguma incerteza e ambiguidade quando questionados acerca da facilidade de conciliação entre vidas, reunindo 30% das respostas na opção de concordância intermédia “não concordo, nem discordo” e 12% das respostas na opção extrema de “discordo totalmente”.

Procurando melhor analisar o inquirido nas suas escolhas e filosofias profissionais, foi possível identificar as suas preferências aquando da escolha de um emprego. “Gostar do que faço”, “Ser Reconhecido e Valorizado pelo meu trabalho” e “Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente” foram as opções mais escolhidas, destacando o desejo por uma paixão na

função desempenhada e por um sentimento de reconhecimento e apreciação constante por parte da organização de que faz parte. Importante foi também verificar, que a maioria indivíduos classifica as suas funções diárias como exigentes (24%), dinâmicas (18%) e importantes (17%), o que de certa forma vai de encontro aos seus desejos iniciais. Para concluir esta interpretação, foi possível retirar que o inquirido revê no seu trabalho - sob um nível de concordância em parte - um contributo para o seu bem-estar psicológico (40%) e para a solidificação da sua identidade e autoestima (52%); que reconhece nas suas chefias a valorização desejada (39%) e as motivações adequadas (43%); que confia nas pessoas com quem trabalha (54%), que acredita ser um elemento valioso para a organização (46%) e que crê estar a trabalhar por um objetivo maior (37%).

Todavia, depreendemos igualmente que, a verificação das características acima mencionadas não invalida a existência de um qualquer conflito entre a vida pessoal e profissional dos empregados hoteleiros. De facto, e apesar de 40% dos inquiridos reconhecerem que as suas chefias estão conscientes da existência de desequilíbrio nos seus empregados, ainda cerca de 21% dos inquiridos (22 inquiridos) admite a discórdia total, acerca da existência de medidas de minimização do desequilíbrio no seu local de trabalho; 43% dos indivíduos afirmam não concordar nem discordar com os possíveis benefícios das medidas implementadas; 47% dos inquiridos vêm a existência de desequilíbrio como algo prejudicial para a performance da organização e 31% dos inquiridos acreditam que este desequilíbrio demonstra a eficácia da unidade Hoteleira em questão. Com base nestes valores, conseguimos denotar um possível descuido da organização hoteleira em criar, implementar e normalizar boas normas de *WLB*, podendo resultar em alguns condicionamentos para si mesma.

É neste mote que conseguimos propor e desenhar o ciclo do desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos empregados hoteleiros, identificando os fatores que o definem, através das suas principais causas, intervenientes e consequências.

Entre os principais motivadores para a existência de um conflito entre a vida pessoal e profissional nos empregados hoteleiros, podemos destacar “A quantidade de trabalho”, “As características da função e do trabalho desempenhado”, “O modelo de gestão do estabelecimento hoteleiro em causa” e “As características gerais do trabalho em hotelaria”. Destas, conseguimos compreender que o desequilíbrio advém principalmente de razões profissionais, de tarefas desempenhadas no tempo e espaço laboral e das tensões que as responsabilidades profissionais e as características da cultura hoteleira impõem sobre o indivíduo.

Para além das causas já enunciadas, importa salientar que as relações entre as chefias e os colegas, reunindo um total de 14% das respostas, se sobrepõem às relações com os clientes,

2% das respostas, como uma das causas de desequilíbrio, demonstrando que um colaborador é muito mais condicionado por uma ação tomada a partir de dentro da organização, do que por um agente externo como o cliente, mesmo este sendo o seu interlocutor mais regular.

Quanto aos intervenientes, cerca de 70% dos inquiridos identificam a “Família e os Amigos do trabalhador” como o principal grupo de sujeitos afetado pela existência de desequilíbrio. As justificações para esta escolha, iniciam-se na já mencionada variável tempo, desenvolvendo-se para uma tensão motivada pelas obrigações e tarefas existentes, culminando na alteração das atitudes do indivíduo no foro pessoal. Verificamos assim que, o número reduzido e limitado de horas disponíveis para passar com a Família e com os Amigos, gera no trabalhador uma tensão sobre as cedências a efetuar, colocando constantemente e por obrigação, a prioridade sobre a vida profissional. Este sentimento de tensão e de falta de tempo disponível, acaba por despertar uma alteração de atitudes do indivíduo, reagindo com cansaço, desgaste e má disposição às relações pessoais e familiares.

Surgem assim as principais consequências, que tal como as causas já indicadas, abordam em especial a vida profissional do indivíduo. Segundo os inquiridos, a afetação das relações no foro pessoal, vai gerar um condicionamento direto no seu humor e formas de comunicação. Ora, sendo o local de trabalho, detentor da maioria das horas diárias do indivíduo, será aqui também que a maioria destas manifestações se verificará. Neste seguimento, os inquiridos admitem como a sua performance geral é afetada (62 repetições nas respostas), comprometendo igualmente a qualidade do seu trabalho (60 repetições nas respostas). Referências à falta de paciência e rigor no atendimento, a respostas ríspidas e a uma menor predisposição e rendimento no trabalho, são encontradas entre as justificações dos inquiridos, demonstrando as repercussões que um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode atingir.

Neste seguimento, conseguimos observar e justificar a proposta de como o desequilíbrio e o conflito em questão, funcionam de forma cíclica, se não mesmo, recíproca entre si. Uma vez que, tal como verificamos anteriormente, a existência de um conflito na vida pessoal, causado pelas interações decorrentes da vida profissional, acaba posteriormente por afetar a vida profissional, no humor, nas formas de comunicação e nas atitudes do indivíduo, conseguindo numa fase final, comprometer o desempenho da organização em geral, questionando os seus modelos de gestão e a sua eficácia organizacional.

