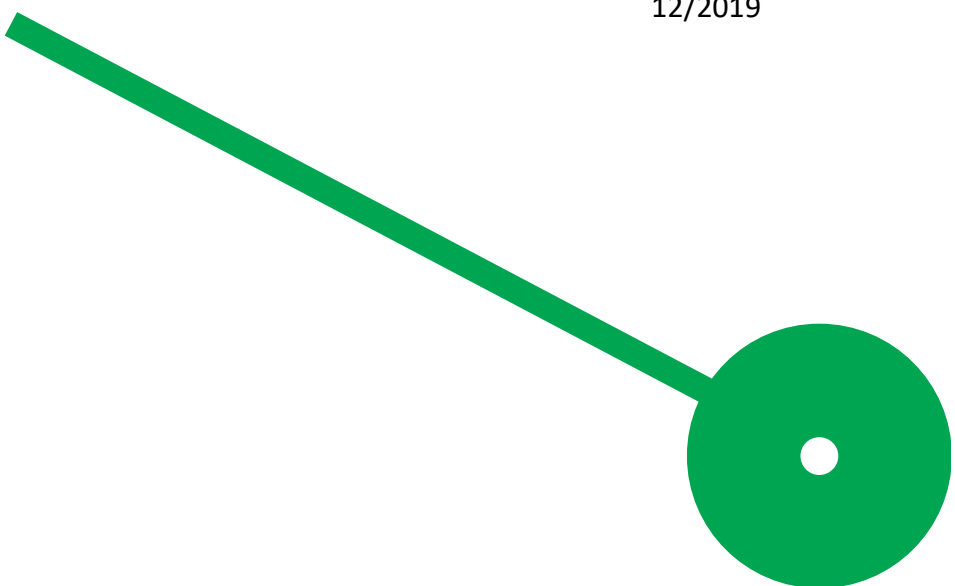




***Trabalho por turnos na indústria
hoteleira: Motivações e
estratégias de retenção***

Ana Sofia Marques Amaro

12/2019



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Sofia Marques Amaro

**Trabalho por turnos na indústria hoteleira: Motivações e estratégias de
retenção**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof.^(a) Doutor(a) Dora Cristina Moreira Martins

Vila do Conde, dezembro de 2019
Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Ana Sofia Marques Amaro

**Trabalho por turnos na indústria hoteleira: Motivações e estratégias de
retenção**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing
Orientação: Prof.^(a) Doutor(a) Dora Martins

Vila do Conde, dezembro de 2019

Ana Sofia Marques Amaro

**Trabalho por turnos na indústria hoteleira: Motivações e estratégias de
retenção**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri

Presidente

Prof.^(a) Doutor(a) Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^(a) Doutor(a) Dora Cristina Moreira Martins

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^(a) Doutor(a) Ana Teresa Ferreira Oliveira

Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer de uma maneira especial à Professora Doutora Dora Martins, orientadora desta dissertação de mestrado, pelas valiosas e importantes sugestões e críticas construtivas que foi dando ao longo de todo o trabalho, assim como pelo incentivo e motivação que providenciou, que foram imprescindíveis para a realização desta dissertação.

Agradeço a todas as pessoas que participaram, de alguma maneira neste trabalho, tendo sido o seu contributo fundamental, nomeadamente à Professora Doutora Susana Silva, que prestou um apoio indispensável na análise dos dados estatísticos, e à Dra. Anabela Novais pelo apoio prestado no acesso a literatura essencial à realização desta dissertação.

Agradeço à minha entidade empregadora, por todo o apoio dado, por todo o incentivo e entusiasmo que sempre mostraram, e por demonstrarem desde o início uma disponibilidade enorme na conciliação das minhas funções de trabalho com as de estudante.

Agradeço à minha família, as condições disponibilizadas para poder alcançar este objetivo, a força e incentivo dados, e o entusiasmo que tiveram durante todo este percurso tão importante para mim.

Agradeço em particular, à minha mãe, pois apesar da natureza científica desta dissertação, e do âmbito académico do mestrado, é mais fácil alcançar resultados quando se tem alguém que nos incentive a atingir os nossos objetivos, e nos oferece apoio incondicional, sempre disponível para realizar as sucessivas correções, realizar trocas de impressões e comentários ao trabalho de forma sincera e construtiva, em vista à sua melhoria, tal como ela sempre fez. Agradeço-lhe ainda ser todos os dias um exemplo de perseverança, paciência e força, e nunca me ter deixado desistir durante estes dois anos, tendo visto sempre a luz ao fundo do túnel, mesmo quando eu não a via.

RESUMO ANALÍTICO

Atualmente as organizações hoteleiras apresentam cada vez mais serviços disponíveis 24 horas por dia, sendo necessário para assegurar o funcionamento destes serviços, a adoção do regime de trabalho por turnos. Este regime de trabalho pode ter impacto na satisfação e na retenção do trabalhador, tendo em consideração as características inerentes a este regime de trabalho.

Esta dissertação procura explorar trabalho por turnos no âmbito da indústria hoteleira, abordando as motivações financeiras, familiares e individuais existentes para a escolha deste regime de trabalho por parte dos trabalhadores, e focando as implicações de saúde física e mental existentes, assim como na vida familiar, individual, na segurança no trabalho e no *work-life* balance.

Através da distribuição de um inquérito a 153 trabalhadores da indústria hoteleira em regime de trabalho por turnos, foi possível obter um panorama geral da realidade dos trabalhadores, a nível da satisfação sentida no trabalho, dos efeitos sentidos, e das suas motivações para escolherem trabalharem no regime de trabalho por turnos.

O estudo realizado indica que a principal motivação para a realização do trabalho por turnos é ser um requisito da função desempenhada. Se não fosse um requisito da função desempenhada, a maioria dos trabalhadores afirma que não escolheria o regime de trabalho por turnos. O estudo demonstra ainda que o *work-life* balance dos trabalhadores é afetado negativamente, embora os trabalhadores assumam, em termos gerais, estarem satisfeitos com o regime de trabalho por turnos.

Palavras-chave: Regime de trabalho por turnos; indústria Hoteleira; *work-life* balance; satisfação no trabalho; turnover; retenção de trabalhadores.

ABSTRACT

Currently, hotel organizations increasingly have services available 24 hours a day, and to ensure the functioning of these services, it is necessary the adoption of the shift work regime. This work regime may have an impact on worker satisfaction and retention, taking into account the inherent characteristics of this work regime.

This dissertation intends to begin the study of shift work in the hotel industry, addressing the existing financial, family and individual motivations for workers to choose this work regime, and focusing on the existing physical and mental health implications, as well as in family life, individual life, work safety and work-life balance.

By distributing a survey to 153 workers in the hotel sector of the shift work regime, it was possible to gain an overview of the workers' reality in this work regime, in terms of their job satisfaction, the effects felt, and their motivations to choose to work in this regime.

The study indicates that the main motivation for performing shift work is that this is a requirement of the function performed. If it was not a requirement of the function performed, most workers claim that they would not choose shiftwork. The study also shows that workers' work-life balance is negatively affected, although workers indicate they are generally satisfied with the shiftwork regime.

Keywords: Shiftwork; Hospitality industry; work-life balance; work satisfaction; turnover; workers' retention.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE GRÁFICOS.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
Capítulo 1- REVISÃO DE LITERATURA	15
1.1. Trabalho por Turnos	15
1.1.1. Especificidades da realização do Trabalho por Turnos.....	15
1.1.2. Motivações na escolha do regime de Trabalho por Turnos	16
1.1.2.1 Motivações Financeiras.....	17
1.1.2.2 Motivações Familiares	18
1.1.2.3 Motivações Individuais	18
1.2. Implicações do regime de Trabalho por Turnos	19
1.2.1. Efeitos na Saúde Física	20
1.2.2. Efeitos na Saúde Mental	21
1.2.3. Efeitos na Vida Familiar	21
1.2.4. Efeitos na Vida Individual.....	23
1.2.5. Segurança no trabalho e desempenho organizacional.....	24
1.2.6. <i>Work-life balance</i>	25
2. O Trabalho por Turnos na indústria da Hotelaria	27
2.1. Especificidades do Trabalho por turnos na indústria da Hotelaria	27
2.2. Impactos na Satisfação do Trabalhador	28
2.3. Impactos na Retenção dos Trabalhadores.....	30
Capítulo 2- DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	34
2.1. Metodologia utilizada.....	34
2.2. Pergunta de investigação.....	34
2.3. Formulação de hipóteses	35
2.4. Objetivos.....	35
2.5. Instrumento de pesquisa.....	36
2.6. Procedimento na recolha e tratamento de dados.....	37
2.7. População e Amostra.....	37
2.8. Caracterização Socioprofissional dos inquiridos.....	38

2.8.1. Género.....	38
2.8.2. Estado Civil.....	38
2.8.3. Habilitações Académicas.....	39
2.8.4. Função desempenhada atualmente.....	39
2.8.5. Tempo na função desempenhada.....	40
2.8.6. Tipo de vínculo contratual.....	40
2.8.7. Regime de trabalho por turnos.....	41
2.8.8. Regime de horário de trabalho no turno da manhã.....	41
2.8.9. Regime de horário de trabalho no turno da tarde.....	42
2.8.10. Regime de horário de trabalho no turno da noite.....	42
2.8.11. Regime de horário de trabalho no turno do fim de semana.....	42
2.8.12. Salário médio dos inquiridos.....	43
Capítulo 3 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	45
3.1. Satisfação com o regime do trabalho por turnos.....	45
3.2. Motivações dos inquiridos para o regime do trabalho por turnos.....	48
3.3. Efeitos do regime do trabalho por turnos.....	49
3.4. Vontade de trabalhar em regime de trabalho por turnos.....	50
3.5. Razões para não desejar trabalhar em regime de trabalho por turnos.....	50
3.6. Relação entre a compensação financeira e o género dos trabalhadores por turnos.....	51
3.7. Relação entre a compensação financeira e o tipo de turno rotativo.....	51
3.8. Relação entre a compensação financeira e o estado civil dos trabalhadores em regime do trabalho por turnos.....	52
3.9. Relação entre a gestão do apoio familiar e o género dos trabalhadores por turnos.....	52
3.10. Relação entre a gestão do apoio familiar e o estado civil dos trabalhadores por turnos.....	52
3.11. Relação entre o turno da manhã e a satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar dos trabalhadores por turnos.....	52
3.12. Relação entre estado civil e a satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.....	53

3.13. Relação entre género e a satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.....	53
3.14. Relação entre turno rotativo e género dos trabalhadores por turnos.....	53
3.15. Relação entre turno rotativo e estado civil dos trabalhadores por turnos.....	53
Capítulo 4- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
CONCLUSÃO.....	59
Limitações do Estudo.....	61
Pistas de investigação futura.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	73
Anexo A – Inquérito acerca do regime de Trabalho por Turnos - Setor Hoteleiro.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Género dos inquiridos	38
Tabela 2: Estado civil dos inquiridos	39
Tabela 3: Habilitações Académicas dos inquiridos	39
Tabela 4: Função desempenhada pelos inquiridos	39
Tabela 5: Tempo na função desempenhada	40
Tabela 6: Tipo de vínculo contratual dos inquiridos	41
Tabela 7: Regime de trabalho por turnos dos inquiridos	41
Tabela 8: Regime de horário de trabalho no turno da manhã dos inquiridos	41
Tabela 9: Regime de horário de trabalho no turno da tarde dos inquiridos	42
Tabela 10: Regime de horário de trabalho no turno da noite dos inquiridos	42
Tabela 11: Regime de horário de trabalho no turno do fim de semana dos inquiridos	43
Tabela 12: Tempo de trabalho no regime por turnos dos inquiridos	43
Tabela 13: Salário médio dos inquiridos	44
Tabela 14: Grau de Satisfação com o regime do trabalho por turnos	46
Tabela 15: Motivações para trabalhar em regime de trabalho por turnos	48
Tabela 16: Efeitos do regime do trabalho por turnos nos inquiridos	49
Tabela 17: Razões dos inquiridos para trabalhar em regime de trabalho por turnos	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vontade de trabalhar em regime de trabalho por turnos.....	50
---	----

INTRODUÇÃO

A indústria hoteleira é caracterizada como sendo uma indústria onde prevalece a interação interpessoal e por ter trabalho intensivo. Os trabalhadores desta indústria que se encontram satisfeitos no seu trabalho, são mais cooperativos e demonstram ter um melhor desempenho profissional. A intensidade do trabalho realizado nas organizações hoteleiras deve-se aos serviços pessoais concretizados, que são fundamentais e imprescindíveis nesta indústria (Harjanti & Todani, 2019).

O trabalho na hotelaria pode ser cansativo para os trabalhadores, devido a ser um trabalho de natureza exigente, envolvendo procedimentos complexos e relacionamentos interpessoais intensos nas diversas etapas do seu dia de trabalho (Yirik *et al*, 2015). É ainda necessário que os trabalhadores estejam preparados no seu trabalho para atender os hóspedes, tendo em consideração as diferentes necessidades que estes apresentam, demonstrando taxas mínimas de erro (Harjanti & Todani, 2019).

Nas organizações hoteleiras, é esperado que os trabalhadores demonstrem possuir determinadas qualidades específicas para o serviço que realizam, uma vez que desempenham um papel fundamental na concretização dos objetivos das organizações (Yirik *et al*, 2015).

A nível de satisfação do trabalho, esta pode ser adquirida através de fatores intrínsecos ou extrínsecos. A satisfação adquirida através de fatores intrínsecos encontra-se relacionada com o conteúdo do trabalho e inclui fatores como reconhecimento dado ao trabalhador, a importância no trabalho, o progresso na carreira e crescimento pessoal do trabalhador. Os fatores extrínsecos estão associados ao contexto de trabalho, que incluem a segurança no emprego, o salário e benefícios extras recebidos pelo trabalhador (Ishitani, 2010).

Segundo Khan *et al*. (2018), embora o trabalho por turnos se tenha tornado cada vez mais comum durante as últimas décadas, com as crescentes exigências da vida humana torna-se essencial, em indústrias como a hoteleira que funcionam 24 horas por dia (Moon *et al*., 2015), este regime de trabalho causa uma vida social inativa e cria hábitos irregulares nos trabalhadores. O trabalho em turnos irregulares contínuos causam sérios problemas de saúde, incluindo distúrbios do sono, distúrbios psiquiátricos, cancro e distúrbios

metabólicos. Estes problemas de saúde surgem devido à interrupção do sistema de relógio circadiano, que está associado a alterações genéticas. A alteração do relógio que controla os genes afeta ainda mais os genes que se encontram relacionados com distúrbios como a depressão, doença bipolar, o atraso de fase e as síndromes de sono de avanço de fase, o cancro da mama e o cancro do cólon Khan *et al.*, 2018).

Sendo este um regime de trabalho que causa tantas implicações a nível físico, e tendo em consideração as motivações existentes para a escolha do trabalho por turnos, é devido a este enquadramento que surge a pertinência do estudo proposto, apresentado em diversos capítulos indispensáveis à compreensão da investigação realizada.

Primeiro, será realizado o enquadramento teórico através da revisão de literatura, composto pelo levantamento da informação existente sobre os temas principais relevantes a este estudo, tais como: as implicações e motivações do regime de trabalho por turnos; o *Work-life* balance; a realização do trabalho por turnos na indústria hoteleira; a satisfação dos trabalhadores e a retenção dos trabalhadores.

De seguida é apresentado o capítulo da metodologia, onde é caracterizada a metodologia utilizada, a questão de investigação, e o procedimento de recolha de dados. O terceiro e quarto capítulos correspondem à apresentação e discussão dos resultados.

