

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A ARTICULAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA COMO UMA
DIMENSÃO CENTRAL DA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS: UMA PROPOSTA PARA O SECTOR
HOTELEIRO

MARTA DIAS DOS SANTOS

FEVEREIRO 2018

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A ARTICULAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA COMO UMA
DIMENSÃO CENTRAL DA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS: UMA PROPOSTA PARA O SECTOR
HOTELEIRO

MARTA DIAS DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

FEVEREIRO 2018

Agradecimentos

Esta dissertação não teria sido concluída sem o apoio fundamental de algumas pessoas, que apesar de o caminho ter sido bastante atribulado e com muitas pedras acreditaram em mim e me deram força para a sua consecução, ajudando a construir o castelo que hoje aqui se apresenta, fazendo analogia às palavras de Fernando Pessoa.

Em primeiro lugar, um grande obrigada à professora Sara Falcão Casaca, pelo seu apoio, pelos seus conselhos, pela enorme paciência, por me ter orientado ao longo desta jornada, e ainda por ter tido um papel-chave no meu interesse e consequente escolha deste tema.

À minha família, em especial pais e irmã que sempre me apoiaram neste caminho e que sei sentirem um enorme orgulho por ter alcançado este patamar.

Ao João, que me acompanhou desde o início deste ciclo, com quem partilhei angústias e conquistas e que fez com que estes dois anos fossem mais do que apenas uma etapa do meu percurso académico.

A todos os meus amigos e amigas que me apoiaram e acreditaram mais do que eu até, que conseguiria chegar ao fim deste percurso, um eterno obrigada.

Índice

Resumo	i
Abstract.....	i
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	2
1.1 A temática da articulação trabalho-família no contexto das organizações	2
1.2 A articulação trabalho-família e a articulação com uma GRH estratégica e inclusiva	4
1.3 A pertinência da temática da articulação trabalho-família no sector hoteleiro..	5
1.4 A pertinência da temática no caso português.....	7
2. Estudo empírico.....	9
2.1 Questões orientadoras e objetivos.....	9
2.2 Opções metodológicas e caracterização da amostra	9
2.3 Articulação entre a vida familiar, profissional e pessoal	12
2.4 Organização do tempo de trabalho	14
2.5 Sugestões para uma melhor articulação trabalho-família	20
Conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura	22
Bibliografia.....	24
Anexos.....	28
Anexo 1 – Quadro para aumentar as taxas de retenção dos trabalhadores	28
Anexo 2 – Questionário	29
Anexo 3 – Perceção da satisfação com o horário de trabalho e departamento em que trabalham, por sexo.....	34
Anexo 4 – Sugestões de medidas que permitam a articulação trabalho-família.....	35

Lista de Acrónimos

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

EIGE - European Institute for Gender Equality

EU – União Europeia

INE – Instituto Nacional de Estatística

GRH – Gestão de Recursos Humanos

Índice de Quadros

Quadro 1 – Tipo de vínculo laboral por sexo.....	12
Quadro 2 – Percepção da facilidade de tirar horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares, por sexo	13
Quadro 3 - Percepção da facilidade de tirar horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares e satisfação com o horário de trabalho	13
Quadro 4 – Situação perante a parentalidade e percepção de adequação do horário, por sexo	14
Quadro 5 – Situação perante a parentalidade e a média de horas semanais trabalhadas, por sexo	15
Quadro 6 – Trabalhadores/as com horário de trabalho com turnos à noite ou fins-de-semana e departamento em que trabalham, por sexo	16
Quadro 7 – Situação da frequência de trabalho para além do previsto e implicações negativas do trabalho além do previsto, por sexo	17
Quadro 8 – Situação da frequência de trabalho aos fins-de-semana ou dias descanso e satisfação com o horário de trabalho	18
Quadro 9 – Situação da satisfação com o horário de trabalho e número de filhos/as e/ou crianças a cargo, por sexo	19

Resumo

A crescente participação feminina no mercado de trabalho fez surgir a problemática conflito trabalho-família, pelo facto de deixarem de existir esferas da vida (profissional e familiar) separadas, e destinadas a cada um dos sexos, passando a haver uma dualidade de papéis. Tornou-se assim essencial, para as empresas, a implementação de políticas de articulação trabalho-família integradas numa GRH estratégica e inclusiva.

Com este Trabalho Final de Mestrado pretendeu-se compreender as percepções dos/as trabalhadores/as do setor hoteleiro quanto à organização do tempo de trabalho e à articulação trabalho-família, bem como identificar boas práticas conducentes a uma melhor articulação trabalho-família com consequências positivas para os/as trabalhadores/as e para as empresas. Foi utilizada uma metodologia quantitativa que envolveu 50 participantes, e que mostrou um setor com algumas especificidades que dificultam a implementação destas práticas e a consequente baixa satisfação por parte dos trabalhadores/as.

Abstract

The increasing female participation in the labour market has risen the problematic work-family conflict, since there are no separate spheres of life (professional and family) for each of the genders, which lead to a dual role. It was thus essential for companies to implement work-family balance policies integrated into strategic and inclusive HRM.

With this Master's thesis the aim was to understand the perceptions of workers in the hotel industry regarding the organization of working time and the balance of work-family, as well as to identify good practices leading to a better work-family articulation with positive consequences for the workers and for the companies. A quantitative methodology was used involving 50 participants, which revealed a sector with some specificities that hinder the implementation of these practices and the consequent low satisfaction of the workers.

Introdução

A articulação trabalho-família surge como preocupação dos indivíduos em primeira instância, e mais tarde das empresas, a partir do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho (Wong & Ko, 2009; Casaca, 2014b). As empresas ocupam um papel importante pelas políticas que implementam a este nível. Aquelas que oferecem maior flexibilidade e que têm práticas que diminuem o conflito trabalho-família vêem os/as trabalhadores/as mais satisfeitos/as e a alcançarem melhores resultados (Nabergoj & Pahor, 2016). No entanto, há sectores - como o caso da hotelaria -, que, pelas suas especificidades, tornam estas práticas de aplicação mais difícil, sendo assim importante perceber que medidas podem beneficiar tanto os/as trabalhadores/as como as empresas (Deery, 2008; Burke, Koyuncu & Fiksenb, 2013).

Assim, esta dissertação tem como pretensão analisar a influência das formas de organização do trabalho e do tempo de trabalho dominantes no sector hoteleiro no equilíbrio ou conflito trabalho-família dos/as trabalhadores/as. Procura, ainda, identificar boas práticas neste domínio que possam ser aplicadas no sector, potenciando assim uma orientação estratégica e inclusiva da Gestão de Recursos Humanos.

Em primeiro lugar, procede-se a uma contextualização da importância da temática. Em segundo lugar, pretende-se compilar estudos que evidenciam as boas práticas já implementadas neste domínio e os seus efeitos em variáveis como a satisfação, o *turnover* ou o compromisso organizacional. De seguida, é apresentada uma caracterização do sector ao nível da organização de trabalho, do tipo de vínculos laborais e dos horários frequentes no sector. A última parte da revisão da literatura apresenta dados do sector em Portugal relativamente ao seu peso na economia e ao emprego. No momento seguinte, é apresentado o estudo empírico, a metodologia de investigação utilizada, bem como a discussão de resultados, terminando-se com as conclusões, as limitações e algumas sugestões de pesquisa futura.

1. Revisão de Literatura

1.1 A temática da articulação trabalho-família no contexto das organizações

A conciliação entre trabalho e família foi definida pela Organização Internacional do Trabalho, em 1999, como uma das dimensões-chave da qualidade do trabalho. Greenhaus & Powell (2006) definiram o conceito de enriquecimento trabalho-família como o bem-estar numa das esferas da vida e a respectiva influência na outra (e vice-versa), aumentando assim a qualidade de vida de um modo geral. Estes autores definiram no seu modelo teórico cinco tipos de recursos que podem ser desenvolvidos através do bem-estar numa das esferas da vida: capacidades e perspetivas, recursos psicológicos e físicos, recursos socio-capitais, flexibilidade e recursos materiais - como por exemplo a compra de bens e serviços que facilitam a vida familiar e “criam” tempo de qualidade para a família.

O aumento da participação das mulheres no mercado laboral, ocorrido sobretudo desde 1970, e do padrão de duplo emprego (Casaca, 2014b), trouxe consigo preocupações relativas à articulação trabalho-família, dado que antes cabia fundamentalmente ao homem o papel de ser o provedor do sustento das famílias, enquanto a mulher assegurava exclusivamente as funções na esfera privada, tanto domésticas como relativas ao cuidar (Wong & Ko, 2009). A crescente participação de mulheres no mercado de trabalho foi, também, uma consequência do aumento dos níveis de escolaridade (Lima & Neves, 2011). Para além do aumento das mulheres na força de trabalho, as alterações nas dinâmicas familiares – designadamente o aumento de famílias monoparentais com crianças a cargo, e a necessidade de cuidar de outras pessoas ascendentes e em situação de dependência - intensificaram a importância das políticas de articulação trabalho-família nas organizações (Burke *et al*, 2013). Neste contexto, parte do debate em torno desta temática tem-se centrado na necessidade de um novo modelo de organização do trabalho, que seja inclusivo e promotor da articulação trabalho-família tanto dos homens como das mulheres, e de políticas e práticas de GRH que, sendo estratégicas, integrem a promoção da igualdade de género (Casaca, 2014b).