Capítulo 6. Conclusão

6.1 Considerações finais

Conjugando as diversas informações reunidas na revisão bibliográfica, com as verificações e análises levadas a cabo ao longo da investigação, conseguimos concluir este trabalho com uma resposta à pergunta de partida colocada em primeira instância.

“Como se define a relação entre a vida pessoal e profissional dos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa, e de que modo, esta relação influencia o seu bem-estar pessoal, o seu desempenho profissional e a eficácia da organização hoteleira?”

Apesar de não ser possível desenhar uma resposta sucinta ou direta para esta questão, a presente investigação permitiu-nos apurar que a relação entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro é um fenómeno multidimensional e com múltiplas variáveis.

Tal como suportado por Dizaho et al.(2017), esta investigação foi capaz de apurar a variável tempo como a principal influenciadora e determinante na relação desenvolvida entre os diferentes papéis sociais do indivíduo. Compreendemos que é a partir do tempo, da sua gestão e da sua afetação nos sentimentos e capacidades humanas, que se desenvolvem as diferentes relações entre a vida pessoal e a vida profissional nos empregados da hotelaria da grande Lisboa.

Neste mote, constata-se uma carga horária profissional Excessiva em relação às horas disponíveis para as demais atividades e como tal, descreve-se um conflito que vem limitar as relações pessoais e as diversas interações sociais, com base no tempo e na sua disponibilidade.

Explica-se assim um desequilíbrio decorrente do tempo despendido na vida profissional, que por sua vez cria tensão sobre os indivíduos, alterando molecularmente as suas atitudes, na sua vida pessoal e familiar. Ko (2016), sugeriu a existência de um conflito trabalho-família e de um conflito família-trabalho, sobre estas premissas. Todavia, o que verificamos com esta investigação é uma interligação direta entre os dois conflitos, uma relação recíproca, um conflito trabalho-família-trabalho. Neste sentido, importante é ter em conta que, um conflito decorrente da vida profissional irá manifestar-se na vida pessoal como antes explicado. No entanto, numa próxima instância, as consequências voltarão a tender para a vida profissional e para todos os intervenientes nela, na medida em que as atitudes e os comportamentos de *stress*, desgaste e indisponibilidade decorrentes da vida pessoal começarão a afetar igualmente as atitudes e o desempenho do indivíduo na sua vertente profissional, condicionando o seu trabalho individual, em equipa e por ultimamente, a organização em geral.

Por fim, constata-se as diversas repercussões que o desequilíbrio sentido por um colaborador pode originar numa organização hoteleira. Referências a cansaço, *stress* e desgaste, indicam consequências para a saúde humana; a limitação de produtividade, da criatividade e o aumento do sentimento de perda de vida social para o trabalho, constroem indivíduos insatisfeitos e pouco motivados para a sua atividade profissional; e por fim, horários pouco flexíveis, a realização de horas extra e a quantidade assoberbada de trabalho, evidenciam constantes falhas na gestão e na eficácia organizacional.

É preciso compreender que o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional de um trabalhador hoteleiro, funciona como um conflito global para todos os seus intervenientes. Em especial para a organização hoteleira, que se encontra numa posição inicial e final das suas repercussões.

6.2 Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras investigações

Ao longo do desenvolvimento e construção desta investigação, foram identificadas certas limitações que condicionaram alguns aspetos do trabalho.

A primeira grande limitação, teve que ver com a técnica de recolha de dados escolhida. No questionário utilizado, maioritariamente composto por perguntas de resposta fechada, destacam-se as duas perguntas de resposta aberta e as respetivas justificações. Nestas, denotou-se o interesse e a vontade dos inquiridos em querer partilhar a sua opinião e visão sobre o assunto em estudo, culminando na entrega de informação muito pertinente e deveras relevante para a investigação, que por sua vez, não se conseguiu recolher na maioria das perguntas fechadas. Percebeu-se assim que um estudo desta natureza precisaria de mais aprofundamento, com recurso a modelos mais qualitativos como os de aplicação de entrevistas semi-diretivas que ligassem questões de bem-estar psicológico e contrato psicológico com o emprego na hotelaria atual e a cultura organizacional em vigor. Todavia, este representaria um outro trabalho, muito além do que era aqui possível fazer.

Num outro prisma, podemos também comentar o nível de abrangência geográfica e populacional desta investigação. Isto é, uma vez selecionada a região da grande lisboa como a região exclusiva para este estudo, a necessidade de encontrar participantes em número e em conteúdo relevante, foi sem dúvida um grande desafio. Para além disso, com o decorrer do trabalho, constatou-se que a seleção da região da grande lisboa não permitia fazer muitas extrapolações de grandeza estatística à realidade nacional e que, para tal teríamos de incluir variáveis que aferissem a realidade da hotelaria e do seu emprego, nas diferentes partes do país. De qualquer modo, entende-se que os resultados obtidos com a amostra escolhida permitem traçar as linhas base do problema de investigação e da sua realidade.

Uma terceira limitação surge na amostra recolhida, que se mostrou pouco explicativa para algumas das análises que se pretendia conduzir neste trabalho. Seria interessante ter tido a possibilidade de recolher mais opiniões de forma a completar esta amostra e deste modo, alcançar resultados mais abrangentes e ricos em termos de análise. Em modo de exemplo, na presente amostra, podemos identificar a grande parcela de participantes na faixa etária dos 20 aos 30 anos, que atribuiu a este estudo um carácter muito jovem e onde tendencialmente a vida familiar e as obrigações pessoais têm um peso diferente do que nas superiores faixas etárias, com maturidades também diferentes nas questões do trabalho.