Por fim, são apresentadas as conclusões alcançadas com a realização deste estudo, terminando a dissertação com a identificação das principais limitações do estudo, as sugestões de pesquisa futura e os contributos científicos do trabalho realizado.

Capítulo 1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Trabalho por Turnos

1.1.1. Especificidades da realização do Trabalho por Turnos

O regime de trabalho por turnos apresenta-se atualmente mais como uma necessidade, do que uma escolha, devido ao elevado número de indústrias que require um serviço de atendimento ao cliente 24 horas por dia (Jansen, Kant, Nijhuis, Swaen & Kristensen, 2004; Williams, 2008). Neste grupo de indústrias com maior necessidade de recorrer ao trabalho por turnos, está a indústria hoteleira (Esen, Hatipoğlu, Cihan & Fiğlali, 2019).

De acordo com o Código de Trabalho (Lei 7/ 2009, artigo 220º), “considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas”. Esta definição vai ao encontro do referido por Costa (1997, 2016), que indica que o regime de trabalho por turnos, cobre as 24 horas diárias, através da rotatividade de diferentes trabalhadores em diferentes turnos.

Knutsson (2004) considera como regime de trabalho por turnos, todos os horários de trabalho que diferem do horário de trabalho tradicional. Também Williams (2008) define o regime de trabalho por turnos, como sendo os trabalhos realizados em horários irregulares, nomeadamente o trabalho realizado no turno da noite e em turnos rotativos.

Shen & Dicker (2008) indicam que o horário tradicional de trabalho é de 8 horas por dia, sendo este horário, por norma, realizado entre as 9 horas e as 17 horas, nos dias de semana, de segunda-feira a sexta-feira. Os horários de trabalho que diferenciam do horário tradicional mencionado são considerados horários por turno. Existem diversos horários de turnos, podendo estes serem realizados em turnos rotativos ou alternados (Moreno, Fischer & Rotenberg, 2003).

De acordo com Dall’Ora, Ball, Recio-Saucedo, & Griffiths (2016), o regime de trabalho por turnos apresenta características individuais, como a duração dos turnos, o número total de horas semanais trabalhadas, os horários dos turnos (que podem ser diários ou noturnos). Estas características associadas ao trabalho por turnos tendem a influenciar o

desempenho, a produtividade no trabalho e o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores.

Segundo Costa (1997, 2016) existem diferentes sistemas de turnos, tal como o turno fixo, no qual os trabalhadores realizam sempre um horário de turno fixo; turno rotativo, cujos trabalhadores realizam diferentes horários de turnos; contínuo, em que se trabalha todos os dias da semana; descontínuo, em que existe interrupção do trabalho durante o fim de semana, ou no domingo; e turno noturno, no qual o trabalho é realizado no horário da noite.

Os sistemas de turno podem ser diferenciados consoante a sua regularidade ou irregularidade; duração do turno de trabalho; número consecutivo da realização de turnos noturnos, e a direção da rotação do turno (Barton & Folkard, 1993; Folkard & Tucker, 2003; Costa 1997, 2016). A direção da rotação do turno de trabalho pode ser no sentido dos ponteiros do relógio ou rotação de atraso de fase (e.g. manhãs, tarde, noite, ou no sentido contrário aos ponteiros do relógio, ou rotação em avanço de fase. Pode ser ainda realizado através do sistema híbrido, que é a combinação dos dois sistemas de rotação dos turnos referidos, (e.g. manhãs, tardes, noites) conforme sugerem Barton & Folkard (1993).

O horário por turnos pode ter a duração de 5 dias até mais de 6 meses (Costa, 2016); e a velocidade de rotação dos turnos (Costa, 1997, 2016) pode ser com velocidade rápida, isto é, entre um a três dias; intermédia, ou seja, entre quatro a seis dias; velocidade lenta, de pelo menos sete dias, ou nula, no caso dos turnos fixos (Costa, 2016).

O *Compressed Week Work*, é um tipo de horário que permite aos trabalhadores de regime por turnos também realizarem jornadas diárias mais longas (Wadsworth & Facer, 2016), mas trabalha menos dias por semana, comparativamente ao horário tradicional de trabalho de 8 horas diárias, em cinco dias da semana.

1.1.2. Motivações na escolha do regime de Trabalho por Turnos

A motivação é considerada como sendo a razão para os indivíduos realizarem uma determinada atividade. A motivação apresenta características intrínsecas e extrínsecas, e é influenciada pela personalidade e expectativas de cada indivíduo (Singh, 2016).

As motivações extrínsecas são externas ao trabalho em si, e podem ser controladas por outros indivíduos, não sendo por isso garantido o seu efeito nos indivíduos. As recompensas extrínsecas, maioritariamente financeiras, tal como o salário, bónus extra,

promoções e benefícios financeiros, são um dos principais exemplos de motivações extrínsecas. As características da organização, o tipo de trabalho realizado, a segurança no trabalho e a oportunidade de avanço na carreira são também considerados exemplos de motivações extrínsecas (London, 2009).

Por sua vez, as motivações intrínsecas decorrem de cada indivíduo, sendo que esta é caracterizada como a realização de uma atividade, devido à satisfação que esta providencia, e não pela aquisição de uma recompensa exterior (Ryan & Deci, 2000). São exemplos de motivações intrínsecas, o gosto pelo trabalho realizado (Ryan & Deci, 2000; Reeve, 1989), a auto-eficácia ou competência ((Ryan & Deci, 2000; Reeve, 1989; Lin, 2007).

Podem ser diversas as motivações subjacentes à escolha de trabalhar em regime de trabalho por turnos. McMEnamin (2007) indica que as motivações dos trabalhadores podem estar relacionadas com a conveniência ou com a necessidade, isto é, ligadas a questões pessoais, familiares, ou de natureza financeira.

1.1.2.1. Motivações Financeiras

Wedderburn (1996) refere que a predisposição dos trabalhadores para trabalharem por turnos relaciona-se fortemente com motivações financeiras, uma vez que além de receberem o salário e benefícios financeiros extra, têm a possibilidade de adquirir um segundo emprego, devido aos dias de folga serem de maior duração no trabalho por turnos.

Os benefícios financeiros (como, por exemplo, os incentivos e *allowances*) são fatores atrativos para os trabalhadores do horário por turnos. Os incentivos, correspondem às recompensas proporcionadas aos trabalhadores quando um determinado objetivo organizacional é atingido (Bao & Nizam, 2015), e as *allowances* que são normalmente oferecidas em dinheiro, viagens, horas de trabalho extra e bónus individuais, são consideradas um fator importante e significativo para a motivação e retenção dos trabalhadores (Aamir, Jehanzeb, Rasheed & Malik, 2012).

No regime de trabalho noturno verifica-se que os motivos financeiros são fundamentais para a satisfação pessoal adquirida, devido à possibilidade de aumentar a remuneração recebida, através da realização de um segundo emprego, ou da realização de horas extra (Silveira *et al.*, 2016). Esta hipótese é corroborada por Prata & Silva (2013), que indicam que a motivação financeira tende a ser predominante entre os trabalhadores do turno noturno, sendo os benefícios financeiros recebidos, a principal motivação para a

escolha deste turno. Este argumento é corroborado no estudo realizado por Prata & Silva (2013), que conclui que os trabalhadores que realizam turnos rotativos indicam ter preferência por um horário de trabalho tradicional, mas apenas, caso obtivessem a mesma remuneração recebida no horário de trabalho por turnos.

1.1.2.2. Motivações Familiares

Marshall (1998) refere que para alguns trabalhadores com filhos, o trabalho por turnos reduz a necessidade de planeamento do cuidado com os filhos, garantindo que existe sempre um dos elementos parentais presente para acompanhar a educação dos filhos, e garantir o apoio na deslocação da escola para casa.

Por sua vez, a oportunidade de obter dias de folga extra, consequentes da realização do trabalho por turnos, permite que os trabalhadores disponham de mais tempo para estarem com a sua família, em particular maior acompanhamento dos filhos quando em idade menor (Shen & Dicker, 2008).

A realização de trabalho por turnos permite também que os trabalhadores possam prestar cuidados a familiares mais velhos (Marshall, 1998), acompanhando e sendo cuidadores nos períodos em que outros membros da família trabalham no regime de trabalho tradicional.

1.1.2.3. Motivações Individuais

Wedderburn (1996) refere que o trabalho por turnos é atrativo para os trabalhadores devido à existência de vários dias de folga, e da realização de menos dias de trabalho sem diminuição de salário.

A nível pessoal, social e familiar, o trabalho por turnos possui muitas vantagens (Shen & Dicker, 2008). Entre as principais vantagens para a realização de trabalho por turnos, é possível identificar a flexibilidade de horário, a existência de folgas durante a semana, a ausência de rotinas fixas, a possibilidade de os trabalhadores terem tempo livre para eles próprios, evitarem trânsito nas “horas de ponta” entre casa e trabalho, a flexibilidade na troca de turnos, evitarem grandes multidões nas compras, realizarem atividades de entretenimento e a possibilidade de junção de folgas (Carneiro & Silva, 2015; Prata & Silva, 2013; Wedderburn, 1996).

Para Carneiro & Silva (2015), o trabalho por turnos permite aos trabalhadores utilizar o seu tempo livre para tratar de assuntos pessoais que só é possível durante o horário de expediente (e.g. ir a uma consulta médica, ao banco, às finanças), sendo que podem ter tempo livre durante o fim de semana, tal como no horário tradicional, e durante a semana, dependendo do horário de turno realizado.

Quando o trabalho é realizado no turno noturno, as motivações pessoais podem estar ligadas à existência de tempo livre durante o dia para dedicação aos estudos, ou outras atividades de lazer. O trabalhador usufrui também de um ambiente mais calmo, relaxado e silencioso durante o turno noturno (Silveira *et al.*, 2016). Em particular, os trabalhadores de turnos noturnos fixos indicam conseguir realizar uma boa planificação de atividades sociais, durante o seu tempo de descanso e dias de folga, devido a terem um horário de turno fixo (Williams, 2008).

1.2. Implicações do regime de Trabalho por Turnos

Ainda que sejam diversas as vantagens do trabalho por turnos, Esen *et al.* (2019) referem que a realização de trabalho por turnos originou também efeitos negativos a nível pessoal, social, familiar e organizacional, que requerem a implementação de medidas por parte das organizações, de modo a minimizar os efeitos adversos decorrentes do trabalho em regime de turnos.

Alguma literatura (e.g. Wedderburn, 2000) sublinha que o trabalho por turnos provoca um desequilíbrio entre o trabalhador e os ritmos considerados normais pela sociedade, na vida familiar, ou pela dessincronização biológica que ocorre resultante do trabalho por turnos.

Para Knutsson (2004), o trabalho por turnos afeta a saúde e o desempenho profissional dos trabalhadores. Quase todas as funções corporais são de ritmos circadianos, e quando existem perturbações nestes ritmos, a saúde do trabalhador é afetada.

Silva, Prata & Ferreira (2014) referem igualmente, que a realização do trabalho por turnos afeta o bem-estar dos trabalhadores, podendo haver o desenvolvimento de problemas de saúde física e mental, assim como perturbações nos ritmos circadianos, que são o período de 24 horas (Jones, Huang, Ptáček & Fu, 2013), do ciclo biológico dos seres

vivos, que são alterados conforme as diferentes variáveis externas (Bhadra, Thakkar, Das & Bhadra, 2017).

De acordo com Costa (2016), o desalinhamento dos ritmos circadianos das funções corporais é responsável pela síndrome do *jet lag*, também denominado de *shift lag*, no caso do trabalho por turnos, pois poderá provocar fadiga, sonolência, insónias, problemas digestivos, irritabilidade e a eficiência de desempenho profissional poderá ser mais reduzida. O desalinhamento dos ritmos circadianos é recuperado em poucos dias (Costa, 2016), tendo em consideração as estratégias utilizadas para lidar com este, dependendo da duração do turno realizado e das características pessoais dos trabalhadores (e.g. idade).

Os horários do trabalho por turnos são considerados como os mais difíceis, devido aos efeitos na saúde física (e.g. dificuldades de ajuste aos diferentes horários de sono), e na dificuldade de conciliação com a vida familiar (e.g. delinear cuidados dos filhos), tal como sugere Costa (2003). Assim podemos considerar que o regime de trabalho por turnos pode também afetar a qualidade da vida familiar e da vida social dos trabalhadores (Perrucci *et al.*, 2007; Shen & Dicker, 2008).

1.2.1. Efeitos na Saúde Física

Moon, Lee, Lee, Lee, & Kim (2015) indicam que o trabalho por turnos se encontra relacionado com perturbações a nível físico, tais como a ocorrência de doenças cardiovasculares, a ocorrência de acidente vascular cerebral, doenças gastrointestinais, cancro da mama, e da síndrome metabólica. Os distúrbios de sono são mais apresentados pelos trabalhadores do turno noturno (Wedderburn, 2000) ao mesmo tempo que os problemas de sono advindos da realização de trabalho noturno podem originar outros problemas de saúde, tais como problemas digestivos, doenças gastrointestinais tal como úlcera péptica, e problemas cardiovasculares, tais como hipertensão (Costa, 1996).

Perrucci *et al.* (2007) indicam que o trabalho por turnos tem efeitos negativos na saúde física dos trabalhadores, principalmente aqueles que realizam os turnos da noite e turnos rotativos. Observa-se, ainda, que o trabalho por turnos apresenta um maior efeito negativo a nível de problemas digestivos, gastrointestinais e de sono (Prata & Silva, 2013; Wedderburn, 2000). As doenças cardiovasculares são igualmente proeminentes nos trabalhadores de turnos, tornando-se necessário realizar um controlo da saúde mais regular

quando os trabalhadores trabalham em regime de turnos, especialmente no turno da noite (Wedderburn, 2000).

Segundo Perrucci *et al.* (2007), os turnos fixos permitem que o trabalhador se adapte mais facilmente ao seu horário de trabalho, sendo adquiridos de forma mais fácil, hábitos de alimentação e de dormida. Perrucci *et al.* (2007) indicam, também, que quando as relações estabelecidas no local de trabalho são uma fonte de apoio e ajuda, existe uma menor probabilidade de se verificar efeitos negativos na saúde dos trabalhadores.

1.2.2. Efeitos na Saúde Mental

Quando o regime de trabalho por turnos é realizado maioritariamente de modo rotativo existe, de acordo com Dall’Ora *et al.* (2016), maiores níveis de fadiga, de sonolência e um menor estado de alerta, especialmente quando os trabalhadores estão afetos a turnos de noite. Segundo Fossum, Bjorvatn, Waage, & Pallesen (2013), é necessário uma a duas semanas de trabalho noturno contínuo, para o trabalhador se adaptar a este horário de trabalho noturno. Nesta linha de pensamento, outros autores (e.g. Costa, 1996; Wedderburn, 2000) afirmam que o trabalho no horário da noite tem uma maior probabilidade de gerar fadiga crónica, nervosismo, ansiedade e depressão e/ ou problemas de disfunção sexual, o que pode conduzir ao aumento do consumo de comprimidos para adormecer e com efeito tranquilizante. Estes problemas ocorrem devido à perturbação dos ritmos circadianos interferindo, igualmente, na vida familiar e social do trabalhador.

Segundo Moon *et al.* (2015) observa-se a nível psicológico, a existência de distúrbios do sono e de depressão, sendo que o risco de depressão apresenta ser mais proeminente nos trabalhadores de turnos noturnos fixos. Em linha com este argumento, Wedderburn (2000) indica que os problemas de sono ocorridos na realização de trabalho noturno relacionam-se com o bem-estar do trabalhador, sendo que ele se pode tornar uma pessoa irritável e mal-humorada. Mas, pelo contrário, ter uma vida familiar e social saudável permite ao trabalhador manter, mais facilmente, um bem-estar mental (Wedderburn, 2000).