O sector dos serviços, no qual se enquadra a população inquirida nesta dissertação, é um dos que tem contribuído para o aumento da participação laboral feminina, havendo uma baixa discrepância entre mulheres e homens. O aparecimento de filhos/as pouco afeta a participação laboral das mulheres em Portugal, caso que é visível

noutros países da Europa. Esta especificidade portuguesa está associada a um padrão de baixos salários e à necessidade de trabalhar a tempo inteiro (Casaca, 2012b).

A organização do tempo de trabalho é uma variável de enorme importância, já que os indivíduos esperam ter um trabalho que lhes permita conjugar a sua vida pessoal, familiar e profissional (Wong & Ko, 2009). Em geral, as mulheres revelam uma maior dificuldade nessa articulação devido às responsabilidades familiares que sobre si recaem. Koyuncu, Burke & Wolpín (2012) corroboram esta ideia, já que o seu estudo também mostrou que as mulheres têm maior dificuldade na articulação trabalho-família que os homens, especialmente na faixa etária entre os 20 e os 30 anos. Perista *et al* (2016) defendem que a organização do tempo é uma variável condicionada pelo género, pelo significado que lhe é atribuído, reflexo da forma como os homens e as mulheres organizam o seu tempo de trabalho profissional e a vida privada. A participação no trabalho não pago (vulgo trabalho doméstico) tem vindo a aumentar no caso dos homens mas, ainda assim, continua a haver uma grande diferença de género neste domínio (Perista *et al*, 2016).

Lewis (1997) estudou as duas principais barreiras à mudança da cultura da organização no que diz respeito às políticas de articulação trabalho-família, sendo a primeira a escassa consciencialização dos/as trabalhadores/as em torno do sentido dos direitos (e a fraca noção de direitos), pelo que as iniciativas de articulação trabalho-família são muitas vezes vistas como regalias ou privilégios. Além disso, as organizações encaram as iniciativas promotoras da articulação trabalho-família - como a redução do horário laboral ou a possibilidade de opção por semanas comprimidas - como sendo “favores” concedidos aos trabalhadores e trabalhadoras. A segunda barreira prende-se com os discursos da organização sobre o tempo de trabalho, já que, na perspectiva das organizações, esta variável está associada a produtividade e a compromisso. No seu entendimento, estas variáveis tendem a decrescer quando os/as trabalhadores/as optam por dedicar mais tempo à vida familiar, encarando assim a falta de disponibilidade como falta de compromisso para com a empresa.

O trabalho e a família não são domínios separáveis; têm, sim, uma relação dinâmica, já que existe muitas vezes um conflito de papéis em que a vida familiar afeta a laboral e vice-versa (Greenhaus & Powell, 2006). Os indivíduos sentem-se pressionados a cumprir as exigências tanto familiares como profissionais; contudo, a pressão excessiva e a escassez de tempo livre afectam a sua capacidade de lidar com estas exigências (Anafarta, 2011). Batt & Valcour (2003) realçam a importância da

GRH na implementação de políticas de articulação trabalho-família; esta é, todavia, uma tarefa difícil tendo em conta as estratégias de redução de custos generalizadas nas empresas. Casaca (2014a,b) refere como principais constrangimentos à conciliação entre a vida familiar e laboral os horários rígidos determinados unilateralmente pelas empresas, as práticas de trabalho orientadas para a produtividade com grande pressão sobre os indivíduos, a cultura de presentismo, a exigência de disponibilidade total, o desconhecimento das políticas de apoio à parentalidade, uma cultura organizacional que tende a separar de forma rígida a vida profissional e a familiar, a permanência de estereótipos discriminatórios que influenciam as práticas laborais, e a falta de diálogo social ou mecanismos de participação nas organizações. A seu ver, é “fundamental que as políticas e práticas empresariais assentem no respeito pela dignidade das trabalhadoras e dos trabalhadores, no reconhecimento do direito à realização na esfera profissional e na vida familiar e à qualidade de vida” (Casaca, 2014b: 370).

1.2 A articulação trabalho-família e a articulação com uma GRH estratégica e inclusiva

O conflito trabalho-família está associado a baixos níveis de satisfação, menor compromisso organizacional, maiores níveis de absentismo e de intenções de *turnover*, menor satisfação organizacional (mas também conjugal e parental), problemas de saúde mental (tais como depressões, esgotamentos e exaustão emocional) e física (casos de elevada pressão arterial e dores somáticas) (Batt & Valcour, 2003; Burke *et al*, 2013; Nabergoj & Pahor, 2016).

As boas práticas têm o de intuito de ajudar os/as trabalhadores/as a conseguirem cumprir as suas obrigações tanto profissionais como familiares ou pessoais, assim como as empresas a conseguirem melhores resultados (Nabergoj & Pahor, 2016); no entanto, estas devem ter o cuidado de beneficiar tanto homens como mulheres, permitindo aos homens a assunção das responsabilidades parentais e familiares e às mulheres igualdade de oportunidades e de tratamento no que diz respeito a condições de trabalho e à progressão profissional (Casaca, 2014b).

Como forma de melhorar as condições oferecidas aos trabalhadores e trabalhadoras Burke *et al* (2013) sublinham a importância de programas organizacionais *family-friendly* como forma de reduzir o conflito trabalho-família. Horários de trabalho flexíveis, teletrabalho e semanas de trabalho comprimidas são algumas sugestões que

têm aparecido nos estudos neste domínio, já que esta flexibilidade – associada a uma maior autonomia no trabalho - parecem ter uma influência positiva na diminuição do conflito trabalho-família e na gestão destas duas esferas da vida (Batt & Valcour, 2003). Os estudos salientam também a importância da formação contínua a supervisores/as para que estes/as demonstrem comportamentos alinhados como a promoção da articulação trabalho-família (Karatepe, 2013 & Burke *et al*, 2013). A disponibilização de um serviço de creche no local de trabalho ou o reforço dos serviços de acolhimento de crianças através de uma maior oferta e flexibilidade de horários de abertura e fecho, ajustados aos horários de trabalho dos pais e mães, são igualmente uma prática sugerida pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE, 2013). Guerreiro, Lourenço & Pereira (2006) sugerem também a criação de serviços de prestação de cuidado a pessoas idosas (serviços ao domicílio ou de proximidade), o incentivo à maior participação do pai na vida familiar e a flexibilização da organização do trabalho. Na criação de serviços de acolhimento a crianças, Guerreiro *et al* (2006) sugerem ainda “programas de férias para crianças, programas pós-escola, serviços de transporte, actividades desportivas, festas, entre outras iniciativas que procurem atenuar alguns dos problemas que se colocam aos indivíduos com filhos”.

Yamamoto & Matsuura (2014) concluíram que organizações com altos níveis de produtividade tendem a ter mais preocupações com a implementação de políticas de articulação trabalho-família, o que está relacionado com a pressão social que estas organizações têm para com a Responsabilidade Social, ainda que segundo estes autores estas práticas, por si só, não aumentem a produtividade das organizações.

1.3 A pertinência da temática da articulação trabalho-família no sector hoteleiro

O sector hoteleiro, integrado no sector turístico, é o terceiro que mais contribui para a riqueza da Europa, tendo tido um crescimento contínuo ao longo dos últimos anos. Este crescimento tem gerado oportunidades de emprego, ainda que o sector mostre uma segregação sexual nos lugares de decisão, onde se concentram fundamentalmente homens, e uma forte prevalência de vínculos laborais precários que envolvem sobretudo sobre as mulheres (EIGE, 2016). É assim de extrema importância desenvolver políticas que facilitem, também a estabilidade dos vínculos laborais e promovam a dessegregação

sexual, de forma a aumentar a satisfação e a baixar os níveis de stresse (Deery & Jago, 2015). Deery (2008) estudou as especificidades do sector, tendo em conta a sua consequência na articulação trabalho-família. Além daquelas já mencionadas, outras especificidades (V. Anexo 1) prendem-se com a profusão de horários anti-sociais (trabalho por turnos, aos fins-de-semana e feriados), baixos salários, baixos requisitos para o desempenho das funções e desajustamento quanto ao nível educacional da força de trabalho, e falta de oportunidades de desenvolvimento da carreira. Estas características potenciam o conflito trabalho-família e diminuem o bem-estar dos/as trabalhadores/as.