Outra das grandes limitações deste estudo teve que ver com a necessidade de invalidar a pergunta 18 e as respetivas respostas. Esta, era uma pergunta que pretendia a recolha de dados importantes para a investigação, na medida em que pretendia conhecer a perceção dos inquiridos acerca da existência de desequilíbrio ou equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional e os motivos por detrás da relação escolhida. A questão foi colocada, intencionalmente, sem referir as palavras equilíbrio ou desequilíbrio e pretendia-se que os inquiridos, por meio de imagens, conseguissem fazer essa associação e responder de acordo. No entanto, após a verificação das respostas dadas, compreendeu-se o significado dúbio de cada opção de resposta, não permitindo aos inquiridos uma escolha clara e realmente representativa do seu sentimento perante o confronto entre as suas vidas pessoais e profissionais. Não obstante disto, parte das informações que se pretendia obter nesta questão, foram alcançadas com a resposta a outras perguntas do estudo.

Finalmente, uma quinta e última limitação prende-se com o insuficiente material encontrado para discutir mais empiricamente a eficácia organizacional e a sua relação com o *WLB*. Interessante será, numa futura investigação, dar continuidade a este trabalho com mais material empírico e mais algumas perguntas de conteúdo, de modo a conseguir aprofundar a relação entre eficácia organizacional e *WLB*.

Apesar das limitações apresentadas, considera-se que o estudo foi capaz de cumprir os seus objetivos, conseguindo também acrescentar um pouco mais de conteúdo, informação e material de trabalho a este tópico tão importante e ainda tão pouco explorado e explicado. Um próximo desafio, prende-se com a capacidade de aprofundar a temática do *WLB*, a um nível mais prático, alcançando evidências empíricas que confirmem às organizações hoteleiras, como a relação entre a vida pessoal e o trabalho, tem uma influência direta no desempenho dos seus empregados e por sua vez, na performance e eficácia da organização global. Com a conclusão da presente investigação, acredita-se que esta componente por provar, poderá ser o fator chave para despertar a evolução e o desenvolvimento desta questão, de forma a sustentar a proposta de novas práticas de *WLB* e quem sabe, a possibilidade de vislumbrar uma nova abordagem ao mundo do trabalho em hotelaria, totalmente alternativa da que conhecemos hoje.

Referência Bibliográficas

- Almeida, P. (2004). A Servicialização do trabalho – perspetivas e tendências. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 44, 83-107.
- Almeida, P. (2011). Trabalho Moderno e Serviço – uma discussão de tipologias e definições. *Sociologia, Problema e Práticas*, 67, 23-42.
- Almeida, P. (2012). *Variações sobre o Trabalho Moderno*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Aluri, A., Slevitch, L. e Larzelere, R. (2015). *The Influence of Embedded Social Media Channels on Travelers' Gratifications, Satisfaction, and Purchase Intentions*. *Cornell Hospitality Quarterly* 2016, 57 (3), 250-267.
- Bardin, L. (2018). *Análise de Conteúdo* (Edição revista e Atualizada). Lisboa: EDIÇÕES 70, Lda.
- Bavik, A. (2016). Identification of Organizational Culture in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 12, 197-210.
- Brotherton, B. e Wood, R. C. (2007). The Nature and Meanings of 'Hospitality'. Em Brotherton, B. E Wood, R. C. (Ed.). *Hospitality Management*. London: Sage Publications, 35-61.
- Carvalho, J. (2017). *Wages of Love - Work-life balance na Hotelaria em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Gestão Hoteleira, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril.
- Casey, C. (2009): Organizations, workers, and learning: new prospects for citizenship at work?, *Citizenship Studies*, 13 (2), 171-185
- Cunha, M. P. e Rego, A. (2005). Uma abordagem Taoista da eficácia organizacional. *Documentos de trabalho em Gestão*, 8, 2-27.
- Dawson, M. E. e Abbott, J. (2009). Hospitality Culture and Climate: Keys to Retaining Hospitality Employees and Creating Competitive Advantage. *International CHRIE Conference Refereed Track*, 3, 1 – 8.
- Deery, M. e Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9 (2), 97 – 108.
- Dizaho, E., Salleh, R. e Abdullah, A. (2017). Achieving Work Life Balance through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 455-465.

- FastCo.Works (2016). How Hilton stays ahead in a disruptive world to remain a true innovator in the hospitality industry. *The Hotel Revolution*, 1-6.
- Ferraz, J. (2017). Turismo e Globalização. Em: Silva, F. e Umbelino, J. (coord). *Planeamento e desenvolvimento*,. Lisboa: Lidel, 79 - 92
- Freire, J. (2009) Trabalho, emprego e cidadania. *Sociologia - Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 19, 213-226.
- Karakas, A. e Sahin, N. (2017). The relation between Work Family Life Conflict, Job Performance and Job Stress: A Research on Hotel Employee. *Sosyoekonomi*, 25 (32), 51-69.
- Ko, C. (2016). Exploring the relationship of conflict between family and work among hotel employees. *The International Journal of Organizational Innovation*, 8(3), 239 – 247
- Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labor. *Annals of Tourism Research*, 38 (3), 1135-1155
- Lövhöiden, C., Yap, M. e Ineson, E. (2011). Work-Family Conflicts and Enrichment in the Norwegian Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 457-482
- Lub, X. D., Blomme, R. J. e Bal, M. (2011). Psychological contract and organizational citizenship behaviour: a new deal for generations? *Advances in Hospitality and Leisure*, 7, 109-130.
- Mulvaney, R. e Cleveland, J. (2007). A model of work-family dynamics of Hotel managers. *Annals of Tourism Research*, 34 (1), 66 – 87.
- Naude, R., Kruger, S. e Saayman, M. (2012). Does Leisure have an effect on employee's quality of work life? *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 34(2), 153 – 171.
- O'Neill, J. W. e Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 385 – 390.
- Parente, C. (2003). Sobre as teorias da empresa. *Sociologia - Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 15, 165 – 215.
- Rego, A. e Souto, S. (2003). Organizações autênticas: Uma investigação luso-brasileira sobre a operacionalização do construto. *Anais do XXVII Encontro da ANPAD*, 1 -16.
- Rego, A. e Souto, S., (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE*, 44 (3), 30 – 43.

