

## **Agradecimentos**

*Este trabalho não teria sido possível sem o apoio de um conjunto de pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a sua realização.*

*Em primeiro lugar, um agradecimento especial à Professora Doutora Sara Falcão Casaca, como testemunho do meu reconhecimento pelas suas singulares qualidades científicas e humanas e pelo brilhantismo intelectual com que soube estimular este trabalho e conduzir a sua orientação.*

*Ao Professor Doutor Alain Stoleroff que teve a amabilidade de me facilitar alguma bibliografia.*

*À Tânia Cardoso, que me facultou um apoio fundamental, evidenciando sempre uma disponibilidade imensa em todas as etapas deste trabalho.*

*A todos/as os/as tripulantes de bordo que se disponibilizaram para cooperar neste trabalho, muitas vezes evidenciando um carinho e atenção para além do que lhes era pedido e sem os quais, este trabalho não seria de todo possível.*

*Aos meus colegas de Mestrado pela boa convivência, o apoio e incentivo para continuar, destacando o Ruben, Karl, Elisabete e Márcio com quem tive o privilégio de trabalhar de uma forma mais próxima e aos quais deixo a minha estima e amizade.*

*Aos meus amigos Catarina e Gonçalo Fitas Monteiro, Tito Soares, Diana Boto, Tiago e Rita Marques, Ana Colaço, Teresa Salema, Susana Maia de Loureiro e Cristina Matos por me terem facultado o contacto de diversos/as tripulantes de bordo, o que me permitiu aceder à totalidade da população inquirida.*

*Aos meus pais, que me serviram de referência, me incutiram sempre o desejo de ir mais além e pelo amor e apoio incondicionais que sempre demonstraram ao longo desta etapa.*

*Ao meu irmão que me fez acreditar no sentido pessoal desta realização, estando sempre presente nas alturas certas.*

*Ao Miguel, pelo apoio, amor e capacidade de me fazer pensar, a quem importunei frequentemente com as mais variadas preocupações e angústias que a elaboração do presente trabalho exigiu, tendo sempre uma palavra sábia e amiga nos momentos menos bons e sem o qual este não teria sido possível.*

*Os meus sinceros agradecimentos.*

## Índice Geral

Agradecimentos .....	i
Índice Geral .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Introdução .....	1
PARTE I - CONTEXTUALIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1. A Economia dos Serviços e a reconfiguração socioprofissional: novos perfis da mão-de-obra e novos atributos exigidos .....	4
1.1. Exigências do trabalho emocional: Conceptualização .....	6
2. Novas formas de organização dos tempos de trabalho .....	14
2.1. Desafios à conciliação trabalho-família .....	16
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....	20
1. Aspectos metodológicos .....	20
1.1. A pertinência do objecto de estudo .....	20
1.2. Amostra .....	21
1.3 Técnicas de investigação .....	22
2. Resultados .....	23
2.1. Caracterização dos/as inquiridos/as .....	23
2.1.1. Remuneração e práticas sindicais .....	25
2.2. A flexibilidade dos horários de trabalho .....	26
2.3. O Trabalho Emocional .....	30
2.4. (Contra)Tempos Pessoais e Familiares .....	39
2.4.1. As dificuldades de conciliação .....	39
2.4.2. Os riscos para a saúde .....	45
CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
ANEXOS .....	57

## **Resumo**

O sector dos serviços encontra-se mais competitivo do que nunca e os/as consumidores/as estão cada vez mais exigentes. Em muitos segmentos de actividade, verifica-se uma economia a funcionar durante 24 horas, que assenta na flexibilidade contratual e de tempo de trabalho, assim como em competências emocionais e na disponibilidade por parte da força de trabalho. No entanto, esta tendência não está isenta de custos profissionais, pessoais e familiares para os/as trabalhadores/as envolvidos/as.

Este trabalho pretende analisar a relação do trabalho emocional inerente à profissão de tripulantes de cabine e da irregularidade dos tempos de trabalho com os consequentes (contra)tempos profissionais, familiares e pessoais daí decorrentes. Partindo de uma visão não determinista, argumenta-se que a ambiguidade de emoções na relação com os/as clientes (passageiros/as) pode levar a que o trabalho emocional seja vivenciado tanto como penoso como gratificante. As políticas e medidas facilitadoras da conciliação, a dimensão menos prescritiva por parte das empresas e o apoio das chefias são tidos como factores moderadores importantes da vivência do trabalho emocional.

O trabalho empírico incide, assim, sobre a profissão de tripulantes de cabine e articula a análise quantitativa (informação recolhida por inquérito por questionário) com a análise qualitativa (entrevistas em profundidade).

**Palavras-chave:** Tripulantes de cabine, conciliação trabalho-família, trabalho emocional, flexibilidade de tempo de trabalho.

## **Abstract**

The service sector is more competitive than ever, and consumers have become increasingly more demanding. In many sectors of activity, there is a 24-hour economy, which is based on employment and working time flexibility as well as on the emotional skills of the workforce. However, this trend has not run without any professional, personal and family costs for workers.