Num sector como a hotelaria, em que os horários de trabalho são flexíveis de forma a assegurar serviços que funcionam durante 24 horas, 7 dias por semana -, a articulação trabalho-família pode revelar-se particularmente complexa e difícil (Lövhöiden, Yap & Ineson, 2011; Mohanty & Mohanty, 2014). A hotelaria é considerada como um dos sectores mais problemáticos ao nível dos benefícios para os/as trabalhadores/as e das condições de trabalho, especialmente durante o período mais intensivo de trabalho (a designada época alta) (Özkan, Esitti & Köleoglu, 2015). Deery (2008) evidenciou as dificuldades de articulação trabalho-família especificamente no sector hoteleiro como factor decisivo de decisão de *turnover* dos/as trabalhadores/as, a par da precariedade dos vínculos laborais e das fracas oportunidades de promoção (Deery & Jago, 2015). Para além do *turnover*, Burke *et al* (2013) e Yang (2010) acrescentam a exaustão, com implicações nos baixos níveis de desempenho. As longas horas de trabalho, a fraca definição das funções profissionais, a pressão da vida familiar, o baixo reconhecimento, a precariedade e os salários baixos foram identificados como os principais antecedentes do conflito trabalho-família no sector hoteleiro (Burke *et al*, 2013; Deery & Jago, 2009). Para além destas causas, os baixos níveis de formação dos indivíduos a operarem no sector, a natureza rotineira de algumas tarefas, os altos níveis de *turnover*, e a falta de formação de supervisores/as são factores que sustentam a necessidade de práticas de recursos humanos alinhadas com um modelo de GRH mais estratégico e inclusivo (Burke *et al*, 2013).

Brasão (2017) destaca a comunicação presencial, a apresentação de um *sorriso* e a exibição de emoções positivas como atributos exigidos à força do trabalho do sector, principalmente no departamento de Recepção já que esta é a primeira e a “última imagem que o cliente leva” do hotel. É exigido a estes trabalhadores e trabalhadoras um grande cuidado com a monitorização da qualidade do serviço prestado e sensibilidade

para com as expectativas dos/as clientes (Yang, 2010). O desgaste pela exposição e “esforço de contenção emocional, solicitude e capacidade de responder a situações imprevistas” estão presentes na cultura hoteleira, como descrito por Brasão (2017). No mesmo registo a propósito de outros setores dos serviços interpessoais (grandes superfícies comerciais, por exemplo) Casaca (2012a) destaca que o “requisito da amabilidade, cortesia e simpatia na relação interpessoal (com a pessoa consumidora) contrasta com as condições de trabalho” dada a elevada intensidade de trabalho e de stresse. Deery & Jago (2015) referem que estes/as trabalhadores/as estão entre os/as que mais apresentam riscos de exaustão emocional e stresse.

1.4 A pertinência da temática no caso português

O sector do turismo tem tido um crescimento acentuado nos últimos anos, tendo sido reconhecido pela Organização Mundial do Turismo, em 2016, com o 25º lugar em termos de receitas de turismo do mercado mundial (AICEP, 2017a). Em Portugal, o peso deste sector no Produto Interno Bruto foi, em 2016, de 12,7 mil milhões de euros, tendo-se verificado um crescimento de 18,1% relativamente ao período homólogo, representando assim 6,9% do peso do Produto Interno Bruto (AICEP, 2017b). Este crescimento também se reflete em termos de estabelecimentos hoteleiros e da capacidade de alojamento, onde se constatou um crescimento de, respectivamente, 36,9% e 44,2% entre 2006 e 2016 (INE, 2017a; INE, 2011; INE, 2017b; INE, 2008), bem como do número de pessoas ao serviço em estabelecimentos hoteleiros. Note-se, a este respeito, que a força de trabalho de setor passou de 44.733 em 2006 para 59.404 em 2016, o que traduz um crescimento de 32,8% (INE, 2009; INE, 2017c).

Segundo dados do Eurostat (2016) relativos ao Emprego de 2016, em Portugal as pessoas trabalham em média 42,1 horas por semana, enquanto a média da União Europeia (UE28) é de 41,4 horas. No entanto, temos de considerar que este indicador está intimamente ligado às condições económico-financeiras vividas em cada país, podendo tomar-se como exemplos os casos extremos da Dinamarca e da Grécia - em que se trabalha, respectivamente, 38,7 e 44,6 horas semanais. Posto isto, pode afirmar-se que o indicador de horas semanais despendidas no trabalho é muito importante na análise da problemática da articulação trabalho-família, já que a restante disponibilidade dos indivíduos pode afetar positiva ou negativamente a vida familiar. Para além do número de horas de trabalho semanais, é importante refletir acerca do tipo de horários

laborais, já que estes também afetam a articulação trabalho-família. Em Portugal, porém, estes valores são substancialmente mais baixos que aqueles que refletem a média da União Europeia. Assim, no país, 8,1% da população trabalha aos sábados, contra 26,3% na UE; 4,6% da população trabalha aos domingos, contra 14,5% na UE; 9,7% da população trabalha ao final da tarde/noite, contra 15,9% na UE e 2,9% da população trabalha à noite, contra 6,1% na União Europeia (Eurostat, 2016). A questão crítica parece, antes, radicar no modelo de organização de trabalho predominante no país. Bernardes e Casaca (2013) analisaram os dados do 5º Inquérito às Condições do Trabalho (Eurofound), concluindo que o *cluster* predominante estava associado ao modelo *lean production*, associado a maiores níveis de stresse e a horários de trabalho inadaptados aos compromissos familiares e sociais, em resultado da elevada intensificação do trabalho, da exigência associada às funções desempenhadas.

2. Estudo empírico

2.1 Questões orientadoras e objetivos

Para a análise deste estudo foram definidas as seguintes questões fundamentais orientadoras da investigação:

1. Que percepção têm os trabalhadores/as do sector hoteleiro quanto à organização do trabalho e do tempo de trabalho e a sua influência na articulação trabalho-família?
2. Quais as formas de organização do trabalho e do tempo de trabalho que mais dificultam e as que mais facilitam a articulação trabalho-família?
3. Que boas práticas estão já implementadas para facilitar a articulação trabalho-família e quais as que podem ser transferidas para o sector? E que resultados predizem para uma gestão mais eficaz da GRH?

Ao analisar os resultados dos questionários pretendeu-se atingir os objetivos já explanados na Introdução:

1. Análise da influência das formas dominantes de organização do trabalho e do tempo de trabalho no sector hoteleiro no equilíbrio/conflito com a vida familiar dos/as trabalhadores/as
2. Identificação de boas práticas de articulação trabalho-família que possam ser aplicadas no sector hoteleiro e potenciar a GRH

2.2 Opções metodológicas e caracterização da amostra

A opção metodológica deste estudo recaiu sobre o método quantitativo, com recurso à técnica do questionário. A amostra deste estudo, não probabilística, foi constituída por 50 participantes (18 homens e 32 mulheres). Foi enviado um e-mail a trabalhadores/as no sector hoteleiro, de preferência com pessoas dependentes a seu cargo (filhos/as ou outros, familiares ou não). O processo iniciou-se com algumas pessoas conhecidas a trabalhar no sector, às quais se solicitava um outro contacto, e assim sucessivamente. Trata-se, portanto, de uma amostra intencional e constituída segundo a técnica da bola de neve, que não se pressupõe ser representativa dos/as trabalhadores/as do sector que se pretende investigar (Almeida & Pinto, 1975), mas

pertinente para uma melhor compreensão do fenómeno em estudo e para a concretização dos objetivos de investigação.

Esse e-mail continha um *link* para a plataforma Survio, no qual foi colocado o questionário (Anexo 2). Este foi adaptado a partir do inquérito por questionário utilizado na fase de Diagnóstico a do projecto *Break Even – Igualdade de Género nas Empresas*¹. Este processo de inquirição decorreu em Fevereiro de 2018. Foram enviados 94 questionários, por e-mail, e rececionados 58. A taxa de resposta foi, portanto, de 53%. Foram eliminados oito questionários por não terem respostas coerentes. Os dados foram inseridos numa base de dados do Programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 22, e analisados de acordo com as ferramentas estatísticas permitidas pelo mesmo e que se revelaram adequadas em função da dimensão da amostra.

O questionário, constituído por três partes, continha numa primeira fases variáveis relativas à caracterização sociodemográfica, à articulação entre a vida familiar, profissional e pessoal, e à organização do tempo de trabalho, com um total de 23 questões. Na caracterização sociodemográfica era pretendido saber o sexo, o ano de nascimento, com quem vivia, o estado civil, a existência de filhos/as ou crianças a cargo, as respetivas idades, a existência de outras pessoas dependentes a cargo e o nível de educação. Depois, as pessoas inquiridas foram questionadas sobre o departamento em que trabalhavam e a situação contratual. Na parte da articulação entre a vida familiar, profissional e pessoal era pretendido saber, no caso dos indivíduos com filhos/as ou crianças a cargo, se a licença parental inicial tinha sido gozada e por quanto tempo, se havia sido partilhada e por quanto tempo, bem como se a licença parental alargada tinha sido gozada. Além disso, indagou-se sobre: a percepção de igualdade no exercício dos direitos de maternidade e de paternidade (parentais); a existência de interrupções na atividade profissional e respetivos motivos; e percepção sobre a facilidade em conseguir a concessão de horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares, e sobre a adequação do horário de trabalho. Na terceira parte, relativa à organização do tempo de trabalho, era pretendido saber o número de horas trabalhadas semanalmente (em média), a descrição do horário de trabalho, a frequência de trabalho para além do previsto, as implicações deste na vida familiar e/ou pessoal, a frequência

¹ Disponível em:

https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=769464&_request_checksum_=73d4b23ed263d6d9a02d98d197cc730026c04a00

de trabalho à noite e/ou fins-de-semana ou dias de descanso, a satisfação com o horário de trabalho, e, ainda, uma questão aberta de sugestões (para as empresas) que permitissem uma melhor articulação trabalho-família.