Rusu, S., Isac, F., e Cureteanu, R. (2014). The Dimensions of Hospitality Industry. *Agricultural Management Lucrari Stiintifice Seria I property of Banat University of Agricultural Sciences & Veterinary Medicine Timisoara*, 16(4), 28-31.

Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5^a ed.). Harlow: Prentice Hall an imprint of Pearson Education Limited.

Singer, E., e Couper, M. P. (2017). Some Methodological Uses of Responses to Open Questions and Other Verbatim Comments in Quantitative Surveys. *Methods, data, analyses: a journal for quantitative methods and survey methodology*, 11(2), 115-134.

Zopiatis, A., Theocharous, A.L., e Constanti, P. (2018). Career satisfaction and future intentions in the hospitality industry: An intrinsic or an extrinsic proposition? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 98-120.

Apêndices

Apêndice 1: Questionário “A Relação entre a vida pessoal e profissional nos empregados da Hotelaria em Lisboa”

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da Tese de Mestrado “A Relação entre a vida pessoal e profissional nos empregados da Hotelaria da Grande Lisboa”, inserida no Mestrado de Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. O seu principal objetivo centra-se na identificação dos fatores que definem a relação entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro da grande Lisboa, e de que modo, estes fatores condicionam o seu bem-estar pessoal, o seu desempenho profissional e a eficácia da organização em geral.

Deste modo, este questionário destina-se a todos os empregados ou empregadores do sector da Hotelaria -a exercer funções no momento de resposta ao questionário- nos concelhos de: Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas, Oeiras e Sintra.

Agradeço a sua colaboração e informo desde já, o total anonimato do questionário, bem como a total confidencialidade no tratamento das respostas.

*** Resposta obrigatória**

1 - Há quantos anos trabalha em Hotelaria? *

Menos de 1 ano

Entre 1 ano e 2 anos

Entre 2 e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 15 anos

Entre 15 e 20 anos

Entre 20 e 30 anos

Mais de 30 anos

2 - Há quanto tempo trabalha no estabelecimento em que está hoje? *

Menos de 1 ano

Entre 1 ano e 2 anos

Entre 2 anos e 5 anos

Entre 5 e 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Entre 15 a 20 anos

Entre 20 a 30 anos

Mais de 30 anos

3 - Qual o departamento em que se insere a sua função? *

Financeiro

Comercial

Recursos Humanos

Engenharia

Alimentação e Bebidas

Banquetes

Housekeeping

Cozinha

Recepção

Concierge

Segurança

Economato

Reservas

IT

Marketing e Publicidade

Assuntos internos - refeitório, medicina, rouparia, ...

Outro_____

4 - Qual o seu regime de trabalho? *

Extra/prestação de serviço ocasional sem contrato

Contrato a termo

Contrato sem termo / efetivo

5 - Desempenha funções de chefia? *

Não (vai diretamente para pergunta 6)

Sim

5.1 - Quais as funções de chefia que desempenha?

6 - Qual o seu principal interlocutor directo no dia-a-dia? *

Hóspedes

Futuros/possíveis hóspedes

Outros clientes não hospedados

Fornecedores

Colegas

7- Qual o seu horário de trabalho mais frequente? *

Turnos Fixos Diurnos (vai diretamente para pergunta 7.1)

Turnos Fixos Noturnos (vai diretamente para pergunta 7.1)

Turnos Rotativos (vai diretamente para pergunta 7.2)

7.1 - Dentro do seu turno, quais os dias em que costuma trabalhar? *

Dias da Semana

Dias da semana e fins-de-semana

7.2 - Com que frequência muda do seu turno? *

Turnos diferentes de semana a semana

Turnos diferentes dia a dia

Turnos diferentes de mês a mês

8 - Quando são as suas folgas – regra geral? *

Sábado e Domingo

Sexta e Sábado

Domingo e Segunda

2 dias seguidos durante a semana

2 dias não seguidos

9 - As suas folgas coincidem com os dias livres/de descanso da sua família ou amigos? *

Nunca

Raramente

Regularmente

Quase sempre

Sempre

10 - Costuma fazer horas extra? *

Sim

Não (vai diretamente para pergunta 11)

10.1 - Seleccione 2 razões pelas quais faz horas extra: *

Quantidade de trabalho

Pedidos ou expectativas de colegas

Pedidos ou expectativas de chefias

Horários dos transportes / trânsito

Pedidos de última hora

Esperar pela troca de turno

Salário

11 - Costuma levar trabalho acumulado para terminar em casa? *

Nunca

Raramente

Regularmente

Quase sempre

Sempre

12 - Consegue “desligar-se” do trabalho, assim que sai do local de trabalho? Isto é: não atender chamadas, não ver emails ou não ficar a pensar numa preocupação ou tarefa inacabada? *