1.2.3. Efeitos na Vida Familiar

Na realização de trabalho por turnos, a obtenção de um equilíbrio da vida familiar com este regime de trabalho, assume-se como uma das principais prioridades por parte dos trabalhadores, tal como verificado no estudo realizado por Silva & Silva (2015), o qual indica

que os trabalhadores da indústria hoteleira preferem ter um horário que permita dispor de mais tempo para a família.

Segundo Williams (2008), o trabalho por turnos demonstra ser difícil de conciliar com a vida familiar, principalmente para os trabalhadores que têm filhos em idade menor. Para além disso, Williams (2008) indica que o trabalho por turnos, por poder ser realizado durante o fim de semana, dificulta a realização de planos dos trabalhadores com as suas famílias, nomeadamente nas atividades relacionadas com o cuidado dos seus filhos, coincidentes com o seu horário de trabalho. Segundo Perrucci *et al.* (2007), a realização de trabalho por turnos demonstra ainda um efeito negativo na interação entre os pais e filhos.

Em particular, Magnini (2009) refere que devido à natureza do trabalho na indústria hoteleira, existem conflitos a nível de conjugação da vida familiar com a profissional, o que faz com que se verifique um maior nível de absentismo laboral e de intenção de *turnover*, diminuição de qualidade no trabalho e insatisfação no trabalho.

Shen & Dicker (2008) referem que o trabalho por turnos tem um impacto negativo no casamento e relações afetivas dos trabalhadores, havendo maior dificuldade em manter estas relações saudáveis. Para os trabalhadores, o benefício de terem mais dias de folga não é suficiente para compensar o impacto negativo que o trabalho realizado em horários anti-sociais poderá causar nas relações familiares e/ou conjugais.

Relativamente às motivações familiares, existe um conflito a nível desta motivação, para a realização do trabalho por turnos, uma vez que por um lado, os dias de folga extra obtidos permitem que os trabalhadores disponham de mais tempo para estarem com os filhos e a sua família, por outro lado, os trabalhadores não passam tempo com os filhos e a restante família durante o horário tradicional (Shen & Dicker, 2008).

A realização de turnos de trabalho mais longos aumenta a dificuldade na relação entre a vida familiar e profissional do trabalhador (Silva & Silva, 2015). Segundo as mesmas autoras (Silva & Silva, 2015), verifica-se este nível de insatisfação predominantemente nos trabalhadores mais velhos, os quais poderão ter responsabilidades mais elevadas na sua vida familiar do que os trabalhadores mais jovens.

O trabalho no horário da noite provoca dificuldades nas relações familiares dos trabalhadores (Costa, 1996; Silva *et al.*, 2014). Para além disto, os mesmos autores afirmam que a realização de trabalho no turno de noite acarreta dificuldades na relação familiar do trabalhador. Todavia, a intenção do trabalhador para aproveitar o máximo de tempo com a

sua família pode condicionar o sono que ocorreria durante o dia afetando, não só a sua duração, como também a sua qualidade (Costa, 1996; Silva *et al.*, 2014).

De acordo com Prata & Silva (2013), os trabalhadores que realizam o turno da tarde, apresentam maiores dificuldades nas suas relações familiares. Em particular, o trabalho por turnos poderá dificultar as relações no seio do núcleo familiar, com consequentes influências negativas quer nas relações conjugais quer no cuidado dos filhos (Williams, 2008). Tal ocorre uma vez que os trabalhadores por turnos passam menor quantidade de tempo com o seu conjugue, comparativamente aos trabalhadores que realizem um horário tradicional. Em linha com este argumento, Perrucci *et al.* (2007) indicam que os trabalhadores por turnos demonstram ter um maior número de dificuldades sentidas na sua vida familiar, qualidade de vida conjugal e uma maior probabilidade de divórcio, comparativamente aos trabalhadores que realizam um horário tradicional.

No entanto, Perrucci *et al.* (2007) referem que se verifica que nos turnos fixos, as interações na vida familiar são estabelecidas de modo mais fluído nos horários de turno fixo, sendo que os turnos rotativos tornam mais difícil a habituação completa do trabalhador à realização do trabalho em diferentes horários por turnos, dificultando as suas interações familiares.

1.2.4. Efeitos na Vida Individual

Shen & Dicker (2008) indicam que as responsabilidades a nível social incitam a faltar ao trabalho, e referem que os trabalhadores mais jovens demonstram maiores níveis de absentismo laboral, devido à inexperiência na minimização dos impactos provocados pelo trabalho por turnos.

Shen e Dicker (2008) explicam que os trabalhadores sentem que as suas vidas sociais são afetadas negativamente pela realização de trabalho por turnos, principalmente quando este recaí num horário de fim de semana. Este efeito negativo, embora presente, é desvalorizado pelos trabalhadores, devido aos elevados benefícios financeiros obtidos na realização do trabalho por turnos (Shen & Dicker, 2008). No entanto, segundo Costa (1997), os trabalhadores por turnos sentem-se desfasados da sociedade, uma vez que as interações sociais são realizadas de acordo com os ritmos diurnos da maioria da população, sendo nos horários de final da tarde e da noite que as atividades de lazer e sociais são mais realizadas.

A maior dificuldade na planificação de férias ou de realização de atividades sociais, é devido ao trabalho por turnos diferir do horário tradicional, sendo que os trabalhadores deste regime sentem uma grande pressão para conciliarem de modo bem sucedido o seu horário de trabalho e a sua vida pessoal e social (Williams,2008).

Segundo Perrucci *et al.* (2007), os trabalhadores por turnos têm uma menor participação na sua comunidade, ainda que quando o trabalhador usufrui de um maior número de dias de folga seguidos, consiga manter as relações estabelecidas na sua comunidade e vida social. Wedderburn (2000) sublinha que as dificuldades sentidas pelo trabalhador na sua vida social podem levar a que organize a sua rotina diária de uma forma pouco saudável, prejudicando as refeições realizadas e a duração do sono, com o objetivo de priorizar as suas relações sociais.

De acordo com Costa (1996), o trabalho no horário da noite é o turno que mais influencia negativamente as relações sociais dos trabalhadores, mas Prata & Silva (2013), por sua vez, constataram no seu estudo que os trabalhadores do turno da tarde apresentam ter maiores dificuldades em manter as suas relações sociais. É possível que ambos os turnos sejam os que impactam mais negativamente nas relações sociais dos trabalhadores do que os colegas do turno da manhã. Martins e Silva (2018) procuram justificar esta evidência no facto de o turno da manhã ser o que mais se assemelha com o turno de trabalho tradicional, libertando os trabalhadores ao final da tarde e noite para a conciliação da vida profissional com a vida social e/ou familiar.

1.2.5. Segurança no trabalho e desempenho organizacional

Silva *et al.* (2014) indicam que o trabalho por turnos afeta não só a vida social e familiar dos trabalhadores, assim como a sua dimensão ocupacional, sendo distinguidas as implicações do trabalho por turnos relativamente às perturbações circadianas do desempenho, e a segurança a nível ocupacional. Williams (2008) e Silva *et al.* (2014) sugerem que a realização de trabalho no turno de noite afeta o desempenho profissional assim como o bem-estar do trabalhador, devido ao facto de o trabalhador diminuir o horário de sono, em prol de ter mais tempo passado com a família durante o dia (Costa, 1996). Costa (2016) acrescenta, ainda, que o trabalho por turnos diminui o desempenho profissional no curso das 24 horas, originando consequências como acidentes de trabalho, erros e lesões.

Alguns estudos (e.g. Costa, 1996; Folkard & Tucker, 2003; Folkard, 2008), sugerem que a ocorrência de acidentes de trabalho é mais proeminente durante o horário do turno da noite, uma vez que a segurança no trabalho diminuiu nos trabalhadores que realizam turnos de noite sucessivos, com um elevado número de horas de trabalho.

Folkard (2008) refere que existe uma tendência para a ocorrência de um maior número de acidentes de trabalho, na realização consecutiva do horário de trabalho no turno da noite enquanto que na realização consecutiva do horário de trabalho durante o dia, esta tendência não se verifica. Folkard (2008) observa, ainda, que embora não se verifique um aumento significativo de acidentes de trabalho em trabalhadores de maior idade, quando existem acidentes estes tendem a ser mais sérios. Os trabalhadores mais séniores demonstram ter uma menor capacidade para manter um elevado desempenho profissional durante o turno da noite, e para lidar com a realização consecutiva de trabalho no turno da noite.

Segundo Folkard e Tucker (2003), a reduzida segurança no trabalho e na produtividade observadas no turno da noite. Por um lado, provocam consequências negativas no trabalhador, afetando a sua vida social e por outro lado, afetam a sua saúde física, diminuindo as horas de sono do trabalhador, a qualidade do sono e a possibilidade de desenvolverem perturbações nos ritmos circadianos.

Segundo Wedderburn (2000), os problemas de sono originados pela realização de trabalho noturno podem provocar problemas na vida profissional, sendo que o trabalhador demonstra cansaço e está mais predisposto a sofrer acidentes no trabalho.

No entanto, Kantermann, Haubruge, & Skene (2013) afirmam que relativamente aos acidentes de trabalho ocorridos no regime de trabalho por turnos, não se verifica a existência de um maior nível de ocorrência de acidentes, nem na realização do turno da noite, nem na realização de um horário de turnos com uma duração superior a 8 horas.

1.2.6. *Work-life balance*

Segundo Sirgy e Lee (2018), os trabalhadores conseguem alcançar o *work-life balance* ao dedicarem-se mais a um domínio específico da sua vida, por exemplo, vida pessoal ou familiar, de modo a compensar a insatisfação sentida numa das outras áreas.

É referido por Sirgy e Lee (2018) que se deve monitorizar ativamente o nível de *work-life balance*, pois este influencia a vida profissional e pessoal do trabalhador, sendo de

acordo com Deery e Jago (2015) fundamental para o *engagement* dos trabalhadores e a sua retenção.

Segundo Deery e Jago (2015) existe uma relação próxima entre a atitude do trabalhador com o trabalho, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o *work-life balance*. Esta ligação permite que as empresas adotem estratégias organizacionais específicas que possibilitem reter o trabalhador na organização (Deery & Jago, 2015; Sirgy & Lee, 2018).

De acordo com Deery e Jago (2015), o modo como o trabalhador se sente em relação ao seu trabalho, ao salário recebido, e à quantidade de trabalho e tarefas que necessita de realizar, influenciam o *work-life balance*. Deery e Jago (2015) indicam que, as organizações devem ter em consideração os elementos mencionados, promovendo formações profissionais, providenciar oportunidades de promoção de trabalho e demonstrarem um interesse genuíno na vida pessoal e familiar do trabalhador, de modo a evitar o *turnover* de trabalhadores que desempenham a sua profissão no regime de trabalho por turnos.

De acordo com Hofmann e Stokburger-Sauer (2017), a demonstração de emoções positivas, ao existir uma discordância com as emoções sentidas, afeta de modo negativo o *work-life balance* do trabalhador. O nível de satisfação no trabalho é influenciado pelo desequilíbrio emocional sentido, não sendo afetado pela demonstração de emoções positivas.

Hofmann e Stokburger-Sauer (2017) referem que o trabalho emocional influencia de forma negativa o *work-life balance* e a satisfação no trabalho que, por sua vez, são fatores que impulsionam o compromisso do trabalhador com o seu trabalho e entidade patronal.

De acordo com Hofmann e Stokburger-Sauer (2017), de modo a que o *work-life balance* dos trabalhadores seja mais positivo, as empresas (especialmente as que integram a indústria hoteleira) devem implementar a realização de horários flexíveis, a contratação de mais trabalhadores durante a época alta ou em períodos de pico de atividade, e desenvolverem um ambiente de trabalho que incentive o equilíbrio entre a vida pessoal e privada dos trabalhadores. Devem ser criadas, igualmente, formações de desenvolvimento pessoal, que permitam aos trabalhadores demonstrarem emoções positivas sem a ocorrência de desequilíbrio emocional. Estas evidências devem ser tidas em atenção,

especialmente na hotelaria, conforme sugere o estudo desenvolvido recentemente por Hofmann e Stokburger-Sauer (2017), com trabalhadores desta indústria.

2. O Trabalho por Turnos na indústria da Hotelaria

2.1. Especificidades do Trabalho por turnos na indústria da Hotelaria

A indústria hoteleira é focalizada no serviço ao público. Apresenta como valores ser orientada para a satisfação do cliente, providenciar um serviço de qualidade de forma a exceder as expectativas do cliente e apresentar um serviço inovador (Kao, Tsaur, & Wu, 2016).

A indústria hoteleira depende dos serviços intangíveis que estão relacionados com as capacidades dos trabalhadores e o seu *know-how*. É caracterizada pela complexidade em gerir as experiências dos hóspedes, forçando o departamento de Recursos Humanos a encontrar novas formas de gerir as relações entre os trabalhadores e hóspedes (Ažić, 2017).

Na indústria hoteleira é necessário que os trabalhadores apresentem qualidades como capacidades de resolução de problemas, planeamento e liderança, boas capacidades de comunicação, trabalho em equipa, serem adaptáveis e ter conhecimentos de tecnologias e de informação (Chan & Kuok, 2011).

Kim, Shin, & Umbreit (2007) e Moon *et al.* (2015) referem que a indústria hoteleira é considerada bastante exigente devido à natureza intrínseca de serviço ao público. Em particular, os empregos na indústria hoteleira têm horas de trabalho consideradas anti-sociais, salários baixos, e a necessidade de lidar com o público diariamente (Law, Pearce & Woods, 1995). Por sua vez, esta indústria apresenta como características comuns, os salários baixos, pouca segurança no trabalho, turnos de trabalho longos, além da sazonalidade (Dawson, Abbott, & Shoemaker, 2011) e horários de trabalho longos e irregulares (Karatepe & Kilic, 2007).

Segundo Wan e Chan (2013), os empregos na indústria hoteleira apresentam como características diferenciadoras dos empregos de outras indústrias tradicionais, o horário de trabalho irregular e as folgas consequentes deste.

Uma das dificuldades inerentes ao emprego nas organizações hoteleiras é o elevado número de *turnover* dos trabalhadores, sendo que as próprias organizações hoteleiras não contratam o mesmo número de trabalhadores durante o ano todo, devido à sazonalidade do turismo (Ažić, 2017).

De acordo com Moon *et al.* (2015), nas organizações hoteleiras existem cada vez mais serviços que se encontram disponíveis 24 horas por dia, tais como o *room service* e o atendimento na recepção. Para garantir o bom funcionamento destes serviços, a implementação do regime de trabalho por turnos com horários de turnos distintos tornou-se cada vez mais indispensável.

2.2. Impactos na Satisfação do Trabalhador

Segundo Cruz, López-Guzmán & Cañizares (2014), na indústria hoteleira, a satisfação no trabalho é fundamental, pois esta é uma indústria que depende da dedicação, do compromisso organizacional e empenho do trabalhador para garantir a satisfação do cliente.

A satisfação no trabalho é o estado emocional positivo que o trabalhador sente, quando o seu trabalho satisfaz determinadas necessidades individuais (Andersen, Domsch & Cascorbi, 2007). Assim, alguma literatura (e.g. Mason & Griffin, 2002; Wright, 2006) sugere que a satisfação no trabalho resulta da comparação entre as expectativas, necessidades, resultados e benefícios obtidos no trabalho.

Lee e Chang (2008), por sua vez, definem a satisfação no trabalho como sendo a atitude do indivíduo perante o seu trabalho, tendo em consideração o modo como o trabalhador encara os objetivos, os colegas e os eventos.