Quanto à caracterização da amostra, do total de 50 participantes, 18 (36%) são homens e 32 (64%) são mulheres, com idades compreendidas entre 25 e 62 anos. A média situa-se nos 41 anos, com um desvio padrão de 9 anos. Relativamente à comunhão de habitação, 78% (39) dos inquiridos vivem com o/a marido/esposa; 80% (40) com filhos/as; 14% (7) com outros familiares e 4% (2) vivem sozinhos/as. Quanto ao seu estado civil, 12 (24%) são solteiros/as; 28 (56%) são casados/as e 10 (20%) são separados/as ou divorciados/as. Dos/as não casados/as (22), 50% (11) vivem com outra pessoa em união de facto. 43 (86%) trabalhadores/as têm filhos/as e/ou crianças a seu cargo, sendo que destes metade tem idade compreendida entre zero e três anos; 11 entre quatro e seis anos; 11 entre sete e 12 anos; 7 entre 13 e 17 anos, e 10 mais de 18 anos. Dez (20%) trabalhadores/as têm pessoas adultas em situação de dependência a seu cargo. Relativamente às habilitações académicas, 2 (4%) trabalhadores/as completaram o 1º. Ciclo de ensino básico, 9 (18%) completaram o 3º ciclo do ensino básico, 14 (28%) completaram o ensino secundário, 3 (6%) completaram o ensino pós-secundário não superior e 22 (44%) completaram o 1º ciclo de estudos do ensino superior ou mais elevado. Relativamente às qualificações por sexo, a amostra não revelou diferenças significativas, sendo que ao nível mais alto de qualificação se encontram 44% tanto de homens como de mulheres, com uma média de 36 anos de idade.

Relativamente à situação laboral, foi pretendido saber qual o departamento/secção em que trabalhavam e que tipo de situação contratual viviam à data. No que concerne à área de trabalho, 5 (10%) trabalham na área de Administração/Contabilidade, 2 (4%) trabalham na área Comercial/Vendas, 21 (42%) trabalham na área de Alojamento, 14 (28%) trabalham na área de Comidas & Bebidas, 5 (10%) trabalham na área de Manutenção e 3 (6%) trabalham na área de Eventos.

A situação contratual dos/as trabalhadores/as desta amostra revela-se maioritariamente estável, dado que 74% têm um vínculo sem termo às empresas onde trabalham e uma média de 43 anos de idade. O remanescente da amostra compreende pessoas com vínculos de trabalho precários (contratos de trabalho a termo e a termo incerto). Estes vínculos abrangem predominantemente pessoas no sexo feminino, pois 28% das mulheres inquiridas estão nessa situação, sendo a percentagem de homens de 8%.

Quadro 1 – Tipo de vínculo laboral por sexo

		Sexo		Total
		Mulher	Homem	
Situação contratual	Efectivo	23	14	37
	Contrato a termo certo	6	3	9
	Contrato a termo incerto	3	1	4
Total		32	18	50

2.3 Articulação entre a vida familiar, profissional e pessoal

Dos/as 43 trabalhadores/as (86%) que responderam ter filhos/as ou crianças a cargo, 31 (72%) gozaram a licença parental, com uma média de 67 dias de licença. Analisando estes dados por sexo, dos/as 31 participantes que gozaram a licença parental inicial, 22 são mulheres (71%) com uma média de 87 dias de licença, e nove são homens (29%) com uma média de 17 dias de licença. Dos/as 12 trabalhadores/as que não gozaram a licença parental inicial (38%), cinco (42%) são mulheres e sete (58%) são homens, sendo os motivos de não gozo, 25% pessoais (3) e 75% profissionais (9). Sendo motivos profissionais a causa com maior peso para o não gozo da licença parental inicial, é preocupante, dado refletirem a privação de um direito legal (obrigatório) tanto para as mulheres como para os homens. Quanto à partilha da licença parental inicial, apenas 12 (39%) indivíduos dos que gozaram esta licença partilharam a mesma, sendo cinco mulheres e sete homens, com uma média global de 18 dias de partilha da licença. No caso das mulheres, o tempo médio de partilha foram 19 dias, e os homens partilharam 17 dias. Do total de indivíduos com filhos, apenas 1 homem gozou a licença parental alargada.

Cerca de três quartos (39) dos/as trabalhadores/as da amostra consideram que na empresa onde trabalham existe a mesma possibilidade de exercer os direitos de paternidade e maternidade, contra 22% (11) que pensam o contrário. Apenas 14% (7) dos indivíduos interromperam a atividade profissional de forma voluntária na empresa onde trabalham, sendo destes seis mulheres e um homem. Destes indivíduos, 86% têm filhos/as ou crianças a cargo e 29%, adultos dependentes a cargo.

Quanto à facilidade em tirar horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares, 44% (22) dos/as trabalhadores/as consideram “Fácil”, embora igual percentagem considere essa possibilidade como “Difícil”. Uma minoria (4 trabalhadores/as) considera “Muito fácil” e 2 pensam que seria “Impossível”. A esta questão, importa notar a disparidade entre homens e mulheres, uma vez que 56% das mulheres

consideram que tal situação seria difícil ou mesmo impossível, ao passo que é menor o número de homens que responde no mesmo sentido (33%).

Quadro 2 – Percepção da facilidade de tirar horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares, por sexo

		Facilidade em tirar horas para tratar de assuntos pessoais								Total
		Muito fácil	%	Fácil	%	Difícil	%	Impossível	%	
Sexo	Mulher	3	9,4	11	34,4	16	50	2	6,3	32
	Homem	1	5,6	11	61,1	6	33,3	0	0	18
Total		4	8	22	44	22	44	2	4	50

Dos/as trabalhadores/as que consideram “Difícil” tirar horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares, 90% têm filhos/as ou crianças a cargo, com idades compreendidas entre os 0 e os 12 anos (80%) e 14% têm pessoas adultas dependentes a cargo. Assim, esta dificuldade poderá ser indicadora de um antecedente do conflito trabalho-família. A relação de trabalhadores/as que consideram “Difícil” tirar horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares e se encontram pouco satisfeitos/as (82%) com o seu horário de trabalho corrobora esta conclusão.

Quadro 3 - Percepção da facilidade de tirar horas para tratar de assuntos pessoais ou familiares e satisfação com o horário de trabalho

		Satisfação com o horário de trabalho				Total
		Nada satisfeito/a	Pouco satisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a	
Facilidade de tirar horas para tratar de assuntos pessoais	Muito fácil	0	0	3	1	4
	Fácil	2	14	5	1	22
	Difícil	1	18	3	0	22
	Impossível	0	2	0	0	2
Total		3	34	11	2	50

Relativamente à adequação do horário de trabalho, 64% (32) dos/as participantes consideram que o seu horário nem sempre se adequa aos seus compromissos familiares e pessoais, 22% (11) afirmam que o seu horário não se adequa aos seus compromissos familiares e pessoais fora do trabalho e apenas 14% (7) respondem que o seu horário adequa-se bem aos seus compromissos familiares e pessoais. É interessante verificar que, dos/as participantes que consideram que o seu horário não se adequa aos seus compromissos, apenas uma pessoa não tem filhos/as ou crianças a cargo, e que, dos que responderam que o seu horário nem sempre se adequa aos compromissos, apenas quatro não têm filhos/as ou crianças a cargo (três mulheres e um homem). As mesmas

conclusões aplicam-se a trabalhadores/as com pessoas adultas dependentes a cargo, já que 80% consideram que o seu horário não se adequa (ou não se adequa bem) aos seus compromissos. A frequência com que trabalham à noite, fins-de-semana ou durante os dias de descanso influi negativamente na percepção de adequação do horário de trabalho, já que quanto maior a intensidade de trabalho neste horário, maior a percepção de inadequação relativamente aos compromissos familiares e pessoais. Ainda, de entre os/as trabalhadores/as que responderam que o seu horário não se adequa aos seus compromissos familiares e pessoais, 72% têm filhos/as ou crianças com idades compreendidas entre os 0 e os 12 anos. Esta evidência indica, portanto, que quanto mais pequenas são as crianças maiores são as exigências no plano familiar, pelo que a adequação do horário se torna uma componente fundamental para a articulação trabalho-família. Tal constatação é comprovada pelo nível de satisfação, já que cerca de três quartos (17) se encontram pouco satisfeitos/as com o respetivo horário de trabalho.