Nunca

Raramente

Regularmente

Quase sempre

Sempre

13- Por favor especifique o número de minutos ou horas despendidas no seu dia-a-dia de trabalho, em cada uma das atividades abaixo indicadas:

13.1 - Dormir / Descansar (horas) *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.2 - Trabalhar (horas) *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.3 - Deslocações para o trabalho - transportes / trânsito (minutos ou horas) *

Menos de 30 minutos

Entre 30 minutos e 1 hora

Entre 1 e 2 horas

Entre 2 e 3 horas

Mais de 3 horas

13.4 - Lazer / exercício físico / socialização (horas) *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13.5 - Tarefas domésticas / deveres familiares (horas) *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14 - Qual a sua opinião acerca do número de horas de trabalho diário quando comparadas com o número de horas dedicadas à vida pessoal? *

Insuficiente

Adequado

Excessivo

14.1 - Porquê?

15 - Na sua opinião, quais os fatores mais importantes na escolha de um emprego? Por favor selecione 3 das opções abaixo indicadas: *

Conseguir pagar as minhas contas

Estar seguro e estável no meu emprego

Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal

Possibilidade de progressão na carreira

Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal

Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente

Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho

Boas condições do local de trabalho (infraestrutura, materiais, sistemas, ...)

Sentir que estou a trabalhar por uma causa / um objetivo maior

Gostar do que faço

Ter um bom ambiente no local de trabalho

16 - Como caracterizaria a sua função? Por favor selecione 3 das opções abaixo indicadas: *

Interessante

Exigente

Cansativa

Fácil

Importante

Dinâmica

Stressante

Aborrecida

17- Usando a escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 – não concordo nem discordo; 4- concordo em parte; 5 – concordo totalmente, classifique as afirmações abaixo de acordo com a sua opinião: *

O meu trabalho contribui para o meu bem-estar psicológico

O meu trabalho ajuda-me a estabelecer a minha identidade e autoestima

Sinto que o meu trabalho é valorizado e respeitado pelas minhas chefias

O meu ordenado está desadequado ao trabalho que desenvolvo

Sinto que estou a trabalhar para um objetivo maior

Confio nas pessoas que trabalham comigo

Concordo com as motivações e indicações da minha chefia

Sinto que sou um elemento valioso para a minha organização

É fácil conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal

Sinto que dedico mais horas ao trabalho do que à minha vida pessoal

O meu trabalho contribui para o meu bem-estar psicológico

O meu trabalho ajuda-me a estabelecer a minha identidade e autoestima

Sinto que o meu trabalho é valorizado e respeitado pelas minhas chefias

O meu ordenado está desadequado ao trabalho que desenvolvo

Sinto que estou a trabalhar para um objetivo maior

Confio nas pessoas que trabalham comigo

Concordo com as motivações e indicações da minha chefia

Sinto que sou um elemento valioso para a minha organização

É fácil conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal

Sinto que dedico mais horas ao trabalho do que à minha vida pessoal

18 - Qual a relação entre a sua vida profissional e pessoal? Indique a imagem que representa melhor esta relação para si: *



Imagem 1 (vai diretamente para a pergunta 18.1)



Imagem 2



Imagem 3 (vai diretamente para a pergunta 18.2)

18.1 - Selecionou a imagem 1. Indique quais os motivos que mais influenciam a relação representada? Selecione 2 das opções abaixo indicadas: *

Horários / Tempo

Motivações pessoais

Ambições profissionais

Pressão de familiares

Pressão de colegas

Pressão de chefias

Responsabilidades pessoais e familiares

Ambições Financeiras

Hobbies

Desenvolvimento pessoal

Outro: _____

18.2 - Selecionou a imagem 3. Indique quais os motivos que mais influenciam a relação representada? Selecione 2 das opções abaixo indicadas: *

Horários / Tempo

Motivações pessoais

Ambições profissionais

Pressão de familiares

Pressão de colegas

Pressão de chefias

Responsabilidades pessoais e familiares

Ambições Financeiras

Hobbies

Desenvolvimento pessoal

Outro: _____

19- Na sua opinião, existem consequências negativas para o trabalhador, no caso de existência de um desequilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional? *

Sim

Não (Vai diretamente para pergunta 23)

19.1 - Quais as consequências existentes para um indivíduo, no caso de um desequilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional? Selecione um máximo de 3 razões: *

Prejudica a qualidade do trabalho realizado

Prejudica a quantidade de trabalho produzido

Condiciona a performance geral do indivíduo

Afeta o humor e a forma de comunicação do indivíduo

Afeta as relações familiares e pessoais do indivíduo

Prejudica as relações entre colegas

Influencia negativamente as relações com clientes

Afeta as relações com as chefias

20 - Na sua opinião, o que mais contribui para um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um trabalhador? *

O indivíduo e as suas competências e qualificações

A relação com os colegas

A relação com as chefias

A relação com os clientes

As características da sua função e trabalho desempenhado

A quantidade de trabalho à sua responsabilidade

O modelo de gestão do estabelecimento hoteleiro em causa

As características gerais do trabalho em hotelaria

O indivíduo e as suas características e personalidade

Outro: _____

21 - Para além do trabalhador, qual o sujeito mais condicionado pela existência de equilíbrio ou desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador? *

A família/amigos do empregado

Os colegas

As chefias

Os clientes

O Hotel em geral

21.1 - De que forma?