No caso das organizações hoteleiras é visível a importância dos trabalhadores se sentirem satisfeitos no trabalho (Dawson *et al.* 2011), sendo que existe uma relação próxima entre a satisfação no trabalho, a qualidade do serviço providenciado e a satisfação do consumidor (Cruz *et al.*, 2014).

A satisfação no trabalho funciona como um catalisador para a satisfação dos clientes (Yang, 2010; Borralha, Jesus, Pinto, & Viseu, 2016; Ažić, 2017), sendo fundamental para o sucesso financeiro das organizações hoteleiras (Yang, 2010; Borralha *et al.*, 2016), ao mesmo tempo que contribui para o compromisso afetivo dos trabalhadores (Yang, 2010). Quanto maior for o nível de satisfação no trabalho, maior é a tendência para os trabalhadores desenvolverem comportamentos positivos face à organização, aumentando o nível de satisfação dos hóspedes, e a possibilidade de se tornarem clientes habituais (Yang, 2010).

A satisfação no trabalho nas organizações hoteleiras é fundamental (Yang, 2010; Cruz *et al.*, 2014; Borralha *et al.*, 2016), pois influencia o desempenho profissional dos

trabalhadores, a qualidade do trabalho desempenhado, relacionando-se com a produtividade (Ozturk, 2014; Borralha *et al.*, 2016), a eficiência profissional (Yang, 2010) e a lucratividade das organizações hoteleiras (Yang, 2010; Borralha *et al.*, 2016).

Segundo Cruz *et al.* (2014), a motivação para trabalhar é um fator essencial para a satisfação no trabalho. Nas organizações hoteleiras em que se verifique que os trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho, a qualidade do serviço e a competitividade com a concorrência tende a ser superior (Cruz *et al.*, 2014).

São diversos os fatores que contribuem para a satisfação dos trabalhadores da indústria hoteleira. Borralha *et al.* (2016) destacam a existência de autonomia, a independência e o poder na tomada de decisões, assim como a existência de horários flexíveis e as boas condições de trabalho, incluindo oportunidades de formação no trabalho. São, também, essenciais para a satisfação no trabalho, o salário, os benefícios financeiros, a segurança no trabalho, a formação e oportunidades de desenvolvimento na carreira (Gallardo, Sánchez-Cañizares, López-Guzmán & Jesus, 2009; Zhen & Jie, 2009), o tipo de trabalho desenvolvido e a sua importância (Gallardo *et al.*, 2009), a socialização no trabalho (Yang, 2010); o relacionamento estabelecido com colegas e as condições físicas no trabalho (Gallardo *et al.*, 2009; Zhen & Jie, 2009; Pelit, Öztü & Arslantürk, 2011), um horário de trabalho flexível (Gallardo *et al.*, 2009; Awan, 2013; Borralha *et al.*, 2016; Sirgy & Lee (2018).

A satisfação no trabalho encontra-se associada positivamente ao apoio providenciado pela gestão das organizações hoteleiras (Gobelna, Sidorkiewicz & Tokarz-Kocik, 2016). De acordo com Benedetti, Diefendorff, Gabriel & Chandler (2015), quando determinadas tarefas são concretizadas de modo satisfatório, os trabalhadores experienciam um elevado nível de satisfação no trabalho, o que motiva de modo intrínseco, a sua motivação. Benedetti *et al.* (2015) referem ainda que as motivações intrínsecas e extrínsecas variam de acordo com o momento do dia, sendo que tendem a ter um maior impacto no início do dia. Por outro lado, os trabalhadores que trabalham no regime por turnos noturnos fixos, demonstram um maior nível de insatisfação no trabalho (Perrucci *et al.*, 2007).

Todavia Demerouti, Geurts, Bakker & Euwema (2004) obtiveram evidências que demonstram que os trabalhadores que realizam turnos fixos, quer seja no horário da manhã, tarde, noite ou durante o fim de semana, apresentam um maior nível de satisfação no

trabalho, de eficácia profissional e menores intenções de *turnover*, comparativamente com os trabalhadores que realizam turnos rotativos.

Mas, por sua vez, a realização de horas extraordinárias demonstra afetar negativamente o nível de satisfação de trabalho (Silva & Silva, 2015).

2.3. Impactos na Retenção dos Trabalhadores

Segundo Shen e Dicker (2008), as organizações hoteleiras devem adotar determinadas medidas, tais como providenciar formação regular no trabalho, gestão do tempo, gestão de *stress* no trabalho, e como manter uma dieta saudável, de modo a que os trabalhadores estejam bem informados e bem preparados para lidar com o trabalho por turnos. É referido na literatura (e.g. Borralha *et al.*, 2016, Cheng e O-Yang, 2018; Costa, 2016; Shen & Dicker, 2008) que as organizações hoteleiras devem, ainda, garantir que as instalações do local de trabalho estão em boas condições, especialmente a área de restauração, de forma a reduzir os impactos negativos do regime de trabalho por turnos na saúde dos trabalhadores, como por exemplo, a nível da sua dieta, e melhorar a motivação dos trabalhadores e o seu nível de satisfação no trabalho. Silva *et al.* (2014) reforçam a importância de as organizações providenciarem aos trabalhadores por turnos serviços a nível da alimentação, tal como a existência de uma cantina ou bar que se mantenha aberto durante a realização dos diferentes horários por turnos. Costa (2016); Borralha *et al.*, (2016), Cheng e O-Yang (2018) referem, por sua vez, que os gestores das organizações devem providenciar formação no trabalho, de modo a que os trabalhadores adquiram mais competências, facilitando a concretização de novas tarefas e, por consequência aumente o nível de satisfação no trabalho (Cheng & O-Yang, 2018).

Cruz *et al.* (2014) referem que as organizações devem desenvolver estratégias para o desenvolvimento profissional do trabalhador, a médio e longo prazo, pois irá permitir que os objetivos organizacionais sejam concretizados, e seja obtido mais lucro. Segundo Cruz *et al.* (2014), o desenvolvimento profissional dos trabalhadores permite à organização aumentar a qualidade do serviço oferecido, e ganhar uma vantagem competitiva a longo prazo no mercado. Por outro lado, deverá ser providenciado mais feedback aos trabalhadores, capaz de proporcionar mais interesse no trabalho desenvolvido por eles (Cheng & O-Yang, 2018)

Atendendo a que o trabalho por turnos pode desenvolver problemas a nível de bem-estar físico e mental, Wedderburn (2000) considera ser necessário haver uma vigilância médica, sugerindo que as empresas providenciem, aos trabalhadores, guias e informações relevantes sobre como lidar com o trabalho por turnos, e como detetar sintomas de intolerância ao trabalho no turno noturno. Para além disso, a existência de um serviço de transporte para os trabalhadores e a existência de acompanhamento médico permitem a diminuição das dificuldades sentidas pelos trabalhadores na realização de diferentes turnos (Silva *et al.*, 2014; Costa, 2016).

Como os trabalhadores que realizam horários por turnos se reformam com uma idade menos avançada do que os trabalhadores que realizam um horário tradicional, Shen e Dicker (2008) sugerem a criação, por parte do departamento de Recursos Humanos, de um plano de médio a longo prazo, com o objetivo de estabelecer uma forma de trabalho sustentável. Estes autores (Shen & Dicker, 2008) indicam, também, que a realização de formação é especialmente importante para os trabalhadores mais jovens e para os trabalhadores que trabalham num regime por turnos há pouco tempo, de modo a aumentar a sua satisfação laboral e a diminuir a sua intenção de turnover.

Segundo Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva, & Cegarra-Navarro (2012), as condições para se obter um bom *work-life balance* não são providenciadas em todas as organizações, sendo referido por Shen & Dicker (2008), que as empresas hoteleiras devem fornecer aconselhamento social e familiar, ou organizar eventos sociais ocasionais, de modo a aumentar a satisfação e a motivação dos trabalhadores, e reduzir o *turnover* de trabalhadores e o absentismo no trabalho.

Wedderburn (2000) sugere que as organizações também implementem políticas consideradas *family-friendly*, de modo a promover uma vida familiar saudável para o trabalhador e a diminuir o impacto que a realização do trabalho por turnos tem na própria família do trabalhador. Por sua vez, Sirgy e Lee (2018) recomendam que os gestores devem desenvolver medidas organizacionais que permitam introduzir horários flexíveis, partilha do horário de trabalho, e apoio ao trabalhador a nível de cuidados de crianças, de idosos, e ainda medidas relativas a licença parental. Os horários de trabalho flexíveis permitem que os grupos considerados mais vulneráveis, como é o caso das mulheres e trabalhadores de maior idade, lidem de modo mais fácil com o regime de trabalho por turnos, não afetando negativamente a sua saúde, nem deteriorem a sua vida profissional, familiar e social (Costa,

2016). Cheng e O-Yang (2018), por sua vez, sugerem que os gestores das organizações hoteleiras implementem estratégias organizacionais, que tenham como base um ambiente de trabalho que apoie os trabalhadores, e lhes permita desenvolver uma maior autonomia no trabalho. Também Cheng e O-Yang (2018) sublinham que os gestores das organizações (incluindo as organizações ligadas à indústria hoteleira) devem demonstrar empatia pelas necessidades dos trabalhadores na realização de escalas de horários e realização de tarefas. Acresce o facto de que as organizações hoteleiras necessitam de ser eficientes e obter lucro a longo prazo. No entanto, necessitam de ter mais em consideração as necessidades dos trabalhadores, visto que eles são essenciais no sucesso a longo prazo destas organizações, cujo foco principal é o serviço prestado ao cliente (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017).

Segundo Alfares (2006), a elaboração de escalas de trabalho é um problema importante e complexo, devido ao funcionamento das organizações que trabalham continuamente, 24 horas por dia, 7 dias por semana, tal como é o caso das organizações ligadas aos setores das unidades de saúde e das unidades hoteleiras. Alfares (2006) refere que é necessário que estas organizações elaborem as escalas de trabalho, definindo dias de folga diferentes para os trabalhadores, de modo a não comprometer o objetivo de ter o número mínimo de trabalhadores necessário a trabalhar nas organizações sem comprometer o seu funcionamento, em cada um dos dias da semana.

Silva e Silva (2015) indicam que, para haver uma maior satisfação na realização de trabalhos por turnos, os gestores das organizações hoteleiras devem definir os horários semanais de trabalho, em conjunto com os trabalhadores. Desta forma, as organizações podem corresponder às necessidades que os trabalhadores possam ter, havendo um maior acordo e satisfação na definição da escala de trabalho. Assim, é desenvolvido, igualmente, a melhoria da comunicação existente entre os trabalhadores e os gestores, criando nos trabalhadores a perceção de haver maior apoio por parte da organização, logo, podendo ser também, um fator diretamente ligado à satisfação no trabalho (Silva & Silva, 2015).

No estudo de Silva e Silva (2015) é referida a importância de se respeitar a duração dos horários definidos na escala de semanal de horários de trabalho e foi apresentada, igualmente, como medida, a instituição de um fim de semana de folga obrigatório por mês para os trabalhadores por turnos. Esta evidência leva Costa (2016), a sugerir a adoção de algumas estratégias, de modo a que os impactos causados pelo trabalho por turnos sejam diminuídos. Este autor (Costa, 2016), sugere realizar turnos rotativos rápidos, pois

interferem menos com os ritmos circadianos e minimizam os efeitos provocados pelo déficit de sono, em relação aos turnos rotativos lentos. Também propõe ser preferível realizar a rotação dos turnos em atraso, ou no sentido do relógio, uma vez que permite a existência de maiores períodos de descanso, para uma recuperação imediata de fadiga e déficit de sono (Costa, 2016).

Os horários de turnos aplicados deveriam ser o mais regular possível e providenciar o máximo de fins de semana possíveis, para que os trabalhadores possam planejar e aproveitar o seu tempo de lazer e realização de atividades sociais de um modo mais eficaz. A este argumento, Awan (2013) acrescenta que as organizações hoteleiras devem implementar, como medidas para o aumento da satisfação no trabalho e da retenção dos trabalhadores de turnos, o desenvolvimento de formação acerca do trabalho realizado e da organização, a implementação de horários de trabalho flexíveis, e a introdução de benefícios salariais atrativos no pagamento de horas de trabalho extraordinárias.

Capítulo 2 - DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com Queirós, Faria e Almeida (2017), a pesquisa científica é uma ferramenta essencial para o conhecimento dos métodos que são utilizados na composição de um documento científico, tal como um manuscrito, ou dissertação, podendo ser qualitativa ou quantitativa.

Segundo Queirós, Faria e Almeida (2017), a pesquisa científica é considerada como sendo o processo de realizar inquirições sistemáticas e intensivas, de forma a encontrar e interpretar os fatos que estão inseridos numa determinada realidade. A metodologia quantitativa centra-se na objetividade e é especialmente adequada quando existe a possibilidade de obter medidas quantificáveis de variáveis e conclusões a partir da amostra de uma população. A metodologia quantitativa implementa procedimentos estruturados e instrumentos formais para a aquisição de dados. Os dados são adquiridos de modo objetivo e sistemático (Castellan, 2010; Queirós, Faria & Almeida, 2017).

A metodologia quantitativa procura adquirir medidas precisas e confiáveis que permitam a realização de uma análise estatística (Castellan, 2010; Barnham, 2015; Queirós, Faria & Almeida, 2017).

2.1. Metodologia utilizada

A metodologia que irá ser utilizada no trabalho de investigação é a metodologia quantitativa transversal descritiva. Segundo Sousa, Driessnack & Mendes (2007), na metodologia quantitativa utiliza-se o método dedutivo, e através da análise numérica, responde-se à questão de investigação. No estudo transversal, segundo Setia (1996); Sousa *et al.* (2007), o estudo é realizado e avaliado apenas uma única vez, e no tipo de estudo descritivo, o investigador descreve de forma objetiva os dados observados, sem interferir no mesmo (Jong & van der Voordt, 2002; Sousa *et al.*, 2007).

2.2. Pergunta de investigação

A pergunta de investigação que desencadeou a realização do presente estudo é “Quais as principais motivações dos trabalhadores da indústria hoteleira, para realizarem horários por turnos?”

2.3. Formulação de hipóteses

Segundo Farrugia, Petrisor, Farrokhyar & Bhandari (2009), o objetivo da realização do teste de hipóteses é realizar uma dedução acerca da população do estudo, com base numa amostra obtida dessa população. Na realização deste estudo são apresentadas cinco pares de hipóteses a serem testadas:

H1: A compensação financeira é a motivação predominante para os trabalhadores do género masculino escolherem o regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira.

H2: A compensação financeira é a motivação predominante para os trabalhadores no tipo de turno rotativo, na indústria hoteleira.

H3: A compensação financeira é a motivação predominante para os trabalhadores casados escolherem o regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira.

H4: A possibilidade de melhor gestão do apoio familiar é a motivação predominante, para os trabalhadores do género feminino trabalharem em regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira.

H5: A possibilidade de melhor gestão do apoio familiar é a motivação predominante, para os trabalhadores casados trabalharem em regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira.

H6: Os trabalhadores no turno da manhã são os que revelam maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.

H7: São os trabalhadores solteiros aqueles que revelam maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.

H8: São os trabalhadores do género feminino aqueles que revelam maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.

H9: O tipo de turno rotativo é privilegiado por trabalhadores do género masculino, na indústria hoteleira.

H10: O tipo de turno rotativo é privilegiado por trabalhadores casados, na indústria hoteleira.

2.4. Objetivos

Os objetivos do estudo são afirmações ativas sobre como a pesquisa realizada e que procuram responder à questão de investigação específica. Logo, os objetivos do estudo devem estar relacionados com as hipóteses do estudo (Farrugia *et al* 2009).