Quadro 4 – Situação perante a parentalidade e percepção de adequação do horário, por sexo

Adequação do horário a compromissos familiares e pessoais fora do trabalho			Filhos/Crianças		Total
			Sim	Não	
Não se adequa	Sexo	Mulher	6	1	7
		Homem	4	0	4
	Total		10	1	11
Nem sempre se adequa	Sexo	Mulher	18	3	21
		Homem	10	1	11
	Total		28	4	32
Adequa-se bem	Sexo	Mulher	3	1	4
		Homem	2	1	3
	Total		5	2	7
Total	Sexo	Mulher	27	5	32
		Homem	16	2	18
	Total		43	7	50

2.4 Organização do tempo de trabalho

Na amostra, a média do número de horas de trabalho semanais é elevada, de 44,6 com um desvio padrão de 6,9 horas. Este valor é superior no caso das mulheres, com uma média de 45,1 horas, um desvio padrão de 5,3 e no caso dos homens de 43,7 horas com um desvio padrão de 9,1. Os/as inquiridos/as com filhos/as que consideraram que o seu horário não se adequa ou não se adequa bem aos seus compromissos familiares e pessoais são aqueles que, em média, trabalham ligeiramente menos horas - média de

44,2 horas, com um desvio padrão de 7,2 horas. De entre aqueles/as com filhos/as ou crianças a cargo, observamos um acréscimo médio de 2,64 horas semanais no caso para trabalhadores com filhos/as ou crianças com idade superior a 12 anos, comparativamente com aqueles que têm filhos/as ou crianças a cargo com idades entre os 0 e os 12 anos. Este acréscimo pode ter como explicação a diminuição da exigência familiar proporcionada pelo aumento da idade das crianças, permitindo assim uma maior disponibilidade de tempo para o seu trabalho.

Quadro 5 – Situação perante a parentalidade e a média de horas semanais trabalhadas, por sexo

Sexo	Filhos/Crianças	Média	N	Desvio Padrão
Mulher	Sim	44,96	27	5,626
	Não	46,00	5	4,183
	Total	45,13	32	5,381
Homem	Sim	42,94	16	9,462
	Não	50,00	2	,000
	Total	43,72	18	9,177
Total	Sim	44,21	43	7,249
	Não	47,14	7	3,934
	Total	44,62	50	6,928

Quanto ao horário de trabalho, apenas um trabalhador/a trabalha a tempo parcial. Dos indivíduos que trabalham a tempo inteiro, 49% (24) têm um horário de trabalho com turnos fixos, 51% (25) com turnos rotativos e 24% (12) trabalham à noite ou fim-de-semana. Apenas 12% (3) dos/as trabalhadores/as com um horário com turnos rotativos encontram-se satisfeitos/as com o seu horário de trabalho. Apenas um/uma trabalhador/a afirmou ter flexibilidade de horário e 10% (5) têm isenção de horário. Os horários de trabalho, tendo em conta os departamentos em que os indivíduos trabalham, não apresentam grande discrepância - à excepção daqueles/as que trabalham à noite e/ou fim-de-semana e que prestam atividade nas áreas de Alojamento (7), Comidas & Bebidas (3) e Manutenção (2), por serem departamentos operacionais que obrigam a um horário de trabalho mais alargado. Dos/as participantes que trabalham à noite e/ou fins-de-semana, 8 (67%) são mulheres, sendo que 63% (5) trabalham na área de Alojamento e o mesmo número tem filhos/as ou crianças com menos de 13 anos.

Quadro 6 – Trabalhadores/as com horário de trabalho com turnos à noite ou fins-de-semana e departamento em que trabalham, por sexo

Departamento em que trabalha			Sexo		Total
			Mulher	Homem	
Administração/Contabilidade	Horário de trabalho com turnos à noite ou ao fim-de-semana	Não	3	2	5
	Total		3	2	5
Comercial/Vendas	Horário de trabalho com turnos à noite ou ao fim-de-semana	Não	1	1	2
	Total		1	1	2
Alojamento	Horário de trabalho com turnos à noite ou ao fim-de-semana	Sim	5	2	7
		Não	10	4	14
	Total		15	6	21
Comidas & Bebidas	Horário de trabalho com turnos à noite ou ao fim-de-semana	Sim	2	1	3
		Não	7	4	11
	Total		9	5	14
Manutenção	Horário de trabalho com turnos à noite ou ao fim-de-semana	Sim	1	1	2
		Não	0	3	3
	Total		1	4	5
Eventos	Horário de trabalho com turnos à noite ou ao fim-de-semana	Não	3		3
	Total		3		3
Total	Horário de trabalho com turnos à noite ou ao fim-de-semana	Sim	8	4	12
		Não	24	14	38
	Total		32	18	50

Em relação à frequência com que os indivíduos trabalham para além do previsto, quase metade - 48% (24) - respondeu que esta situação acontece em “Alguns dias por semana”, 30% (15) afirmaram ser uma ocorrência em “Alguns dias por mês”, 20% (10) admitiram ser “Todos os dias”, e apenas um indivíduo (2%) respondeu nunca trabalhar para além do previsto. Quanto às implicações negativas de trabalhar para além do previsto, três quartos da amostra - 74% (37)- revelam ter “Algumas implicações”, 12% (6) “Muitas Implicações,” e apenas 14% (7) “Nenhumas implicações”. Do grupo com maior expressão nesta variável - ou seja, os/as que consideram que trabalhar para além do previsto tem algumas implicações negativas -, 78% (29) fazem-no “alguns dias por semana” ou “alguns dias por mês” e têm filhos/as ou crianças a cargo. Nesta última análise, as mulheres representam 66% (19) do grupo. Dos indivíduos que revelaram trabalhar para além do previsto “alguns dias por mês” ou “alguns dias por semana”,

90% consideram que o seu horário não se adequa ou não se adequa bem aos seus compromissos familiares e pessoais. Esta situação é comprovada quando analisados os dados relativos às implicações, já que estes mesmos indivíduos revelam que, quando trabalham para além do previsto, há algumas implicações negativas para a sua vida pessoal e/ou familiar, sendo ainda mais relevante no caso dos/as trabalhadores/as com filhos/as ou crianças a cargo.

Quadro 7 – Situação da frequência de trabalho para além do previsto e implicações negativas do trabalho além do previsto, por sexo

Sexo	Implicações de trabalhar além do horário previsto			Total		
	Muitas implicações	Algumas implicações	Nenhumas implicações			
Mulher	Trabalhar além do horário previsto	Todos os dias	1	5	0	6
		Alguns dias por semana	1	12	2	15
		Alguns dias por mês	2	7	1	10
		Nunca	0	1	0	1
	Total		4	25	3	32
Homem	Trabalhar além do horário previsto	Todos os dias	0	2	2	4
		Alguns dias por semana	2	5	2	9
		Alguns dias por mês	0	5	0	5
	Total		2	12	4	18
Total	Trabalhar além do horário previsto	Todos os dias	1	7	2	10
		Alguns dias por semana	3	17	4	24
		Alguns dias por mês	2	12	1	15
		Nunca	0	1	0	1
	Total		6	37	7	50

Relativamente à frequência com que trabalham à noite, 34% (17) trabalham ocasionalmente, 22% (11) trabalham alguns dias por semana, 20% (10) nunca trabalham à noite, 16% (8) trabalham todos os dias e 8% (4) trabalham alguns dias por mês. Quanto ao trabalho aos fins-de-semana ou dias de descanso, 30% (15) trabalham com alguma frequência, 26% (13) trabalham com muita frequência, 26% (13) com frequência e 18% (9) raramente trabalha neste período. Dos/as trabalhadores/as que trabalham todos os dias ou alguns dias por semana à noite, 71% têm filhos/as ou crianças a cargo com idades até aos 12 anos. Dos/as participantes que trabalham com alguma frequência ao fim-de-semana, 80% (12) trabalham nas áreas de Alojamento e Comidas & Bebidas; dos/as 26 (52%) que trabalham com muita frequência ou com frequência aos fins-de-semana ou dias de descanso, 20 (77%) também trabalham nestas áreas e 21 (81%) têm filhos, sendo que destes 86% (18) têm idade até aos 12 anos. Dos indivíduos com filhos/as ou crianças a cargo, apenas 23% nunca trabalham à noite e

21% raramente trabalham aos fins-de-semana ou dias de descanso. O aumento da frequência com que os indivíduos trabalham à noite, ao fim-de-semana ou dias de descanso traduz-se numa diminuição da satisfação com o horário de trabalho: os/as trabalhadores/as que se mostram satisfeitos/as com o seu horário de trabalho representam, no caso dos/as que trabalham com algum tipo de frequência à noite, apenas 20%, e de entre os/as que trabalham com algum tipo de frequência ao fim-de-semana ou dias de descanso, são apenas 12%.