22 - Usando a escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente; 2 – discordo em parte; 3 – não concordo nem discordo; 4- concordo em parte; 5 – concordo totalmente, classifique as afirmações abaixo de acordo com a sua opinião: *

No estabelecimento hoteleiro onde trabalho, existem indivíduos com um desequilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal

As chefias do estabelecimento hoteleiro onde trabalha, estão conscientes da existência de um desequilíbrio

Estão disponíveis medidas eficazes para minimizar o desequilíbrio sentido pelos empregados

Faço uso das medidas disponíveis para minimizar o desequilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional

Não vejo benefício nas medidas sugeridas para minimizar o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional

A existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional nos empregados de uma unidade hoteleira afeta a performance global do hotel

A existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional nos empregados de uma unidade hoteleira demonstra a eficácia dessa unidade

No estabelecimento hoteleiro onde trabalho, existem indivíduos com um desequilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal

As chefias do estabelecimento hoteleiro onde trabalha, estão conscientes da existência de um desequilíbrio

Estão disponíveis medidas eficazes para minimizar o desequilíbrio sentido pelos empregados

Faço uso das medidas disponíveis para minimizar o desequilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional

Não vejo benefício nas medidas sugeridas para minimizar o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional

A existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional nos empregados de uma unidade hoteleira afeta a performance global do hotel

A existência de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional nos empregados de uma unidade hoteleira demonstra a eficácia dessa unidade

23 - Qual o tipo do estabelecimento Hoteleiro onde trabalha? *

Hotel

Hostel

Alojamento Local

Pousada

Outro: _____

24 - Onde se localiza o seu local de trabalho? *

Amadora

Cascais

Centro de Lisboa

Arredores de Lisboa

Loures

Mafra

Sintra

Oeiras

Odivelas

25 - Quantas estrelas tem o estabelecimento onde trabalha? *

5 estrelas

4 estrelas

3 estrelas ou menos

Não se aplica

26 - Quantos pessoas trabalham neste estabelecimento hoteleiro? *

Menos de 20 empregados

Entre 21 e 50 empregados

Entre 51 e 100 empregados

Entre 101 e 150 empregados

Mais de 151 empregados

27 - Sexo *

Feminino

Masculino

28 - Idade *

Menos de 20 anos

20 – 25

26 – 30

31 – 41

42 – 52

53 – 63

Mais de 63

29 - Nível de escolaridade completo: *

Ensino Básico

Ensino Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Pós Graduação

Mestrado

Doutoramento

30 - Nível de rendimento bruto mensal:

Menos de 500€

500€ - 600€

600€ – 800€

801€ – 1000€

1001€ – 1200€

1201€ – 1500€

1501€ - 1800€

Mais de 1800€

31 - Situação

Casado(a)

União de facto

Solteiro(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Apêndice 2: Caracterização da amostra

Caracterização da amostra (N=112) a partir dos questionários realizados

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo		
Masculino	41	36.6%
Feminino	71	63.4%
Idade		
Menos de 20 anos	4	3.57%
20 aos 25 anos	39	34.82%
26 aos 30 anos	25	22.32%
31 aos 41 anos	26	23.21%
42 aos 52 anos	8	7.14%
53 aos 63 anos	10	8.93%
Estado Civil		
Casado	22	19.6%
União de Facto	19	17%
Solteiro	67	59.8%
Divorciado	4	3.6%
Função		
Financeiro	11	9.82%
Comercial	27	24.11%
Recursos Humanos	4	3.57%
Engenharia	4	3.57%
Alimentação e Bebidas	19	16.96%
Housekeeping	2	1.79%
Recepção	21	18.75%
Direção	3	2.68%
Cozinha	4	3.57%
Spa	1	0.89%
Operação	1	0.89%
Copa	1	0.89%
Eventos	1	0.89%
Assuntos Internos	1	0.89%
Club Lounge	1	0.89%
Economato	1	0.89%
Reservas	2	1.79%
IT	2	1.79%
Marketing e Publicidade	3	2.68%
Outro	3	2.68%
Escolaridade		
Ensino Básico	4	3.6%
Ensino Secundário	24	21.4%
Bacharelato	10	8.9%
Licenciatura	47	42%
Pós Graduação	19	17%
Mestrado	8	7.1%
Rendimento Bruto Mensal		
Menos de 500€	2	1.8%
500€ - 600€	9	8%
601€ - 800€	23	20.5%
801€ - 1000€	25	22.3%
1001€ - 1200€	15	13.4%

1201€ - 1500€	14	12.5%
1501€ - 1800€	8	7.1%
Mais de 1800€	16	14.3%
Regime de trabalho		
Contrato a termo	52	46.4%
Contrato sem termo	56	50%
Extra/Prestação de serviço ocasional, sem contrato	4	3.6%
Número de anos a trabalhar em Hotelaria		
Menos de 1 ano	17	15.2%
Entre 1 ano e 2 anos	10	8.9%
Entre 2 e 5 anos	30	26.8%
Entre 5 e 10 anos	17	15.2%
Entre 10 e 15 anos	17	15.2%
Entre 15 e 20 anos	6	5.4%
Entre 20 e 30 anos	7	6.3%
Mais de 30 anos	8	7.1%
Número de anos a trabalhar no estabelecimento atual		
Menos de 1 ano	41	36.6%
Entre 1 ano e 2 anos	18	16.1%
Entre 2 e 5 anos	21	18.8%
Entre 5 e 10 anos	8	7.1%
Entre 10 e 15 anos	5	4.5%
Entre 15 e 20 anos	8	7.1%
Entre 20 e 30 anos	5	4.5%
Mais de 30 anos	6	5.4%
Localização do local de trabalho		
Arredores de Lisboa	6	5.4%
Cascais	8	7.1%
Sintra	4	3.6%
Centro de Lisboa	94	83.9%
Categoria em que se insere o estabelecimento de trabalho		
3 estrelas ou menos	3	2.7%
4 estrelas	22	19.6%
5 estrelas	73	65.2%
Não se aplica	14	12.5%
Número de empregados no local de trabalho		
Menos de 20 empregados	6	5.4%
Entre 21 e 50 empregados	15	13.4%
Entre 51 e 100 empregados	27	24.1%
Entre 101 e 150 empregados	24	21.4%
Mais de 151 empregados	40	35.7%