Este estudo tem como objetivos, os seguintes:

Objetivo Geral:

- Compreender a motivação dos trabalhadores da indústria hoteleira com o regime de trabalho por turnos.

Objetivos Específicos:

- Identificar os motivos de escolha do regime de trabalho por turnos.
- Identificar as expectativas dos trabalhadores em regime de trabalho por turnos.
- Identificar as práticas organizacionais para a atração de trabalhadores em regime de trabalho por turnos.

2.5. Instrumento de pesquisa

O instrumento escolhido para a realização deste estudo é o inquérito. O inquérito é uma técnica de pesquisa que permite a obtenção de dados através de um conjunto de questões organizadas numa determinada ordem (Queirós, Faria & Almeida, 2017). É uma das técnicas mais utilizadas na metodologia quantitativa, uma vez que permite adquirir informações sobre um determinado tema, através de questões que refletem as opiniões, perceções e comportamentos de um grupo de indivíduos.

Os inquéritos apresentam diversos benefícios, tais como a elevada representatividade de toda a população e o baixo custo da realização deste método. Esta técnica de investigação permite, ainda, a obtenção de dados e posterior análise que, através de métodos estatísticos, alcança facilmente um elevado número de indivíduos, e não é afetado pela subjetividade do investigador (Queirós *et al*, 2017; Choy, 2014).

Para este estudo foi utilizado o inquérito que tinha sido realizado para o âmbito do estudo “Trabalho por Turnos: O impacto no equilíbrio da vida pessoal e profissional”, por Martins, Pinto e Silva (2018), tendo sido autorizada pelas autoras a sua replicação neste estudo.

Na parte inicial, o inquérito centra as questões em torno da “caracterização sociodemográfica”, utilizada para caracterizar os aspetos demográficos da amostra, mais especificamente, o género, a idade e os aspetos relativos à situação profissional. Esta secção do questionário apresenta 12 perguntas, claras e diretas (ver anexo A).

A secção seguinte do inquérito investiga a “satisfação com o regime de trabalho por turnos”, através de 23 questões nas quais foi utilizada a escala de Likert, correspondendo o item 1 a “muito insatisfeito” e item 4 a “muito satisfeito” (ver anexo A). A escala de Likert, de acordo com Joshi, Kale, Chandel & Pal (2015) é utilizada para os investigadores entenderem a opinião dos inquiridos relativamente a cada item. De modo a avaliar cada resposta, é concedido um valor superior à resposta mais favorável e um valor inferior à resposta menos favorável.

A secção seguinte do inquérito inquire acerca das “motivações para a realização de trabalho por turnos”, na qual é apresentada uma questão com nove opções de resposta (ver anexo A). A última secção do inquérito apresenta quatro questões acerca das “implicações da realização de trabalho por turnos”, sendo apresentadas diferentes possibilidades de escolha de respostas (ver anexo A).

2.6. Procedimento na recolha e tratamento de dados

A recolha dos dados realizou-se no decorrer do início do ano de 2019, mais especificamente, entre os meses de fevereiro e abril de 2019. A divulgação do inquérito e do seu propósito foi realizada continuamente, através da rede social LinkedIn administrada pela orientanda assim como pela rede de contactos profissionais e institucionais da investigadora e da sua orientadora.

No presente estudo, para a realização do tratamento dos dados, utilizou-se o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 25 do Windows. Este programa de software, segundo Marôco (2018) é o programa de preferência nas ciências sociais e humanas, para tratamento de dados de índole quantitativa.

2.7. População e Amostra

Segundo Kazerooni (2001), a amostra é descrita de forma detalhada em termos de características demográficas, de modo a que o investigador possa retirar conclusões, e aplicar os resultados obtidos à população definida no estudo. A população consiste em todos os indivíduos existentes que apresentam as mesmas características da amostra estudada, da qual irão ser aplicada as conclusões adquiridas à população. De acordo com Banerjee e Chaudhury (2010), a população de um estudo é um grupo inteiro sobre o qual determinadas

informações necessitam de ser verificadas. Para identificar a amostra de estudo, recorreu-se à amostragem por “bola de neve”. A técnica de amostragem por “bola de neve” é, por norma, utilizada para localizar e aceder a indivíduos de populações específicas nos casos em que o investigador antecipa dificuldades na criação de uma amostra representativa da população do estudo realizado (Cohen & Arieli, 2011; Marôco, 2018). Esta técnica de amostragem pode ser utilizada nas metodologias qualitativa e quantitativa. Cohen e Arieli (2011) referem que a técnica de amostragem por “bola de neve” apresenta como vantagens, contactar e conseguir a participação de populações de difícil acesso. Esta técnica de amostragem demonstra ser eficaz e eficiente, ajudando o investigador a localizar e identificar a população apropriada ao estudo realizado com o mínimo de tempo, custo financeiro e esforço. Por outro lado, através da utilização de redes sociais, o investigador tem acesso a setores de sociedades que de outra forma seriam difíceis de identificar. Considerando os objetivos do estudo, foram estabelecidos como critérios de escolha dos inquiridos (1) trabalharem no setor hoteleiro; (2) trabalharem em regime de turnos. No total, foram conseguidas 153 respostas ao inquérito difundido, representando estas respostas a amostra deste estudo.

2.8. Caracterização Socioprofissional dos inquiridos

2.8.1. Género

Do total dos 153 inquiridos, a maioria (90 inquiridos) é do género feminino, conforme mostra a tabela 1.

Tabela 1: Género dos inquiridos

Feminino	Masculino	Total
90	63	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.2. Estado Civil

A maioria dos inquiridos é solteira (n=81), seguindo-se os inquiridos casados (n= 63) e os inquiridos divorciados (n=8). Um dos inquiridos não respondeu a esta questão (tabela 2).

Tabela 2: Estado civil dos inquiridos

Solteiro	Casado	Divorciado	Total
81	63	8	152

Fonte: Elaboração Própria

2.8.3. Habilitações Académicas

A maioria (79 inquiridos) possui habilitação escolar ao nível de licenciatura/bacharelato. Os restantes inquiridos distribuem-se entre o 12º ano (n=52), o mestrado (n=20), o doutoramento (n=1) e o 9º ano (n=1), conforme é possível observar na tabela 3.

Tabela 3: Habilitações Académicas dos inquiridos

9º ano	12º ano	Licenciatura/Bacharelato	Mestrado	Doutoramento	Total
1	52	79	20	1	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.4. Função desempenhada atualmente

A maioria dos respondentes (109 inquiridos) desempenha funções operacionais. Os restantes inquiridos distribuem-se entre funções administrativas (n=21), funções de direção (n=15), e funções técnicas (n=2). Seis dos inquiridos não responderam a esta questão (tabela 4).

Tabela 4: Função desempenhada pelos inquiridos

Função desempenhada	Nº de trabalhadores
Funções de direção	15
Funções técnicas	2
Funções administrativas	21
Funções operacionais	109
Total	147

Fonte: Elaboração Própria

Do total dos 147 inquiridos que responderam à questão relacionada com a função, a maioria (84 inquiridos) desempenha a função de rececionista.

2.8.5. Tempo na função desempenhada

A maioria dos inquiridos ocupa a função atual há menos de 3 anos (n=94), enquanto 16 inquiridos estão na função entre 3 a 5 anos. Por sua vez, 28 inquiridos estão na função atual há mais de 10 anos. A duração média na função atual é de 1 ano (tabela 5).

Tabela 5: Tempo na função desempenhada

Tempo na Função desempenhada	Nº de trabalhadores
Até 3 anos	94
Entre 3 e 5 anos	15
Entre 6 anos e os 10 anos	16
Entre 11 e 15 anos	13
Há mais de 16 anos	15
Total	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.6. Tipo de vínculo contratual

O contrato a termo (certo ou incerto) representa o vínculo contratual de 81 inquiridos enquanto 66 inquiridos possuem vínculo contratual com a atual entidade empregadora através de contrato sem termo. Do universo de 153 inquiridos, 4 possuem contrato a tempo parcial e 2 estão com contrato de prestação de serviços (tabela 6).

Tabela 6: Tipo de vínculo contratual dos inquiridos

Contrato a termo certo	Contrato a termo incerto	Contrato sem termo	Contrato a tempo parcial	Contrato de prestação de serviços (Recibos verdes)	Total
63	18	66	4	2	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.7. Regime de trabalho por turnos

No que respeita ao regime de trabalho por turnos, a maioria (105 inquiridos) trabalha no regime de turnos rotativos, enquanto 48 inquiridos possuem um regime de turnos fixo (tabela 7).

Tabela 7: Regime de trabalho por turnos dos inquiridos

Fixo	Rotativo	Total
48	105	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.8. Regime de horário de trabalho no turno da manhã

A maioria dos inquiridos (n=130) trabalha no turno da manhã, enquanto que 23 inquiridos não trabalham neste regime de horário, conforme mostra a tabela 8.

Tabela 8: Regime de horário de trabalho no turno da manhã dos inquiridos

Turno da manhã	Nº de trabalhadores
Sim	130
Não	23
Total	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.9. Regime de horário de trabalho no turno da tarde

Relativamente ao turno da tarde, 108 inquiridos desempenham funções neste horário, e 45 inquiridos não trabalham neste regime de horário (tabela 9).

Tabela 9: Regime de horário de trabalho no turno da tarde dos inquiridos

Turno da tarde	Nº de trabalhadores
Sim	108
Não	45
Total	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.10. Regime de horário de trabalho no turno da noite

A maioria dos respondentes (n=111) afirmou não trabalhar no turno da noite, enquanto que 42 indicou trabalhar neste horário de trabalho, conforme mostra a tabela 10.

Tabela 10: Regime de horário de trabalho no turno da noite dos inquiridos

Turno da noite	Nº de trabalhadores
Sim	42
Não	111
Total	153

Fonte: Elaboração Própria

2.8.11. Regime de horário de trabalho no turno do fim de semana

No que respeita ao trabalho no turno de fim de semana, a maioria (84 inquiridos) afirmou trabalhar neste horário de trabalho, enquanto 69 inquiridos indicaram não trabalhar neste horário de trabalho (tabela 11).

Tabela 11: Regime de horário de trabalho no turno do fim de semana dos inquiridos

Turno de fim-de-semana	Nº de trabalhadores
Sim	84
Não	69
Total	153

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados sobre o tempo de trabalho no regime de trabalho por turnos, a maioria dos inquiridos respondentes (n=84) trabalha neste regime há mais de 24 meses (tabela 12).

Tabela 12: Tempo de trabalho no regime por turnos dos inquiridos

Tempo (em meses) de trabalho no regime por turnos	Nº de trabalhadores
Até 3 meses	12
De 4 a 6 meses	11
De 7 a 9 meses	6
De 10 a 12 meses	12
De 13 a 18 meses	10
De 19 a 24 meses	11
Mais de 24 meses	84
Total	146

Fonte: Elaboração Própria

2.8.12. Salário médio dos inquiridos

O salário médio dos inquiridos é de 803 €, variando entre um máximo de 2 500 € e um mínimo de 270 €. A maioria dos respondentes tem um salário que varia entre os 601 € e os 1 000 €. Do total de 145 inquiridos, 12 auferem um salário acima dos 1 001 €. Oito dos inquiridos não responderam a esta questão (tabela 13).

Tabela 13: Salário médio dos inquiridos

Salário médio dos inquiridos	Nº de trabalhadores
Inferior a 500€	6
Entre 501€ e 600€	26
Entre 601€ e 700€	55
Entre 701€ e 1000€	46
Mais de 1001€	12
Total	145

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 3 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados do estudo, tendo por base os objetivos do estudo e as hipóteses formuladas.

3.1. Satisfação com o regime do trabalho por turnos

Os resultados obtidos sugerem existir um grau de satisfação geral positivo no que respeita ao regime de trabalho por turnos (tabela 14). O grau de satisfação mais elevado dos inquiridos está relacionado com o nível de capacidade de trabalho em equipa e o nível de capacidade de relacionamento interpessoal, ambos com um grau de satisfação de nível 4, isto é, muito satisfeitos.

Por sua vez, o nível de insatisfação mais elevado está relacionado com o tempo disponível para realizar atividades familiares; o tempo disponível para realizar atividades domésticas; o tempo disponível para realizar atividades de convívio familiar; o tempo disponível para realizar atividades de convívio social; o tempo disponível para descansar e o tempo disponível para realizar atividades de lazer individuais (nível 2, sendo que não houve uma maioria de inquiridos no nível 1 em nenhuma das questões, todos apresentaram uma maioria de respostas no nível 2, numa escala de satisfação de 1 a 4, representando o 1 muito insatisfeito e o 4 muito satisfeito).

A maioria dos inquiridos, identifica um grau de satisfação de nível 3 (numa escala de 1 a 4) no total de 9 itens: (a) satisfação geral com o regime de trabalho por turnos; (b) satisfação com o nível de concentração no desempenho profissional; (c) satisfação com o nível de realização profissional; (d) satisfação com o nível de capacidade de tomada de decisões; (e) satisfação com vida social; (f) satisfação com vida familiar; (g) satisfação com vida pessoal; (h) satisfação com bem-estar físico e (i) satisfação com bem-estar mental, conforme é possível observar na tabela 11. Nenhum item obteve um resultado dominante no grau de satisfação 1.

Tabela 14: Grau de Satisfação com o regime do trabalho por turnos

Grau de Satisfação dos inquiridos				
	1	2	3	4
	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Satisfação geral com o regime de trabalho por turnos	n=10	n=45	n=75	n=23
	6,5%	29,4%	49,0%	15,0%
Satisfação com o nível de concentração no desempenho profissional	n=2	n=26	n=83	n=42
	1,3%	17,0%	54,2%	27,5%
Satisfação com o nível de realização profissional	n=11	n=39	n=70	n=33
	7,2%	25,5%	45,8%	21,6%
Satisfação com o nível de capacidade de trabalho em equipa	n=1	n=10	n=58	n=84
	0,7%	6,5%	37,9%	54,9%
Satisfação com o nível de capacidade de tomada de decisões	n=2	n=9	n=79	n=63
	1,3%	5,9%	51,6%	41,2%
Satisfação com o nível de capacidade de relacionamento interpessoal	n=1	n=7	n=61	n=84
	0,7%	4,6%	39,9%	54,9%
Satisfação com vida social	n=14	n=41	n=66	n=32
	9,2%	26,8%	43,1%	20,9%
Satisfação com vida familiar	n=14	n=33	n=59	n=47
	9,2%	21,6%	38,6%	30,7%
Satisfação com vida pessoal	n=7	n=30	n=82	n=34
	4,6%	19,6%	53,6%	22,2%
Satisfação com bem-estar físico	n=12	n=47	n=76	n=18
	7,8%	30,7%	49,7%	11,8%

Satisfação com bem-estar mental	n=15	n=39	n=73	n=26
	9,8%	25,5%	47,7%	17,0%
Satisfação com tempo disponível para realizar atividades familiares	n=40	n=61	n=44	n=8
	26,1%	39,9%	28,8%	5,2%
Satisfação com tempo disponível para realizar atividades domésticas	n=20	n=74	n=50	n=9
	13,1%	48,4%	32,7%	5,7%
Satisfação com tempo disponível para realizar atividades de convívio familiar	n=37	n=67	n=41	n=8
	24,2%	43,8%	26,8%	5,8%
Satisfação com tempo disponível para realizar atividades de convívio social	n=31	n=70	n=44	n=8
	20,3%	45,8%	28,8%	5,2%
Satisfação com o tempo disponível para descansar	n=19	n=62	n=61	n=11
	12,4%	40,5%	39,9%	7,2%
Satisfação com tempo disponível para realizar atividades de lazer individuais	n=26	n=71	n=44	n=12
	17,0%	46,4%	28,8%	7,8%
Satisfação com tempo disponível para realizar atividades relacionadas com cuidados de saúde	n=16	n=65	n=61	n=11
	10,5%	42,5%	39,9%	7,2%
Satisfação com tempo disponível para realizar atividades de desenvolvimento de carreira	n=35	n=66	n=43	n=9
	22,9%	43,1%	28,1%	5,9%

Satisfação com tempo disponível para realizar as refeições	n=25 16,3%	n=49 32,0%	n=56 36,6%	n=23 15,0%
Satisfação com a qualidade das refeições que realiza	n=27 17,6%	n=46 30,1%	n=62 40,5%	n=18 11,8%
Satisfação com tempo disponível para o sono	n=23 15,0%	n=52 34,0%	n=62 40,5%	n=16 10,5%
Total	n=153			
	100%			

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Motivações dos inquiridos para o regime do trabalho por turnos

A principal motivação dos trabalhadores para a realização do trabalho em regime por turnos está relacionada com o facto de ser um requisito da função (n=136). O ambiente existente na equipa de trabalho (n=28), o salário (n=19), a imagem da empresa no mercado (n=14), a conveniência de horário por questões familiares (n=14), por questões sociais (n=3), a conveniência geográfica (n=5), os benefícios extra-salariais (n=10), conveniência de horários compatíveis com outro emprego (n=1), tipo de funções desempenhadas (n=1), preferência pessoal (n=1), e trabalho em horário fixo (n=1), não foram referidas como principais motivações para a maioria dos trabalhadores do regime por turnos (tabela 15).