Quadro 8 – Situação da frequência de trabalho aos fins-de-semana ou dias descanso e satisfação com o horário de trabalho

		Satisfação com o horário de trabalho				Total
		Nada satisfeito/a	Pouco satisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a	
Frequência com que trabalha aos fins-d- _semana/dias de descanso	Com muita frequência	1	10	0	2	13
	Com frequência	1	10	2	0	13
	Com alguma frequência	1	11	3	0	15
	Raramente	0	3	6	0	9
Total		3	34	11	2	50

Analisando a satisfação com o horário de trabalho, 68% (34) dos inquiridos/as mostram-se pouco satisfeitos/as, 22% (11) satisfeitos/as, 6% (3) nada satisfeitos/as e apenas 4% (2) muito satisfeitos/as. A maioria expressou-se pouco ou nada satisfeita (74%). É ténue a diferença entre as mulheres e os homens que, na amostra, responderam neste sentido, ainda que seja superior esta expressão no caso das inquiridas – 81% das mulheres e 61% dos homens. Os indivíduos pouco satisfeitos concentram-se nos departamentos de Alojamento e Comidas & Bebidas, representando assim 25% da amostra (V. Anexo 3)

Quadro 9 – Situação da satisfação com o horário de trabalho e número de filhos/as e/ou crianças a cargo, por sexo

Sexo	Satisfação com o horário de trabalho	Nada satisfeito/a	Número de filhos/as/crianças por idades										Total	
			1 filho/a 0-3 anos	1 filho/a 4-6 anos	1 filho/a 7-12 anos	2 filhos/as 7-12 anos	1 filho 13-17 anos	1 filho 18+ anos	1 filho/a 0-3 anos e 1 filho/a 18+ anos	1 filho/a 0-3 anos e 1 filho/a 4-6 anos	1 filho/a 7-12 anos e 1 filho/a 13-17 anos	1 filho/a 13-17 anos e 1 filho/a 18+anos		1 filho/a 0-3 anos e 1 filho/a 7-12 anos
Mulher	Satisfação com o horário de trabalho	Nada satisfeito/a	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	1
		Pouco satisfeito/a	2	3	4	1	2	0	2	5		0	1	20
		Satisfeito/a	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	5
		Muito satisfeito/a	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	1
Total			5	3	4	1	2	1	4	5		1	1	27
Homem	Satisfação com o horário de trabalho	Nada satisfeito/a	1	0	0		0	0	0	0	0			1
		Pouco satisfeito/a	0	1	1		2	2	1	1	1			9
		Satisfeito/a	1	0	1		0	1	0	1	1			5
		Muito satisfeito/a	1	0	0		0	0	0	0	0			1
Total			3	1	2		2	3	1	2	2			16
Total	Satisfação com o horário de trabalho	Nada satisfeito/a	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
		Pouco satisfeito/a	2	4	5	1	4	2	3	6	1	0	1	29
		Satisfeito/a	4	0	1	0	0	2	0	1	1	1	0	10
		Muito satisfeito/a	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Total			8	4	6	1	4	4	5	7	2	1	1	43

2.5 Sugestões para uma melhor articulação trabalho-família

Na última questão, de formulação de tipo aberto, os/as inquiridos/as foram estimulados a inscrever que sugestões de medidas dariam às empresas de modo a facilitar a articulação trabalho-família. Sendo esta questão de resposta opcional, foram obtidas 32 respostas, representando assim 64% da amostra. O anexo 4 contém as respostas na totalidade. As mesmas foram agrupadas, após a respetiva análise, tendo resultado um conjunto de 14 sugestões:

- Folgas ao fim-de-semana uma vez por mês
- Possibilidade de gozar férias na época alta
- Contratação de mais trabalhadores/as
- Melhor planeamento e organização das equipas
- Flexibilidade de horário
- Adopção de folgas rotativas
- Compreensão da parte da gerência para questões familiares ou pessoais
- Redução da carga horária semanal
- Parceria com creche/ATL com horários de acordo com os do sector
- Valorização e reconhecimento do trabalho individual e colectivo
- Adopção de horário não-repartido
- Adopção de isenção de horário
- Adopção de banco de horas
- Maior controlo sobre os horários praticados pelas chefias

A sugestão da possibilidade de gozar férias em época alta é pertinente (Özkan *et al*, 2015) e vai ao encontro da sugestão seguinte, já que um aumento da força laboral poderia permitir às empresas satisfazer estes pedidos, bem como melhorar o planeamento e organização das equipas. Ao planeamento e organização das equipas estão intimamente ligadas outras três sugestões: a possibilidade de ter uma folga ao fim-de-semana uma vez por mês; a adoção de folgas rotativas; e a adoção de horário não-repartido (tempo de trabalho diário concentrado num só período). Uma maior valorização e reconhecimento do trabalho individual e coletivo seria benéfica no sentido de diminuir um dos antecedentes de conflito trabalho-família já identificados (Burke *et al*, 2013). A flexibilidade de horário, a isenção de horário e banco de horas são práticas

que vigoram noutros sectores e que, divulgadas e devidamente negociadas em sede de diálogo social poderiam contribuir para a diminuição do conflito trabalho-família e para a melhoria da satisfação dos/as trabalhadores/as. O retorno em compromisso organizacional e na produtividade individual e das equipas tem sido evidenciado pelos estudos já realizados (Batt & Valcour, 2003).

A contratação de mais trabalhadores/as permitiria quer a diminuição da necessidade de trabalhar para além do previsto para cumprir as exigências de produção, quer a pressão para a intensidade de trabalho, possibilitando assim uma redução da carga horária semana, uma melhor articulação com a vida familiar e pessoal e um melhor bem-estar físico e psicológico (Nabergoj & Pahor, 2016; Burke *et al*, 2013). A parceria com creches/ATL que disponibilizem horários de acordo com as necessidades do sector poderia reforçar esses efeitos positivos (EIGE, 2013). Karatepe (2013) deixou como sugestão a formação a supervisores/as para a demonstração de comportamentos de apoio à articulação trabalho-família. Tal recomendação está alinhada com a sugestão da amostra de um maior controlo sobre os horários praticados pelas chefias, proporcionado a perceção de que as exigências para com o cumprimento de horários são equitativas. As sugestões apresentadas pelos/as participantes neste estudo, não sendo representativas, não deixam de estar em congruência com a literatura sobre o tema e de ser reflexo das dificuldades sentidas pelos/as trabalhadores/as do setor. Confirma-se, assim, a necessidade de alteração de diversas práticas de organização do trabalho e de tempo de trabalho no sector hoteleiro, a par da integração de políticas e páticas de gestão inclusivas e facilitadoras da articulação trabalho-família.

Conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura

Esta Dissertação, realizada enquanto Trabalho Final de Mestrado (TFM), teve como foco o sector hoteleiro, em particular a temática da articulação trabalho-família. Pretendeu-se, com a mesma, responder aos seguintes objetivos: a) analisar a influência das formas dominantes de organização do trabalho e do tempo de trabalho no sector hoteleiro no equilíbrio/conflito com a vida familiar dos/as trabalhadores/as; e b) identificar boas práticas de articulação trabalho-família que possam ser aplicadas no sector hoteleiro e potenciar uma GRH estratégica e inclusiva.

Foi uma metodologia quantitativa, que compreendeu o recurso a um inquérito por questionário. A amostra, foi não probabilística e, abrangeu 50 participantes.

Em relação ao primeiro objetivo, foi possível observar um sector com influência de uma visão *hard* da GRH, com horários inflexíveis e irregulares, com elevadas cargas horárias de trabalho para cumprir com as elevadas exigências dos serviços prestados, uma exigência por parte das empresas de grande disponibilidade de tempo de trabalho, e ausência de políticas e práticas amigas das pessoas com responsabilidades familiares.

Quanto ao segundo objetivo, foi possível identificar algumas boas práticas a serem implementadas no sector hoteleiro, designadamente a adoção de formas de trabalho facilitadoras de lidar com as especificidades do sector – como a flexibilidade de horário, a isenção de horário ou banco de horas – com o objetivo de diminuir o conflito trabalho-família para os/as trabalhadores/as.

Os resultados permitiram concluir que os/as trabalhadores/as com crianças e/ou pessoas adultas em situação de dependência são aqueles/as mais insatisfeitos/as de revelar com o horário de trabalho, percecionando uma maior inadequação deste relativamente aos compromissos pessoais e profissionais. Para além disto, como já era indicado pela literatura, existe uma predominância de vínculos precários no caso das pessoas do sexo feminino. Foi ainda constatado que os/as trabalhadores/as do sector hoteleiro apresentam uma carga horária semanal superior à média portuguesa.

Os dados também permitem concluir que existe um desajustamento entre o nível educacional dos/as trabalhadores/as e as áreas em que operam, o que é congruente com as conclusões de Deery (2008).

Em relação à importância da implementação de políticas de articulação trabalho-família pela GRH, é de notar que, além de potenciarem a articulação com a vida familiar e pessoal e o bem-estar dos/as trabalhadores/as as mesmas podem aumentar a

vantagem competitiva das empresas pelo aumento da retenção, conseqüente redução do *turnover*, aumento do compromisso organizacional e da produtividade individual e coletiva (Yamamoto & Matsuura, 2014).