Apêndice 3 – Análise Categorical – Balanço entre horas de trabalho e horas dedicadas à vida pessoal “Adequado”

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	Total	%
Resposta	x		x	x		x							x							x		x				x	x		9	32%
Não Resposta		x			x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x		x	x	x			x	19	68%
Total																												28	100%	
Gestão de tempo por cada indivíduo (escolha pessoal)	x			x		x							x							x		x				x	x		8	28%
A organização como influenciadora na gestão dos diversos papéis sociais			x																							x			2	7%
Total																												9	32%	

Apêndice 4 – Análise Categorical – Balanço das horas de trabalho quando comparadas com as horas dedicadas à vida pessoal “Excessivo”

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30
Resposta	x	x	x	x		x				x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Não Resposta					x		x	x	x				x									x								

	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39	I40	I41	I42	I43	I44	I45	I46	I47	I48	I49	I50	I51	I52	I53	I54	I55	I56	I57	I58	I59	I60
Resposta		x			x	x	x	x	x	x		x			x	x	x			x	x	X		x	x	x	x	x	x	x
Não Resposta	x		x	x							x		x	x				x	x				x							

	I61	I62	I63	I64	I65	Total	%
Resposta		x	x	x	x	48	74%
Não Resposta	x					17	26%
TOTAL						65	100%

Apêndice 4.1 – Análise Categorical – Balanço das horas de trabalho quando comparadas com as horas dedicadas à vida pessoal “Excessivo”

	I1	I2	I3	I4	I6	I10	I11	I12	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I32	I35	I36	I37	
Horário pouco flexível	X				X	X						X		X	X			X				X				X	X		
Turnos rotativos																										X			
Pressão chefias					X		X	X																					
Sobrecarga de horários – horas extra		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X			X		X	X	X	X	X		
Quantidade de trabalho			X		X	X		X	X	X	X	X			X				X			X		X				X	
Falta de staff																					X		X					X	
Trabalho fora do local de trabalho			X										X																
Modelo de gestão organizacional					X								X													X			
Folgas não fixas						X																				X			
Cansaço e Stress		X	X		X					X	X				X			X		X									X
Pouco tempo dedicado à família	X	X		X		X				X			X		X		X	X				X		X	X	X	X		X
Vida pessoal molda-se à vida profissional			X	X	X	X				X			X	X	X	X		X								X	X	X	

Apêndice 4.1 continuação – Análise Categorical – Balanço das horas de trabalho quando comparadas com as horas dedicadas à vida pessoal “Excessivo”

	I38	I39	I40	I42	I45	I46	I47	I50	I51	I52	I54	I55	I56	I57	I58	I59	I60	I62	I63	I65	Total	%	
Horário pouco flexível							X		X	X	X			X								14	22%
Turnos rotativos																		X				2	3%
Pressão chefias																						3	5%
Sobrecarga de horários – horas extra	X	X								X					X				X			25	39%
Quantidade de trabalho					X	X		X								X		X	X	X		20	31%
Falta de staff					X	X	X									X						6	9%
Trabalho fora do local de trabalho								X							X							4	6%
Modelo de gestão organizacional											X										X	5	8%
Folgas não fixas																						2	3%
Cansaço e Stress			X	X		X	X						X	X			X	X				17	26%
Pouco tempo dedicado à família	X	X								X		X							X			19	29%
Vida pessoal molda-se à vida profissional	X			X				X			X			X	X		X					20	31%
TOTAL																						48	74%

Apêndice 5: Combinações de respostas

Os 3 fatores mais importantes na escolha de um emprego:

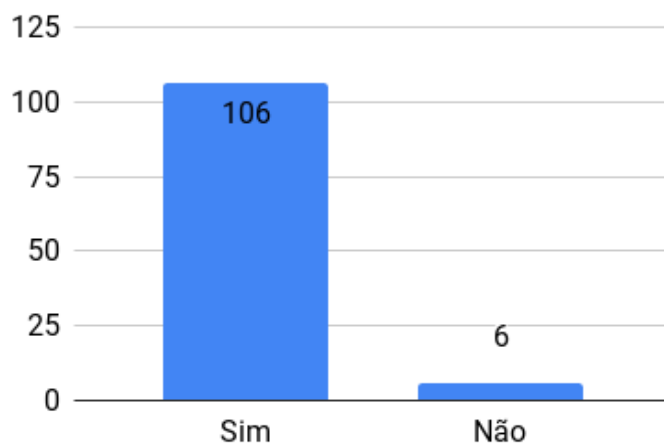
Combinações			Nr	%
Gostar do que faço	Possibilidade de progressão na carreira	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	7	6.25%
Gostar do que faço	Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Possibilidade de progressão na carreira	6	5.36%
Gostar do que faço	Possibilidade de progressão na carreira	Conseguir pagar as minhas contas	6	5.36%
Gostar do que faço	Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	5	4.46%
Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal	5	4.46%
Gostar do que faço	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	Ter um bom ambiente no local de trabalho	5	4.46%
Gostar do que faço	Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	4	3.57%
Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal	4	3.57%
Gostar do que faço	Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Ter um bom ambiente no local de trabalho	4	3.57%
Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	Possibilidade de progressão na carreira	3	2.68%
Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Ter um bom ambiente no local de trabalho	Possibilidade de progressão na carreira	3	2.68%
Gostar do que faço	Conseguir pagar as minhas contas	Ter um bom ambiente no local de trabalho	3	2.68%
Gostar do que faço	Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal	3	2.68%
Gostar do que faço	Conseguir pagar as minhas contas	Sentir que estou a trabalhar por uma causa /um objetivo maior	3	2.68%
Gostar do que faço	Trabalhar num local que me desafie e motive diariamente	Ter um bom ambiente no local de trabalho	3	2.68%
Gostar do que faço	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal	2	1.79%
Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Ter um bom ambiente no local de trabalho	Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal	2	1.79%
Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Ser reconhecido e valorizado pelo meu trabalho	Boas condições do local de trabalho (infraestrutura, materiais, sistemas, ...)	2	1.79%
Gostar do que faço	Ter um bom ambiente no local de trabalho	Boas condições do local de trabalho (infraestrutura, materiais, sistemas, ...)	2	1.79%
Ter equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Trabalhar num local com valores como honestidade, justiça e respeito pessoal	Estar seguro e estável no meu emprego	2	1.79%
Combinações Únicas			38	34%
TOTAL			112	100%

Apêndice 6: Combinações de respostas

3 Características da função desempenhada:

Combinações			Nr	%
Exigente	Importante	Interessante	14	12.5%
Exigente	Dinâmica	Interessante	13	11.61%
Exigente	Stressante	Cansativa	11	9.82%
Exigente	Dinâmica	Stressante	10	8.90%
Exigente	Dinâmica	Importante	9	8.04%
Exigente	Stressante	Importante	9	8.04%
Dinâmica	Importante	Interessante	9	8.04%
Stressante	Dinâmica	Interessante	6	5.36%
Exigente	Cansativa	Dinâmica	4	3.60%
Stressante	Dinâmica	Importante	4	3.60%
Cansativa	Dinâmica	Interessante	3	2.68%
Exigente	Cansativa	Importante	2	1.79%
Exigente	Stressante	Interessante	2	1.79%
Stressante	Importante	Interessante	2	1.79%
Exigente	Cansativa	Interessante	2	1.79%
Aborrecida	Cansativa	Importante	2	1.79%
Stressante	Cansativa	Importante	2	1.79%
Cansativa	Dinâmica	Interessante	2	1.79%
Combinações Únicas			5	4.46%
TOTAL			112	100%

Apêndice 7: A existência de consequências negativas aquando do desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional



Apêndice 8 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “A família e os amigos do trabalhador”

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30
Resposta	N.A					x		x		X	x						x	x							x		x	x		x
Não Resposta		X	x	x	x		x		X			X	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x		x			X	

	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I37	I38	I39	I40	I41	I42	I43	I44	I45	I46	I47	I48	I49	I50	I51	I52	I53	I54	I55	I56	I57	I58	I59	I60
Resposta										x								x		X	x	x	x							X
Não Resposta	X	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x					x	x	x	x	x	x	

	I61	I62	I63	I64	I65	I66	I67	I68	I69	I70	I71	I72	I73	I74	Total	%
Resposta	x					x	x			x			x		22	30%
Não Resposta		x	x	x	x			x	x		x	x		x	51	70%
TOTAL															73	100%

Apêndice 8.1 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “A família e os amigos do trabalhador”

	I6	I8	I10	I11	I17	I18	I25	I27	I28	I30	I40	I48	I50	I51	I52	I53	I60	I61	I66	I67	I70	I73	Total	%
Alteração das atitudes no dia-a-dia pessoal	x	x						x		x	x									x		x	7	10%
Menor tempo e disponibilidade para a família e amigos			x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	19	26%
Interligação entre vida pessoal e profissional	x	x			x	x				x	x							x		x	x		9	12%
TOTAL																						22	30%	

Apêndice 9 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “O Hotel em geral”, “As Chefias”, “Os Clientes” e “Os Colegas”

	O Hotel em geral												As Chefias							
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
Resposta	n.a	X			n.a		x			x		x	x	x						n.a
Não Resposta			x	x		x		x	x		x				x	x	x	x	x	

	Os Clientes						Os Colegas						Total	%
	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32		
Resposta	x		x		x	x		x	x				12	41%
Não Resposta		x		x			x			x	x	x	17	59%
TOTAL													29	100%

Apêndice 9.1 – Análise Categorical – Sujeitos condicionados com o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um empregado hoteleiro “O Hotel em geral”, “As Chefias”, “Os Clientes” e “Os Colegas”

	O hotel em geral					As chefias	Os clientes				Os colegas		TOTAL	%
	I2	I7	I10	I12	I13	I14	I21	I23	I25	I26	I28	I29		
Alteração das atitudes no dia-a-dia profissional	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	10	34%
Alteração do desempenho profissional	x	x		x	x		x	x	x		x		8	27%
Interligação entre vida pessoal e profissional	x	x	x		x	x		x		x	x	x	9	30%
TOTAL												12	41%	