Tabela 15: Motivações para trabalhar em regime de trabalho por turnos

Motivações para o regime de trabalho por turnos	Nº de trabalhadores	
	N	%
Imagem da empresa no mercado	14	9,2
Porque é um requisito da função	136	88,9
Conveniência de horário por questões familiares	14	9,2
Conveniência de horário por questões sociais	3	2,0
Conveniência geográfica	5	3,3
Ambiente existente na equipa de trabalho	28	18,3
Salário	19	12,4

Benefícios extra-salariais	10	6,5
Conveniência de horários com outro emprego	1	0,7
Pelo tipo de funções desempenhadas	1	0,7
Preferência pessoal	1	0,7
Trabalho horário fixo	1	0,7

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Efeitos do regime do trabalho por turnos

Os principais efeitos que a maioria dos inquiridos demonstrou sentir estão ligados à existência (a) de uma menor qualidade na relação com os amigos (n=111), (b) de uma menor qualidade na relação com outros familiares (n=94), (c) de uma menor qualidade na relação conjugal (n=82) e, (d) de terem dificuldade em adormecer (n=80), conforme explicita a tabela 16.

Tabela 16: Efeitos do regime do trabalho por turnos nos inquiridos

Efeitos do regime do trabalho por turnos	Nº de trabalhadores	
	n	%
Tem uma doença física	3	2,0
Tem uma doença mental	22	14,4
Tem sintomas de mal-estar físico	49	32,0
Tem sintomas de mal-estar mental	42	27,5
Tem dificuldades em adormecer	80	52,3
Acorda mais cedo que o pretendido	64	41,8
Tem necessidade de tomar comprimidos para dormir	14	9,2
Ingere bebidas alcoólicas para ajudar a adormecer	1	0,7
Existe uma maior qualidade na relação conjugal	10	6,5
Existe uma menor qualidade na relação conjugal	82	53,6
Existe uma maior qualidade na relação com os filhos	7	4,6
Existe uma menor qualidade na relação com os filhos	46	30,1
Existe uma maior qualidade na relação com outros familiares	10	6,5

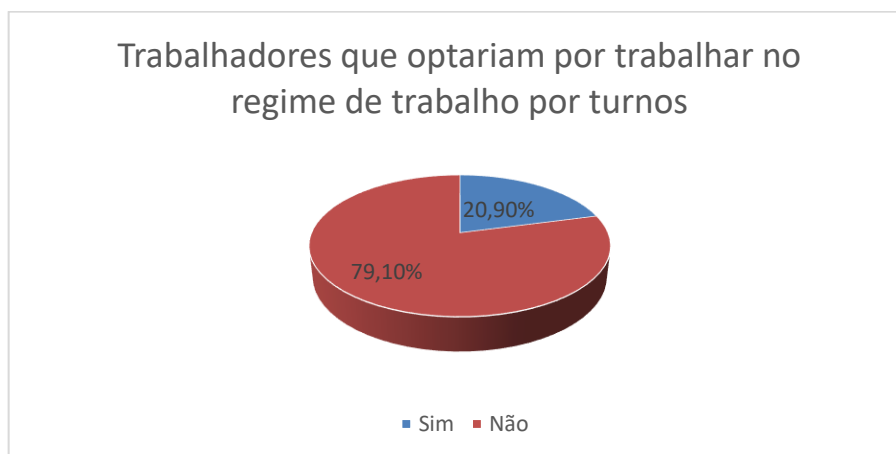
Existe uma menor qualidade na relação com outros familiares	94	61,4
Existe uma maior qualidade na relação com os amigos	8	5,2
Existe uma menor qualidade na relação com os amigos	111	72,5

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Vontade de trabalhar em regime de trabalho por turnos

Do total dos 153 inquiridos, a maioria (121 inquiridos, 79,1%) não escolheria trabalhar no regime de trabalho por turnos, caso tivesse oportunidade de escolha, conforme explicita o gráfico 1.

Gráfico 1: Vontade de trabalhar em regime de trabalho por turnos



Fonte: Elaboração Própria

3.5. Razões para não desejar trabalhar em regime de trabalho por turnos

Os inquiridos identificam 6 principais razões para não desejarem trabalhar em regime de trabalho por turnos. A principal razão indicada pelos inquiridos está relacionada com a falta de equilíbrio no *work-life* balance (referida por 20,3% dos respondentes. Embora como menor representatividade (inferior a 10% das respostas), a alteração no bem-estar pessoal, no bem estar familiar, o gosto de trabalhar por turnos ou a preferência por outro horário foram, também, razões referidas pelos respondentes (tabela 17).

Tabela 17: Razões dos inquiridos para trabalhar em regime de trabalho por turnos

Razões	Nº de trabalhadores	
	n	%
Falta de equilíbrio no <i>work-life</i> balance	31	20,3
Alteração no bem-estar pessoal	8	5,2
Alteração no bem-estar familiar	1	0,7
Gosto por este regime de trabalho	14	9,2
Preferência por outro horário	7	4,6
Total	153	100

Fonte: Elaboração Própria

3.6. Relação entre a compensação financeira e o género dos trabalhadores por turnos.

A hipótese de estudo 1 procura testar se a compensação financeira é a motivação predominante dos trabalhadores do género masculino. A aplicação do teste de hipóteses qui-quadrado mostra que a relação entre a compensação financeira enquanto motivação principal e os trabalhadores do género masculino é refutada (Valor teste qui-quadrado=2,503; p-value=0,114; mediana compensação financeira=0,00; desvio-padrão compensação financeira=0,331; moda género=1; desvio-padrão género=0,494).

3.7. Relação entre a compensação financeira e o tipo de turno rotativo

No que respeita à relação entre a compensação financeira predominante e os trabalhadores do trabalho por turnos rotativos (hipótese de estudo 2), o teste estatístico qui-quadrado revela não haver relação entre ambas as variáveis, pelo que a hipótese 2 do estudo é refutada (Valor teste qui-quadrado=2,578; p-value=0,108; mediana compensação financeira=0,00; desvio-padrão compensação financeira=0,331; moda turnos rotativos=2; desvio-padrão turnos rotativos=0,466).

3.8. Relação entre a compensação financeira e o estado civil dos trabalhadores em regime do trabalho por turnos

No que respeita à hipótese de estudo que relaciona a compensação financeira como motivação predominante e os trabalhadores casados em regime do trabalho por turnos, o teste qui-quadrado não permite confirmar haver relação entre ambas as variáveis, pelo que a hipótese 3 deste estudo é refutada (Valor teste qui-quadrado=1,341; p-value=0,511; mediana compensação financeira=0,00; desvio-padrão compensação financeira=0,331; moda estado civil=1; desvio-padrão estado civil=0,598).

3.9. Relação entre a gestão do apoio familiar e o género dos trabalhadores por turnos

A hipótese de estudo 4 procura confirmar se a melhor gestão do apoio familiar era a motivação predominante para os trabalhadores do género feminino trabalharem em regime de trabalho por turnos. Os resultados do teste de hipóteses qui-quadrado não confirmam a existência desta relação (Valor teste qui-quadrado=0,495; p-value=0,482; mediana melhor gestão do apoio familiar=0,00; desvio-padrão melhor gestão do apoio familiar=0,289; moda género=1; desvio-padrão género=0,494), pelo que a hipótese é rejeitada.

3.10. Relação entre a gestão do apoio familiar e o estado civil dos trabalhadores por turnos

A aplicação do teste de hipóteses qui-quadrado não confirmou haver relação entre a melhor gestão do apoio familiar como motivação predominante entre os trabalhadores casados em regime do trabalho por turnos, pelo que a hipótese 5 do estudo é, também, refutada (Valor teste qui-quadrado=8,877; p-value=0,012; mediana melhor gestão do apoio familiar=0,00; desvio-padrão melhor gestão do apoio familiar=0,289; moda estado civil=1; desvio-padrão estado civil=0,598).

3.11. Relação entre o turno da manhã e a satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar dos trabalhadores por turnos

Os resultados do teste de hipóteses Kruskal-Wallis refutam a relação entre o turno da manhã como motivação predominante e a maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar (Valor teste Kruskal-Wallis=0,852; p-value=0,356; moda turno da

manhã=1; mediana equilíbrio entre a vida pessoal e familiar=2), aduzindo à rejeição da hipótese 6 deste estudo.

3.12. Relação entre estado civil e a satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar

Para verificar a existência de relação entre os trabalhadores solteiros e uma maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, foi aplicado o teste de hipóteses qui-quadrado. Os resultados obtidos (Valor teste qui-quadrado= 29,614; p-value=0,000; moda estado civil= 1; desvio-padrão estado civil =0,598; mediana equilíbrio entre a vida pessoal e familiar=2; desvio-padrão equilíbrio entre a vida pessoal e familiar =1,009) permitem a confirmação da hipótese 7.

3.13. Relação entre género e a satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar

O teste de hipóteses qui-quadrado refuta a relação entre os trabalhadores do género feminino e uma maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar (hipótese 8), considerando os resultados estatísticos obtidos (Valor teste qui-quadrado=6,873; p-value=0,143; moda género= 1; desvio-padrão género=0,494; mediana equilíbrio entre a vida pessoal e familiar=2; desvio-padrão equilíbrio entre a vida pessoal e familiar =1,009).

3.14. Relação entre turno rotativo e género dos trabalhadores por turnos

No que respeita à hipótese 9 – relação existente entre o tipo de turno rotativo como motivação predominante e os trabalhadores de género masculino em regime do trabalho por turnos, os resultados do teste qui-quadrado (Valor teste qui-quadrado=4,873; p-value=0,027; moda turnos rotativos=2; desvio-padrão turnos rotativos=0,466; moda género=1; desvio-padrão género=0,494) confirmam haver relação entre as variáveis, pelo que a hipótese é confirmada.

3.15. Relação entre turno rotativo e estado civil dos trabalhadores por turnos

Para verificar a existência de relação entre o tipo de turno rotativo como motivação predominante e os trabalhadores casados, foi aplicado o teste de hipóteses qui-quadrado, que demonstrou haver esta relação (Valor teste qui-quadrado= 12,905; p-value=0,002; moda

turnos rotativos=2; desvio-padrão turnos rotativos=0,466; moda estado civil=1; desvio-padrão estado civil=0,598), o que permite aceitar a hipótese 10.

Capítulo 4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos evidenciam não haver relação entre a compensação financeira ser a motivação predominante para os trabalhadores do género masculino escolherem o regime de trabalho por turnos na indústria hoteleira. Embora a literatura (e.g. Wedderburn, 1996) considere, na indústria hoteleira, haver tendência para a compensação financeira ser a principal motivação para os trabalhadores escolherem o regime de trabalho por turnos, os resultados revelam que a compensação financeira não é a motivação predominante para os trabalhadores do género masculino. Os trabalhadores do género masculino participantes neste estudo indicam como principal motivação para trabalhar no regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira, o facto de ser um requisito requerido pela função ocupada. É possível que estes resultados possam ser explicados devido ao trabalho em regime por turnos ser cada vez mais comum e inerente à indústria hoteleira, fazendo com que os empregadores não sintam necessidade de aumentar a compensação financeira nesta indústria, comparativamente a outras. A confirmar-se esta possibilidade, os resultados do estudo sugerem que a compensação financeira não se destaca como motivação para o trabalho por turnos. Parece, pelo contrário, estarmos perante um grupo de trabalhadores da indústria hoteleira que valoriza mais o facto de desempenhar uma função que os satisfaça profissionalmente e não apenas o interesse em poder ganhar uma remuneração mais elevada.

Embora a literatura (e.g. Wedderburn, 1996) considere a compensação financeira como a principal motivação para os trabalhadores que realizam o regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira, os resultados obtidos não confirmam os resultados de Wedderburn (1996). Pelo contrário, os resultados obtidos também demonstram não existir relação entre a compensação financeira enquanto motivação predominante para os trabalhadores ligados à indústria hoteleira escolherem o regime de trabalho por turnos. Uma das razões explicativas deste resultado pode ser devido ao facto de a indústria hoteleira dar preferência ao trabalho em regime por turnos, tornando-se este regime de trabalho cada vez mais sinónimo de normalidade nesta indústria. A ser possível esta interpretação, podemos aduzir que o aumento da compensação financeira como motivação para atrair os trabalhadores não seja uma prioridade para os empregadores nem para os trabalhadores da indústria hoteleira. Ainda de acordo com o estudo de Dogru, McGinley, Line & Szende (2019), a compensação financeira encontra-se relacionada com o estado da

economia de cada país, sendo que Dogru *et al.* (2019) evidenciou que a indústria hoteleira e os seus trabalhadores obtiveram os rendimentos mais baixos na economia dos Estados Unidos da América.

Os resultados obtidos sugerem não haver relação entre a compensação financeira enquanto motivação predominante e a preferência pela escolha do regime de trabalho por turnos entre os trabalhadores casados, na indústria hoteleira. Embora literatura anterior (e.g. Wedderburn,1996) refira que a compensação financeira seja considerada a principal motivação para os trabalhadores escolherem o regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira, os resultados obtidos revelam que a compensação financeira não é a motivação principal para os trabalhadores casados escolherem o regime de trabalho por turnos. É possível que o estado civil não tenha qualquer influência na escolha do regime de trabalho por turnos entre os inquiridos deste estudo. Em particular, os trabalhadores casados parecem revelar outras motivações para trabalhar neste regime de trabalho, nomeadamente a possibilidade de terem maior equilíbrio entre o trabalho e a sua vida pessoal, familiar e social, tal como foi possível identificar no estudo realizado por Martins *et al.* (2018). A confirmar-se esta possibilidade, o trabalho por turnos parece ser mais uma decisão de conveniência do que de necessidade, tal como Martins *et al.* (2018) concluíram recentemente no seu estudo.