Este estudo apresenta naturalmente limitações, para as quais são apresentadas sugestões de pesquisa futura. O questionário torna-se uma ferramenta limitativa, sendo que seria benéfico utilizar uma metodologia qualitativa para complementar e aprofundar informação relevante. A dimensão da amostra apresenta-se como outra limitação, já que representa apenas 0,08% da população que opera no sector e a utilização do método bola de neve limita a obtenção de uma amostra mais diversificada. De forma a ter amostras mais representativas da realidade hoteleira, sugere-se que estudos futuros foquem a investigação em áreas/secções de trabalho específicas.

Bibliografia

AICEP (2017a). *Portugal – Ficha País*, [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf> [Acesso em: 02/02/18].

AICEP (2017b). Turismo Liderar o futuro para desenvolver Portugal, *Portugalglobal*, 103: 6-8.

Almeida, J. & Pinto, J. (1975). *A investigação nas ciências sociais*, Lisboa: Editorial Presença.

Anafarta, N. (2011). The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach, *International Journal of Business and Management*, 6(4): 168-177.

Batt, R. & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover, *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.

Bernardes, S. e Casaca, S. F. (2013), Novas formas de organização do trabalho em Portugal e qualidade de vida: que desafios para a GRH?, *Organizações e Trabalho*, 39/40, 27-40.

Brasão, I. (2017). *Hotel, os Bastidores*, 1^a. Ed. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Burke, R. J., Koyuncu, M. & Fiksenb, L. (2013). Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Among Frontline Employees in Turkish Hotels, *Journal of Management Research*, 12(4): 39-55.

Casaca, S. F. (2014a), “A organização do trabalho nos serviços interpessoais de rotina: o caso dos call centers e dos hipermercados”, in Kovács, Ilona (coord.), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra: Editora Almedina/Fundação Económicas, 279-294.

Casaca, S. F. (2014b). “A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental”, in Kovács, Ilona (coord.), *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*, Coimbra: Editora Almedina/Fundação Económicas, 355-380.

Casaca, S. F. (2012a), “Mercado do trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes”, in Casaca, Sara Falcão (coord.), *Mudanças Laborais e Relações de Género. Novos Vetores de Desigualdade*, Coimbra: Almedina/Fundação Económicas, pp: 9- 50.

Casaca, S. F. (2012b), *Trabalho Emocional e Trabalho Estético na Economia dos Serviços*, Coimbra: Almedina/Fundação Económicas.

Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.

Deery, M. & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.

Deery, M. & Jago, L. (2009). A Framework for Work-Life Balance Practices: Addressing the Needs of the Tourism Industry, *Tourism & Hospitality Research*, 9(2), 97-108.

EIGE (2016). *Gender in tourism*, [Em linha]. Disponível em: http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/ti_pubpdf_mh0116809enn_pdfweb_20170124165200.pdf [Acesso em: 26/03/17].

EIGE (2013). *Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action: Women and the Economy - Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market*, [Em linha]. Disponível em: <http://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Reconciliation%20of%20Work%20and%20Family%20Life%20as%20a%20Condition%20of%20Equal%20Participation%20in%20the%20Labour%20Market%20-%20Main%20findings.pdf> [Acesso em: 27/03/17].

Eurostat (2016). *Employment and unemployment*, [Em linha]. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/main-tables> [Acesso em 13/06/17].

Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment, *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

Guerreiro, M. D.; Lourenço, V.; Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*, CITE-MTSS. [Em linha]. Disponível em: http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf [Acesso em: 27/02/17].

INE (2017a). Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro), [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008574&contexto=bd&selTab=tab2 [Acesso em: 03/02/18].

INE (2017b). Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro), [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008575&contexto=bd&selTab=tab2 [Acesso em: 03/02/18].

INE (2017c). Pessoal ao serviço (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro), [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005148&contexto=bd&selTab=tab2 [Acesso em: 03/02/18].

INE (2011). Estabelecimentos hoteleiros (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro), [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000392&contexto=bd&selTab=tab2 [Acesso em: 03/02/18].

INE (2009). Pessoal ao serviço (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro), [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002942&contexto=bd&selTab=tab2 [Acesso em: 03/02/18].

INE (2008). Capacidade de alojamento (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro), [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000393&contexto=bd&selTab=tab2 [Acesso em: 03/02/18].

Karatepe, O. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement, *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–140.

Koyuncu, M., Burke, R.J. & Wolpín, J. (2012). Work-family conflict, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey, *Gender in Management: An International Journal*, 27(3): 202–213.

Lewis, S. (1997). ‘Family Friendly’ Employment Policies: a route to Changing Organizational Culture or Playing about the Margins?, *Gender, Work and Organization*, 4(1), 13-23.

Lima, F. & Neves, A. (2011). Conciliação da vida profissional com a vida familiar – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego de 2010 [Em linha]. Disponível em: http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/2011_lima_ine_publicacao_3t2011.pdf [Acesso em: 25/03/2017].

Lövhöiden, C. Yap, M. H. T. & Ineson, E. M. (2011). Work–Family Conflicts and Enrichment in the Norwegian Hotel Industry, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 457-482.

Mohanty, K. & Mohanty, S. (2014). An Empirical Study on the Employee Perception on Work-Life Balance in Hotel Industry with Special Reference to Odisha, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(2): 65-81.

Nabergoj, A. S, & Pahor, M. (2016). Family-friendly workplace: An analysis of organizational effects in the transition economy, *Journal for East European Management Studies*, 21(3), 352-373.

Özkan, Ç. Esitti, B. & Köleoglu, N. (2015). Work-family conflict in hospitality industry employees: an application in Izmir, *Journal of Life Economics*, 75-88.

Perista, H. Cardoso, A. Brázia, A. Abrantes, M. Perista, P. & Quintal, E. (2016). *Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal*. Lisboa: CESIS, 1-36.

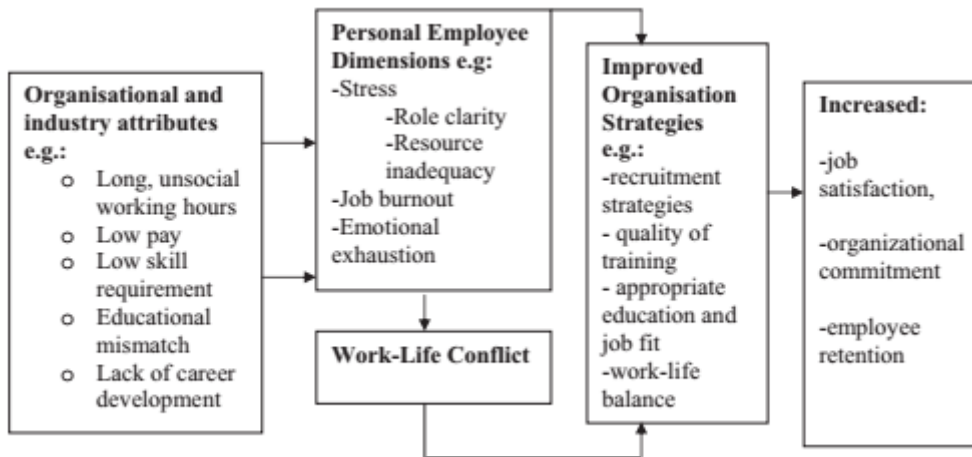
Wong, S. & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues, *International Journal of Hospitality Management*, 28(2): 195–203.

Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609–619.

Yamamoto, I. & Matsuura, T. (2014). Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data, *Journal of Economic Analysis & Policy*, 14(4), 677-1708.

Anexos

Anexo 1 – Quadro para aumentar as taxas de retenção dos trabalhadores; Deery (2008)



Anexo 2 – Questionário

Este questionário enquadra-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISEG – Universidade de Lisboa, tendo sido adaptado do Guião de Referência para a elaboração do Diagnóstico do Projecto Break Even- IGEmpresas². Com a aplicação deste questionário pretende-se recolher informação relativamente à organização do tempo de trabalho e a sua articulação com o trabalho-família. É muito importante a sua colaboração. Pedimos que responda a todas as questões com base na sua situação pessoal. O anonimato e a confidencialidade das suas respostas serão rigorosamente assegurados. Após a recolha de todos os questionários será feita uma análise da totalidade dos mesmos e não das respostas individuais. Leia, por favor, as seguintes perguntas atentamente e responda com o máximo rigor.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e preciosa colaboração.

Marta Dias dos Santos

Por favor, responda às perguntas colocando uma cruz na alternativa que melhor corresponda à sua resposta ou preenchendo a linha incluída a seguir à pergunta.

CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1. **Sexo:** Mulher Homem

2. **Em que ano nasceu?** _____

3. **Com quem vive? (pode assinalar mais do que uma resposta)**

Marido/mulher/ companheiro/a

Filho(s)/filha(s)

Pai-Mãe/Sogro-Sogra

Outros/as familiares

Outros/as não familiares

Sozinho/a

4. **Qual das seguintes situações se aplica melhor ao seu estado civil atual?**

Casado/a (passe para a pergunta 5)

Separado/a/ Divorciado/a

Viúvo/a

Solteiro/a

4.1. **Se não é casado/a, vive com outra pessoa em união de facto?** Sim Não

² Disponível em: <http://www.igempresas.org/>

5. Tem filho/a(s) e/ou crianças a cargo: Sim Não (passe para a pergunta 6)

a) Por favor, indique o número de filhas/os e/ou crianças a seu cargo, de acordo com a respectiva idade:

Idade	0-3 anos	4-6 anos	7-12 anos	13-17 anos	18 ou mais anos
Número de filhas/os e/ou crianças a cargo					

6. Tem outras pessoas adultas em situação de dependência a seu cargo? Sim Não

7. Qual é o nível de educação mais elevado que completou? Se ainda estiver a estudar, indique o nível mais elevado completado até ao momento.

Nenhum nível de educação completo

1º Ciclo do ensino básico (até à 4ª classe; instrução primária)

2º Ciclo do ensino básico (preparatório, 5º e 6º ano; ensino técnico comercial ou industrial)

3º Ciclo do ensino básico (9º ano; 5º ano do liceu)

Ensino Secundário (12º ano)

Pós-secundário não superior

1º Ciclo de Estudos do Ensino Superior (Bacharelato e/ou Licenciatura) ou mais elevado

8. Em que departamento/secção trabalha?

Administração/Contabilidade

Comercial/Vendas

Alojamento

Comidas & Bebidas

Manutenção

Eventos

Outro Qual? _____

9. Qual é a sua situação contratual actualmente?

Contrato sem termo (efectivo)

Contrato a termo certo (a prazo)

Contrato a termo incerto (a prazo, sem duração definida)

Contrato com uma empresa de trabalho temporário (ETT)

Recibos verdes

Sem contrato

Outra situação Qual? _____

ARTICULAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

ATENÇÃO: Caso não tenha tido filhas/os e/ou adoptado crianças nos últimos cinco anos, passe para a pergunta 14. Caso tenha tido filhas/os e/ou adoptado crianças nos últimos cinco anos, por favor, continue na pergunta 10.

10. Pensando, agora, no nascimento/adopção do/a seu/sua filho/a mais novo/a, gozou a licença parental inicial?

Sim Quantos dias? _____

Não

Se não, por que motivos?

Pessoais

Profissionais

Desconhecimento da possibilidade legal

Outro motivo (responda à pergunta) Qual? _____ Passe para a pergunta 14

11. Partilhou a licença parental inicial com o pai ou com a mãe da criança? Se sim, durante quanto tempo? Sim _____ dias Não

12. Continuando a pensar no nascimento/adopção do/a seu/sua filho/a mais novo/a e após a licença parental inicial, gozou a licença parental alargada (até 6 meses: 3 para a mãe e 3 para o pai)? Sim Não

13. Considera que, na empresa, as mulheres e os homens têm a mesma possibilidade de exercer os direitos de maternidade e de paternidade? Sim Não

14. Já alguma vez interrompeu voluntariamente a sua actividade profissional nesta empresa? Sim Não

15. Diria que, para si, conseguir tirar uma ou duas horas durante o seu horário de trabalho para tratar de assuntos pessoais e/ ou familiares é...

Muito fácil Fácil Difícil Impossível

16. Na sua opinião, considera que: (assinalar apenas uma opção de resposta)

O seu horário de trabalho não se adequa aos seus compromissos familiares e pessoais fora do trabalho

O seu horário de trabalho nem sempre se adequa aos seus compromissos familiares e pessoais fora do trabalho

O seu horário de trabalho adequa-se bem aos seus compromissos familiares e pessoais fora do trabalho

ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

17. Quantas horas trabalha normalmente, por semana, independentemente do estipulado no contrato de trabalho? I__I__I (Introduza o número habitual de horas de trabalho semanal)

18. Qual o seu horário de trabalho: (pode assinalar mais do que uma opção de resposta)

Tempo inteiro

Tempo parcial

Turnos fixos

Turnos rotativos

Turnos que impliquem trabalhar à noite e/ou ao fim-de-semana

Flexibilidade de horário (escolha do horário de entrada e saída)

Horário flexível (com filho/a menor de 12 anos ou filho/a com deficiência ou doença crónica)

Isenção de horário

Outra. Qual? _____

19. Costuma ficar a trabalhar para além do horário previsto?

Todos os dias

Alguns dias por semana

Alguns dias por mês

Ocasionalmente

Nunca (passe para a pergunta 21)

20. Considera que quando trabalha para além do horário previsto, isso tem implicações negativas para a sua vida pessoal e/ou familiar?

Muitas implicações Algumas implicações Nenhuma implicações

21. É frequente trabalhar à noite e/ou ao fim-de-semana/dias de descanso:

	Todos os dias	Alguns dias por semana	Alguns dias por mês	Ocasionalmente	Nunca
Noite					
	Com muita frequência	Com frequência	Com alguma frequência	Raramente	Nunca
Fim-de-semana/dias de descanso					

22. Em que medida está satisfeito/a com o seu horário de trabalho quanto à possibilidade de articular a sua vida familiar no seu actual emprego?

Nada satisfeito/a

Pouco satisfeito/a

Satisfeito/a

Muito satisfeito/a

Não Aplicável

23. Que sugestões daria à empresa de medidas que permitissem a articulação trabalho-família?

Anexo 3 – Percepção da satisfação com o horário de trabalho e departamento em que trabalham, por sexo

Sexo	Departamento em que trabalha							Total	
	Administração/Contabilidade	Comercial/Vendas	Alojamento	Comidas & Bebidas	Manutenção	Eventos			
Mulher	Satisfação com o horário de trabalho	Nada satisfeito/a	0	0	0	1	0	0	1
		Pouco satisfeito/a	2	1	10	8	1	3	25
		Satisfeito/a	1	0	4	0	0	0	5
		Muito satisfeito/a	0	0	1	0	0	0	1
	Total	3	1	15	9	1	3	32	
Homem	Satisfação com o horário de trabalho	Nada satisfeito/a	0	0	0	2	0		2
		Pouco satisfeito/a	0	0	4	3	2		9
		Satisfeito/a	2	1	1	0	2		6
		Muito satisfeito/a	0	0	1	0	0		1
	Total	2	1	6	5	4		18	
Total	Satisfação com o horário de trabalho	Nada satisfeito/a	0	0	0	3	0	0	3
		Pouco satisfeito/a	2	1	14	11	3	3	34
		Satisfeito/a	3	1	5	0	2	0	11
		Muito satisfeito/a	0	0	2	0	0	0	2
	Total	5	2	21	14	5	3	50	

Anexo 4 – Sugestões de medidas que permitam a articulação trabalho-família

Número de questionário	Sugestões
1	Articulação de horário ocasional com horário de berçário; Adopção de folgas alternadas mensalmente para poder gozar o fim de semana com a família ocasionalmente
3	Actualmente só gozo um fim-de-semana por mês; Férias em época alta é difícil pois o efectivo que trabalha na época baixa é o mesmo que na época alta
4	Empregar mais funcionários
5	Seria bom alternar o gozo dos fins de semana ao longo do ano por forma a que todos pudessem usufruir de uma forma mais equitativa de momentos de lazer em família; Permitir o gozo de férias em Agosto e Setembro
8	Melhor planeamento
9	Contratação de mais trabalhadores para que os existentes não tivessem sobrecarga horária
10	Possibilidade de "fazer" o próprio horário, dando uma flexibilidade no horário de entrada e, conseqüentemente, no de saída
11	Dado que os turnos são rotativos, será difícil conseguir ter um horário que permita a articulação, mas havendo uma melhor organização do trabalho, não haveria necessidade de fazer horas extra de trabalho
12	Folgas rotativas
14	Mais funcionários para facilitar qualquer imprevisto familiar ou pessoal
15	Compreensão por parte da gerência
16	Mais funcionários
17	Redução da carga horária semanal
19	Creche /ATL
20	Valorizar mais o trabalho individual e colectivo dos trabalhadores. As pessoas conseguem rentabilizar melhor o seu trabalho, estão mais felizes. Todos nós gostamos de uma palavra de reconhecimento. Logo as pessoas felizes articulam-se melhor em todos os aspectos incluindo a sua família.
21	Reforçar equipas para permitir mais elasticidade de horários
22	Horário seguido
24	Melhor organização
25	Mudança de horário
26	Um fim-de-semana por mês para cada funcionário
27	Deixar a cada empregado folgar no fim de semana pelo menos uma vez a cada dois meses
28	Acordo com creche, onde os horários estariam de acordo com os dos profissionais de hotelaria
29	Mais tempo com os filhos
30	No grupo hoteleiro em que trabalho, são oferecidas as condições possíveis (dias de férias em hotéis, oferece jantares de aniversário a todos os funcionários e família)

31	Articulação do horário quando fosse necessário, dentro das possibilidades da empresa
32	Isenção de horário, banco de horas ou possibilidade de recuperação das horas extra trabalhadas
36	O horário em hotelaria é por si, complicado
38	Mais flexibilidade da entidade patronal
39	Ter fins-de-semana de vez em quando
42	Permitir desenvolver trabalho fora do horário laboral fora do local de trabalho
46	Mais controlo sobre os horários praticados pelas chefias
47	Mais flexibilidade de horários