No que respeita à possibilidade de melhor gestão do apoio familiar ser a motivação predominante para os trabalhadores do género feminino, escolherem o regime de trabalho por turnos na indústria hoteleira, o resultado obtido não confirma esta relação. Apesar de haver evidências na literatura (e.g. Marshall, 1998) de a existência de melhor gestão do apoio familiar ser considerada a principal motivação para os trabalhadores escolherem o regime de trabalho por turnos, na indústria hoteleira, os resultados obtidos demonstram que a possibilidade de melhor gestão do apoio familiar não é a motivação principal para as trabalhadoras da indústria hoteleira. Um dos motivos que pode explicar o resultado alcançado poderá estar relacionado com a maior dificuldade em atrair trabalhadoras para a realização do trabalho por turnos, principalmente que envolvam noites e fins de semana na indústria hoteleira. Se atentarmos nas possíveis causas para esta dificuldade acrescida, poderemos identificar o crescente desejo de maior *work-life balance* tal como a literatura tem vindo a sublinhar (e.g. Sirgy & Lee,2018), especialmente a nível familiar.

Os resultados alcançados demonstram não haver relação entre a possibilidade de a melhor gestão do apoio familiar ser a motivação predominante para os trabalhadores casados escolherem o regime de trabalho por turnos na indústria hoteleira. Apesar de haver evidências na literatura (e.g. Marshall, 1998) que considera a possibilidade de melhor gestão do apoio familiar ser a principal motivação para os trabalhadores optarem pelo regime de trabalho por turnos, o nosso estudo evidencia que esta possibilidade não é a motivação principal para os trabalhadores casados participantes neste estudo. Uma das causas que pode explicar o resultado alcançado poderá estar associada com o facto de os trabalhadores casados preferirem trabalhar num regime de horário de trabalho tradicional em prol de num regime de trabalho por turnos, sendo mais difícil atrair trabalhadores casados para o trabalho em regime de trabalho por turnos, devido a este regime de trabalho causar diferenças de horários entre o casal. Tal como indicado por Shen & Dicker (2008), os resultados obtidos sugerem que o trabalho por turnos poderá traduzir um impacto negativo no casamento e nas relações amorosas dos trabalhadores, tornando-se mais difícil manter estas relações saudáveis.

Os resultados alcançados demonstram não haver uma relação entre o turno da manhã enquanto motivação predominante e os trabalhadores terem maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar. Apesar de se notar na literatura (e.g. Prata & Silva, 2013), que o turno da manhã é o turno preferencial para os trabalhadores no regime por turnos da indústria hoteleira ao mesmo tempo que é o turno que maior satisfação gera no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, os resultados demonstram que o turno da manhã não é o horário preferencial entre os participantes deste estudo. Uma das razões que pode explicar os resultados encontrados, pode estar relacionada com o facto de continuarem a ser os trabalhadores em regime de horário tradicional que têm um maior *work-life balance*, devido a terem uma maior estabilidade a nível de horários. Em razão inversa, os trabalhadores inquiridos percecionam que trabalhar em regime de turnos não promove a satisfação no que respeita ao equilíbrio entre a vida de trabalho e de não trabalho.

Os resultados obtidos confirmam que os trabalhadores solteiros são aqueles que revelam maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar. Assim, foi possível obter resultados em linha com o demonstrado na literatura que afirma que são os trabalhadores solteiros que revelam uma maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar (e.g. Shen & Dicker, 2008). Estas evidências confirmam o pressuposto de que o

trabalho por turnos poderá ter um impacto negativo na relação conjugal dos trabalhadores (Williams, 2008).

Os resultados encontrados demonstram não haver uma relação entre os trabalhadores do género feminino e a obtenção de maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar. Uma das razões que pode explicar os resultados obtidos poderá estar associada ao facto de na cultura portuguesa ser o género feminino a encontrar-se tradicionalmente mais sobrecarregada com as tarefas familiares, tornando-se mais difícil de garantir o *work-life balance*. Segundo Albertsen, Rafnsdóttir, Grimsó, Tómasson & Kauppinen (2008), o género feminino encontra-se associado a um menor nível de *work-life balance*, o que parece estar em linha com os resultados obtidos neste estudo.

No que respeita à obtenção de resultados relacionados com a relação existente entre o tipo de turno rotativo e a preferência por este tipo de turno entre os trabalhadores do género masculino, na indústria hoteleira, é possível que tal possa ser explicado por estarmos perante um grupo de trabalhadores que aprecia pouco a rotina laboral. Embora a literatura (e.g. Demerouti *et al.*, 2004) sugira que os trabalhadores preferem os turnos fixos, os resultados evidenciam a preferência pelos turnos rotativos. Uma das razões que pode explicar os resultados encontrados pode estar associada à vontade dos trabalhadores poderem ter mais liberdade para equilibrarem a sua vida profissional com a não profissional, especialmente se não puderem escolher o turno preferencial para desempenhar a função desejada.

Finalmente, os resultados alcançados confirmam que o tipo de turno rotativo é privilegiado por trabalhadores casados, o que corrobora o argumento anterior de poder conciliar a vida profissional com a vida familiar de modo mais satisfatório do que se estiver em regime de trabalho fixo, concretamente em turnos incompatíveis com a vida familiar e conjugal (Martins *et al.*, 2018).

CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu obter resultados que permitissem identificar as principais motivações dos trabalhadores da indústria hoteleira, para realizarem horários por turnos. As principais motivações demonstradas na literatura para a escolha do regime de trabalho por turnos, aparecem maioritariamente associadas à motivação financeira (e.g. Wedderburn, 1996; Bao & Nizam, 2015; Silveira *et al.*, 2016; Prata & Silva, 2013), à motivação familiar (e.g. Marshall, 1998; Shen & Dicker, 2008) e à motivação individual, na qual recai a vida social do indivíduo (e.g. Wedderburn, 1996; Williams, 2008; Carneiro & Silva, 2015; Prata & Silva, 2013). Os resultados obtidos não demonstraram ir ao encontro das principais motivações conhecidas na literatura.

Constatou-se nos resultados obtidos, que fundamentalmente, os trabalhadores realizam o regime de trabalho por turnos, devido a este ser um requisito da função realizada na indústria hoteleira, o que pode estar relacionado com o facto de quando confrontados com a questão acerca de se escolheriam de livre vontade trabalhar no regime de trabalho por turnos, a maioria dos trabalhadores responder negativamente, citando como razão a falta do *work-life balance* existente neste regime de trabalho. Estes resultados, aparentemente parecem conferir alguma novidade ao conhecido até ao momento.

Os inquiridos participantes deste estudo demonstraram estar satisfeitos no geral com o regime de trabalho por turnos, e com o seu ambiente profissional. No entanto, apresentam estar insatisfeitos com o tempo que têm para a realização de outras atividades, tais como tempo disponível para realizar atividades familiares; atividades domésticas; atividades de convívio familiar; atividades de convívio social; para descansar e para realizar atividades de lazer individuais.

Observou-se, ainda, nos resultados deste estudo que o regime de trabalho por turnos apresenta um impacto negativo na qualidade da relação conjugal e com outros familiares, o que vai ao encontro com o referido na literatura (e.g. Perrucci *et al.*, 2007; Magnini, 2009; Shen & Dicker, 2008; Silva & Silva, 2015). Os inquiridos revelam também sentir um impacto negativo na qualidade com os amigos, tal como referenciado em diversa literatura (e.g. Costa, 1997; Williams, 2008). Estes dois pontos revelam a extrema importância da existência do *work-life balance* na vida dos trabalhadores, que desenvolvem a sua atividade profissional no regime de trabalho por turnos.

O estudo revela existirem efeitos do regime de trabalho por turnos ao nível da saúde física do trabalhador, uma vez que os resultados obtidos evidenciam existir dificuldade em adormecer. Tal como sugerido anteriormente na literatura (e.g. Wedderburn, 2000), os nossos resultados corroboram o efeito negativo na saúde física dos trabalhadores em regime de trabalho por turnos, ao nível do sono, tendo sido este o efeito de saúde física mais significativo encontrado nos resultados deste estudo.

Os resultados obtidos permitem concluir, também, que o estado civil dos trabalhadores não demonstra ter significância na escolha do regime de trabalho por turnos entre os inquiridos deste estudo. Os resultados do estudo confirmam, igualmente, que os trabalhadores solteiros demonstram um maior nível de satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, corroborando o demonstrado na literatura (e.g. Shen & Dicker, 2008), que indica que são os trabalhadores solteiros que apresentam uma maior satisfação no equilíbrio entre a vida pessoal e familiar.

O estudo confirma, também, que o tipo de turno rotativo é eleito por trabalhadores casados, o que vai ao encontro com o referido na literatura (e.g. Martins *et al.*, 2018) que defende ser mais benéfico conciliar a vida profissional com a vida familiar neste tipo de turno, do que se estiver em regime de trabalho fixo, uma vez que parecem demonstrar serem tipos de turnos inconciliáveis com a vida familiar e conjugal.

Ao estudarmos o efeito do regime de trabalho por turnos na vida social e familiar dos trabalhadores, na indústria específica da hotelaria, é possível identificar alguns contributos para a teoria e prática do tema nesta indústria em específico, uma vez que, embora os inquiridos tenham respondido que se sentem satisfeitos no geral com o regime de trabalho por turnos, quando questionados se optariam por trabalhar no regime de trabalho por turnos, a maioria dos inquiridos respondeu negativamente, indicando a falta de equilíbrio no *work-life balance*. Estes resultados reforçam a crescente necessidade das organizações hoteleiras implementarem medidas que aumentem o *work-life balance* dos trabalhadores, de modo a haver um melhor balanço entre a sua vida pessoal e familiar, cuja falta é sentida principalmente, por parte dos trabalhadores casados. Deste modo, será permitido aos trabalhadores não se sentirem insatisfeitos com a forma de gestão do seu tempo, entre o trabalho e a sua vida pessoal e familiar. Para além de conferir algum nível de novidade para a teoria conhecida sobre o tema, os resultados obtidos poderão ajudar, por um lado os responsáveis das unidades hoteleiras a encontrar práticas organizacionais

minimizadoras dos efeitos negativos deste regime de trabalho, cada vez mais necessário na indústria hoteleira. Por outro lado, alertando os trabalhadores que desejam trabalhar neste regime de trabalho para os efeitos da sua decisão a nível do seu *work-life balance*.

Limitações do Estudo

Uma das limitações encontradas na realização deste estudo foi a carência de literatura relevante acerca do tema do regime de trabalho por turnos, nomeadamente, na indústria hoteleira. Embora exista literatura focada neste regime de trabalho, existe falta de informação e de estudos realizados acerca do impacto do regime de trabalho por turnos na indústria hoteleira, sendo este um tema pertinente para continuar tendo em conta o crescente crescimento verificado na indústria hoteleira. Outra das limitações do estudo foi a opção pela realização da amostragem por efeito de “bola de neve”, o que faz com que não se possa controlar a diversidade desejada na amostra do estudo a nível de características do género (havendo mais inquiridos do género feminino), e estado civil (existindo mais inquiridos solteiros). A escolha de uma amostra estratificada ou a implementação de uma metodologia mista poderiam enriquecer os resultados alcançados, principalmente para a exploração dos fatores de recusa por parte dos trabalhadores ao regime de trabalho por turnos.

Pistas de investigação futura

Quanto a sugestões para futuras investigações considera-se útil, tal como referido previamente, realizar um estudo não só de âmbito quantitativo, mas também qualitativo, de modo a continuar a investigar este tema de modo mais completo e abrangente.

Seria igualmente pertinente realizar uma investigação com foco nas funções de chefia, de modo a perceber quais as ações colocadas em práticas pelas organizações hoteleiras, ajudando a aumentar o nível de satisfação no *work-life balance* dos trabalhadores do regime de trabalho por turnos, pois esta é a razão que gerou maiores níveis de insatisfação nos trabalhadores, e o motivo pelos quais estes não escolheriam trabalhar no regime de trabalho por turnos.

Considerando o contributo dos resultados obtidos, as limitações do estudo, propomo-nos que futuros investigadores possam manter o interesse no tema e continuar esta linha de investigação de modo a enriquecer a literatura existente, mas ainda escassa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamir, A., Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Malik, O. M. (2012). Compensation Methods and Employees' Motivation (With Reference to Employees of National Commercial Bank Riyadh). *International Journal of Human Resource Studies*, 2:3, 221-230. doi:10.5296/ijhrs.v2i3.2474
- Albertsen, K., Rafnsdóttir, G.L., Grimsmo, A., Tómasson, K. & Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Supplement*, 5, 14-21.
- Alfares, H. K. (2006). Compressed workweek scheduling with days off consecutivity, weekend off frequency, and work stretch constraints. *INFOR Journal: Information Systems and Operational Research*, 44:3, 175-189.
- Andersen, M., Domsch, M. E. & Cascorbi, A. H. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: A study of European maritime pilots. *Journal of Labour Research*, 28, 714–734. doi:10.1007/s12122-007-9010-5
- Awan, W. A. (2013). Determinants of Shift Work impacting Job Satisfaction: A study on Service Sector Organizations in Pakistan. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2:4, 49-59.
- Ažić, M.L. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23:1, 105-117. doi:10.20867/thm.23.1.8
- Banerjee, A. & Chaudhury, S. (2010). Statistics without tears: Populations and samples. *Industrial psychiatry journal*, 19:1, 60-65. doi: 10.4103/0972-6748.77642
- Bao, C. & Nizam, I. (2015). The impact of motivation on employee performance in the electronics industry in china. *International Journal of Accounting & Business Management*, 3:2, 29-45. doi: 10.24924/ijabm/2015.11/v3.iss2/29.45

- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research. *International Journal of Market Research*, 57:6, 837-854. doi: 10.2501/IJMR-2015-070
- Barton, J. & Folkard, S. (1993). Advancing versus delaying shift systems. *Ergonomics*, 36, 59-64.
- Benedetti, A. A., Diefendorff, J.M., Gabriel, A. S. & Chandler, M. M. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 38–46. doi:10.1016/j.jvb.2015.02.009
- Bhadra, U., Thakkar, N., Das, P. & Bhadra, M. P. (2017). Evolution of circadian rhythms: from bacteria to human. *Sleep Medicine*, 35, 49-61. doi:10.1016/j.sleep.2017.04.008 1389-9457
- Borralha, S., Jesus, S. N., Pinto, P. & Viseu, J. (2016). Job satisfaction in hotel employees: a systematic review of the literature. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, IV:1, 4-20.
- Carneiro, L. & Silva, I. S. (2015). Trabalho por turnos e suporte do contexto organizacional: Um estudo num centro hospitalar. *International Journal on Working Conditions*, 9, 142-160.
- Castellan, C. M. (2010). Quantitative and qualitative research: a view for clarity. *International Journal of Education*, 2:2, 1-14.
- Chan, S. H. & Kuok, O. M. (2011). A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10:4, 421-441, doi: 10.1080/15332845.2011.588579

- Cheng, J. & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. doi:10.1016/j.ijhm.2018.01.005
- Choy, L. T. (2014). The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. *Journal Of Humanities And Social Science*, 19:4, 99-104.
- Cohen, N. & Arieli, T. (2011). Field research in conflict environments: Methodological challenges and snowball sampling. *Journal of Peace Research*, 48:4, 423-435. doi: 10.1177/0022343311405698
- Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applied Ergonomics*, 27:1, 9-16.
- Costa, G. (1997). The Problem: Shiftwork. *Chronobiology International- The Journal of Biological and Medical Rhythm Research*, 14:2, 89-98. doi: 10.3109/07420529709001147
- Costa, G. (2003). Shift work and occupational medicine: an overview. *Occupational Medicine*, 53:2, 83-88. doi:10.1093/occmed/kqg045
- Costa, G. (2016). Introduction to Problems of Shift Work. *Social and Family Issues in Shift Work and Non Standard Working Hours*, 19-35, Springer.
- Cruz, F. G. S., López-Guzmán, T. & Cañizares, S. M. S. (2014) Analysis of Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13:1, 63-80. doi: 10.1080/15332845.2013.807394

- Dall’Ora, C., Ball, J., Recio-Saucedo, A. & Griffiths, P. (2016). Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 57, 12-27. doi:10.1016/j.ijnurstu.2016.01.007
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 290-300. doi:10.1016/j.ijhm.2010.10.002
- Deery, M. & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27:3, 453-472.
- Demerouti, E., Geurts, S. A. E., Bakker, A. B. B & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work–home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, 47:9, 987-1002. doi: 10.1080/00140130410001670408
- Dogru, T., McGinley, S., Line, N. & Szende, P. (2019). Employee earnings growth in the leisure and hospitality industry. *Tourism Management*, 74, 1-11. doi:10.1016/j.tourman.2019.02.008
- DRE (2018). Código do Trabalho Lei n.º 7/2009. Retrieved from <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/114799007/201909031002/73523126/diploma/indice>
- Esen, H., Hatipoğlu, T., Cihan, A. & Fiğlali, N. (2019). Expert system application for prioritizing preventive actions for shift work: shift expert. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25:1, 123-137. doi: 10.1080/10803548.2017.1350392
- Farrugia, P., Petrisor, B. A., Farrokhyar, F. & Bhandari, M. (2010). Research questions, hypotheses and objectives. *Canadian Journal of Surgery*, 53:4, 278-281.

- Folkard, S. (2008). Shift Work, Safety, and Aging. *Chronobiology International- The Journal of Biological and Medical Rhythm Research*, 25:2-3, 183-198. doi: 10.1080/07420520802106694
- Folkard, S. & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53, 95-101. doi:10.1093/occmed/kqg047
- Fossum, I. N., Bjorvatn, B., Waage, S. & Pallesen, S. (2013). Effects of shift and night work in the offshore petroleum industry: a systematic review. *Industrial Health*, 51:5, 530–544.
- Gallardo, E., Sánchez-Cañizares, S. M., López-Guzmán, T. & Jesus, M. M. N. (2009). Employee satisfaction in the Iberian hotel industry: The case of Andalusia (Spain) and the Algarve (Portugal). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22:3, 321-334.
- Grobelna, A., Sidorkiewicz, M. & Tokarz-Kocik, A. (2016). Job satisfaction among hotel employees: analyzing selected antecedents and job outcomes. A case study from Poland. *Argumenta Oeconomica*, 2:37, 281-310.
- Harjanti, D. & Todani, F. A. (2019). Job Burnout and Employee Performance in Hospitality Industry: The Role of Social Capital. *Jurnal Teknik Industri*, 21:1, 15-24. doi: 10.9744/jti.21.1.15-24
- Hofmann, V. & Stokburger-Sauer, N.E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58. doi:10.1016/j.ijhm.2017.06.003
- Ishitani, T. T. (2010). Exploring the effects of congruence and Holland's personality codes on job satisfaction: An application of hierarchical linear modeling techniques. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 16-24. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.014

- Jansen, N. W. H., Kant, I., Nijhuis, F. J. N., Swaen, G. M. H. & Kristensen, T. S. (2004). Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 30:2, 139-148.
- Jones, C. R., Huang, A. L., Ptáček, L. J. & Fu, Y. (2013). Genetic basis of human circadian rhythm disorders. *Experimental Neurology*, 243, 28-33. doi:10.1016/j.expneurol.2012.07.012
- Jong, T. M., van der Voordt, D. J. M. (2002). Ways to study architectural, urban and technical design. *Delft: DUP Science*, 53-60.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7:4, 396-403.
- Kantermann, T., Haubruge, D. & Skene, D. J. (2013). The Shift-Work Accident Rate is More Related to the Shift Type than to Shift Rotation. *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal*, 19:6, 1586-1594. doi: 10.1080/10807039.2012.708263
- Kao, C., Tsaur, S. & Wu, T. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108. doi:10.1016/j.ijhm.2016.05.001 0278-4319
- Kazerooni, E. A. (2001). Fundamentals of Clinical Research for Radiologists - Population and Sample. *American Journal of Roentgenology*, 177:5, 993-999.
- Khan, S., Duan, P., Yao, L. & Hou, H. (2018). Shiftwork-Mediated Disruptions of Circadian Rhythms and Sleep Homeostasis Cause Serious Health Problems. *International Journal of Genomics*, 2018:4, 1-11.

- Karatepe, O. M. & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28, 238–252. doi:10.1016/j.tourman.2005.12.019
- Kim, H. J., Shin, K. H. & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *Hospitality Management*, 26, 421-434. doi:10.1016/j.ijhm.2006.03.006
- Knutsson, A. (2004). Methodological Aspects of Shift-Work Research. *Chronobiology International- The Journal of Biological and Medical Rhythm Research*, 21:6, 1037-1047. doi: 10.1081/CBI-200038525
- Law, J., Pearce, P. L. & Woods, B. A. (1995). Stress and coping in tourism attraction employees. *Tourism Management*. 16:4, 277–284.
- Lee, Y. & Chang, H. (2008). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International Journal of Management*, 25:3, 732–739.
- Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33:2, 135-149. doi: 10.1177/016555150606817
- London, A. (2009). The impact of intrinsic and extrinsic motivation on job choice in Generation Y. *4th Annual Siena College Student Conference in Business*.
- Magnini, V. P. (2009). Understanding and Reducing Work-Family Conflict in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8:2, 119-136. doi: 10.1080/15332840802269643
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS statistics*. 7ª ed., Pêro Pinheiro. ISBN 978-989-96763-5-0

- Marshall, K. (1998). Couples working shift. *Perspectives on Labour and Income*, 10:3, 9-14.
- Martins, D., Pinto, A. & Silva, S. (2018). Trabalho por Turnos: O impacto no equilíbrio da vida pessoal e profissional. In Joaquim Fernandes, Fernanda Matias, Celísia Baptista, Ana Melo Elidomar Alcoforado (Eds). *Estratégias, Tendências e Desafios da Gestão* (pp. 283-300). TMS Conferences Series, Faro: Universidade do Algarve. ISBN 978-989-8859-56-3
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33:3, 271–312.
- McMenamin, T. M. (2007). A time to work: recent trends in shift work and flexible schedules. *Monthly Labor Review*, 130:2, 3-15.
- Monk, T. H., Folkard, S. & Wedderburn, A. I. (1996). Maintaining safety and high performance on shiftwork. *Applied Ergonomics*. 27:1. 17-23. doi: 10.1016/0003-6870(95)00048-8
- Moon, H. J., Lee, S. H., Lee, H. S., Lee, K. & Kim, J. J. (2015). The association between shift work and depression in hotel workers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 27:29, 1-11. doi: 10.1186/s40557-015-0081-0
- Moreno, C. R. C., Fischer, F. M. & Rotenberg, L. (2003). A saúde do trabalhador na sociedade 24 horas. *São Paulo em Perspectiva*, 17:1, 34-46.
- Ozturk, A. B., Hancer, H. & Im, J. Y. (2014) Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23:3, 294-313. doi: 10.1080/19368623.2013.796866

- Pelit, E., Öztür, Y. & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23:6, 784-802. doi:10.1108/095961111111153475
- Perrucci, R., MacDermid, S., King, E., Tang, C. Brimeyer, T., Ramadoss, K., Kiser, S. J. & Swanberg, J. (2007). The Significance of Shift Work: Current Status and Future Directions. *Journal of Family and Economic Issues*, 28, 600-617.
- Prata, J. & Silva, I. S. (2013). Efeitos do Trabalho em Turnos na Saúde e em Dimensões do Contexto Social e Organizacional: Um Estudo na Indústria Eletrônica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13:2, 141-154.
- Queirós, A., Faria, D. & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3:9, 369—387. doi: 10.5281/zenodo.887089
- Reeve, J. (1989). The Interest-Enjoyment Distinction in Intrinsic Motivation. *Motivation and Emotion*, 13:2, 83-103.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D. & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, 645-661. doi: 10.1080/09585192.2011.561219
- Setia, M. S. (2016). Methodology Series Module 3: Cross-sectional Studies. *Indian Journal of Dermatology*, 61:3, 261-264.

- Shen, J. & Dicker, B. (2008). The impacts of shiftwork on employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 19:2, 392-405. doi: 10.1080/09585190701799978
- Silva, H. & Silva, I. S. (2015). Gestão e adaptação aos horários de trabalho: Um estudo de caso no setor hoteleiro. *International Journal on Working Conditions*, 9, 99-116.
- Silva, I. S., Prata, J. & Ferreira, A. I. (2014). Horários de trabalho por turnos: Da avaliação dos efeitos às possibilidades de intervenção. *International Journal on Working Conditions*, 7, 68-83.
- Silveira, M., Camponogara, S., Beck, C. L. C., Da Costa, V. Z., Dalmolin, G. L. & Arboit, E. L. (2016). Trabalho noturno e seus significados para enfermagem de unidade de cuidados intensivos. *Revista Enfermagem UERJ*, 24:6, 1-6. doi: 10.12957/reuerj.2016.17416
- Singh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education For Library And Information Science*, 57:2, 197-206. doi:10.12783/issn.2328-2967/57/2/11
- Sirgy, M. J. & Lee, D. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research Quality Life*, 13, 229–254. doi: 10.1007/s11482-017-9509-8
- Sousa, V. D., Driessnack, M. & Mendes, I. A. C. (2007). Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem. Parte 1: Desenhos de Pesquisa Quantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15:3, 1-6.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619. doi:10.1016/j.ijhm.2009.11.002

- Yirik, S., Oren, D. & Ekici, R. (2015). Determination of Organizational Stress and Organizational Burnout Levels of Mid Level Managers Working in Four and Five Star Hotel Businesses. *International Review of Management and Marketing*, 5:2, 52-60.
- Wadsworth, L. L. & Facer, R. L. (2016). Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*, 45:4, 382-404. doi: 10.1177/0091026016678856
- Wan, Y. K. P. & Chan, S. H. J. (2013). Casino employees' perceptions of their quality of work life. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 348-358. doi:10.1016/j.ijhm.2012.11.010
- Wedderburn, A. (1996). Compressed Working Time. *BEST Bulletin*, N°10. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Wedderburn, A. (2000). Shiftwork and health. *BEST European Studies on Time*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).
- Williams, C. (2008). Work-life balance of shift workers. *Perspectives on Labour and Income*, 9:8, 5-16
- Wright, T. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behaviour. A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12:3, 262–277.
- Zhen, L. & Jie, J. (2009). A study on job satisfaction of hotel employees. International Conference on Information Management, *Innovation Management and Industrial Engineering*, 204-209. doi:10.1109/ICIII.2009.510

ANEXOS

Anexo A – Inquérito acerca do regime de Trabalho por Turnos - Setor Hoteleiro

Inquérito acerca do regime de Trabalho por Turnos - Setor Hoteleiro

O presente inquérito surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo - Instituto Politécnico do Porto, e pretende conhecer a realidade do regime de trabalho por turnos no setor hoteleiro.

A sua participação é fundamental! Todos os dados são anónimos e confidenciais sendo apenas utilizados para fins académicos.

O preenchimento do inquérito demora cerca de 5 minutos. Caso concorde em participar no estudo avance para as questões.

As investigadoras,

Sofia Amaro, Dora Martins & Susana Silva
Instituto Politécnico do Porto

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

Inquérito acerca do regime de Trabalho por Turnos - Setor Hoteleiro

* Required

Caracterização

Opção 1

Género

Masculino

Feminino

Estado Civil

Casado/a /União de facto

Solteiro/a

Divorciado/a / separado/a

Viúvo/a

Habilitações Académicas *

4º ano

6º ano

9º ano

12º ano

Licenciatura/Bacharelato

Mestrado

Doutoramento

Tem filhos? *

Sim

Não

Se sim, quantos?

Your answer _____

Qual a sua função atual? *

Your answer _____

Há quanto tempo (meses) desempenha essa função? *

Your answer _____

Qual o tipo de vínculo contratual que possui? *

- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto
- Contrato sem termo
- Contrato a tempo parcial
- Contrato de prestação de serviços (recibos verdes)

Qual é o regime de trabalho por turnos? *

- Fixo
- Rotativo

Qual o regime de horário (assinale as opções que se adequam à sua situação pessoal)? *

- Turno da manhã
- Turno da tarde
- Turno da noite
- Turno de fim de semana

Há quanto tempo (meses) trabalha no regime de trabalho por turnos? *

Your answer _____

Qual o salário fixo (euros) que recebe? *

Your answer _____

BACK

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

Inquérito acerca do regime de Trabalho por Turnos - Setor Hoteleiro

* Required

Satisfação com o regime de trabalho por turnos

Qual o seu grau de satisfação geral com o regime de trabalho por turnos? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito satisfeito

Qual o grau de satisfação com o seu nível de concentração no desempenho profissional? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o seu nível de realização profissional? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o seu nível de capacidade de trabalhar em equipa? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o seu nível de capacidade de tomar decisões? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o seu nível de capacidade de relacionamento interpessoal? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com a sua vida social em geral ? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com a sua vida familiar em geral ? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com a sua vida pessoal em geral? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o seu bem-estar físico? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o seu bem-estar mental? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades familiares? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades domésticas? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades não previstas? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades de convívio familiar? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades de convívio social? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para descansar? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades de lazer individuais? *

	1	2	3	4	
Muito Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades relacionadas com cuidados de saúde? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar atividades relacionadas com o desenvolvimento de carreira (realizar cursos de formação, desenvolvimento de competências)? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para realizar as refeições? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com a qualidade das refeições que realiza? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

Qual o grau de satisfação com o tempo disponível para o sono? *

1 2 3 4

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

BACK

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

Inquérito acerca do regime de Trabalho por Turnos - Setor Hoteleiro

* Required

Motivações

Quais as razões para estar a trabalhar em regime de trabalho por turnos? (selecione todas as opções que se aplicam) ? *

- Imagem da empresa no mercado
- Porque é um requisito da função
- Conveniência de horário por questões familiares
- Conveniência de horário por questões sociais
- Conveniência geográfica
- Pelo ambiente existente na equipa de trabalho
- Pelo salário
- Pelos benefícios extra-salariais (subsídio de trabalho por turnos; redução do tempo de trabalho, etc)
- Other:

BACK

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

Inquérito acerca do regime de Trabalho por Turnos - Setor Hoteleiro

* Required

Implicações

Quais os efeitos resultantes do trabalho por turnos no seu bem-estar físico e mental? (poderá indicar mais do que uma razão) *

- Tem uma doença física
- Tem uma doença mental (depressão, ansiedade, stress, ...)
- Tem sintomas de mal-estar físico
- Tem sintomas de mal-estar mental
- Tem dificuldades em adormecer
- Acorda mais cedo do que o pretendido
- Tem necessidade de tomar comprimidos para dormir
- Ingere bebidas alcoólicas para ajudar a adormecer
- Other:

Quais os efeitos resultantes do trabalho por turnos no seu bem-estar familiar e social? (poderá indicar mais do que uma razão) *

- Maior qualidade na relação conjugal
- Menor qualidade na relação conjugal
- Maior qualidade na relação com os filhos
- Menor qualidade na relação com os filhos
- Maior qualidade na relação com outros familiares
- Menor qualidade na relação com outros familiares
- Maior qualidade na relação com os amigos
- Menor qualidade na relação com os amigos
- Other: _____

Se pudesse escolher, optaria por trabalhar em regime de trabalho por turnos? *

Sim

Não

Quais as razões?

Your answer

Muito obrigada pela sua participação! Se pretender receber os resultados do estudo, deixe-nos o seu e-mail!

Your answer

BACK

SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.