This study aims at examining the implications of emotional labour inherent to the airline cabin crews profession and of irregular working time schedules on workers personal and family lives. Drawing on a non-deterministic view, we conclude that the emotional labour performed in the relationship with customers (passengers) is simultaneously experienced as painful and rewarding. Companies policies and practices facilitating the work-family reconciliation, the less prescriptive norms in relation to the interaction with customers, and the managerial support act as important moderating factors in the experience of emotional labour.

The empirical work focuses on the airline cabin crews profession and articulates the quantitative analysis (information collected through a questionnaire survey) with the qualitative analysis (in-depth interviews).

**Key Words:** airline cabin crews, work-family balance; emotional labour, flexible working time.

## Introdução

No contexto da globalização, difusão das tecnologias de informação, intensificação da concorrência e novas exigências dos/as consumidores/as tem-se assistido cada vez mais à necessidade de uma economia que funcione durante 24 horas (Adam cit. por Kóvacs, 2003: 486) e à consequente flexibilidade do tempo de trabalho. Assume desta forma grande visibilidade o tema da conciliação entre as esferas profissional e familiar dadas as fortes mudanças sociais e económicas emergentes na sociedade contemporânea, onde ambas as esferas passam a ser vividas num *continuum* (Hochschild, 1983). O contexto português, torna-se assim um terreno fértil para o estudo da conciliação entre a vida profissional e a familiar dos indivíduos dada a elevada taxa de participação feminina no mercado de trabalho, a prevalência do modelo de duplo emprego na relação de casal e papel deficitário do Estado em termos de infra-estruturas de apoio à família (Guerreiro et al., 2006; Casaca, 2008; Casaca e Damião, no prelo), o que é reforçado pela predominância do trabalho assalariado e a tempo inteiro, mesmo que isto implique trabalhar em excesso (mais de 40 horas por semana), falta de tempo livre e impossibilidade de escolher o horário de trabalho (Kóvacs, 2004).

Acresce a isto o trabalho emocional exigido em muitas profissões, em que é necessário regular-se as emoções próprias para ir ao encontro dos requisitos organizacionais sobre as exhibições emocionais adequadas (Hochschild, 1983), particularmente na área de prestação de serviços. Vários estudos comprovam a existência de uma feminização do trabalho emocional<sup>1</sup>. De recordar que o estudo seminal sobre o trabalho emocional incidiu sobre as hospedeiras de bordo e foi desenvolvido por Arlie Russell Hochschild (1983). A autora defende a ideia de que a experiência de trabalho no âmbito desta profissão é diferente caso se tratem de

---

<sup>1</sup> A síntese dos mesmos e a exploração da temática está a ser desenvolvida pelo Projecto “Mudanças do emprego e relações de género: cruzando quatro eixos de análise (género, classe, idade e etnicidade)”, financiado pela FCT (PTDC/SDE/66515/2006), coordenado por Sara Falcão Casaca e desenvolvido no âmbito do SOCIUS.

mulheres ou homens, uma vez que elas se encontram socialmente mais expostas a comportamentos rudes e a comentários menos próprios sobre o serviço que prestam ou o da empresa em geral.

Dado que poucas investigações se debruçam sobre a relação do trabalho emocional e a temática da conciliação trabalho-família (Seery et al., 2008) ou sobre a relação do trabalho emocional e a interferência trabalho-família (Montgomery et al., 2006), torna-se importante estudar os factores moderadores da relação do trabalho emocional e as suas consequências (Wharton, 2009), principalmente quando a isto se encontram aliados horários irregulares e imprevisíveis.

A opção pelo grupo profissional “tripulantes de cabine” surge das especificidades associadas à profissão, a qual implica um contacto directo com o público em condições atípicas (aeronave) que podem requerer a gestão de estados individuais ou situacionais de stress. Acresce a isto que os períodos de trabalho e repouso são irregulares e imprevisíveis, o que implica menor disponibilidade – e, por vezes, mesmo incapacidade - para fazer face à conciliação entre a esfera profissional e a familiar, dada a imprevisibilidade das rotinas de trabalho.

O objectivo principal deste estudo consiste em perceber a relação do trabalho emocional inerente à profissão de “tripulantes de cabine” e da irregularidade dos tempos de trabalho com os consequentes (contra)tempos profissionais, familiares e pessoais daí decorrentes.

As principais questões de partida para a elaboração do presente trabalho são:

- Como é vivenciado e gerido o trabalho emocional pelos/as tripulantes de cabine no exercício da sua profissão?
- Qual a relação entre a irregularidade dos horários de trabalho, o trabalho emocional e a conciliação trabalho-família nos/as tripulantes de cabine?
- As empresas do sector têm implementadas políticas e medidas facilitadoras da conciliação? E medidas prescritivas do trabalho emocional?

Este trabalho desenvolver-se-á em *duas partes*: a *contextualização teórica* e a apresentação do *estudo empírico*. A *primeira parte* encontra-se dividida em 2 *capítulos*, no *primeiro* discutem-se os novos perfis de mão-de-obra e atributos exigidos na economia dos serviços, explorando-se o conceito de trabalho emocional. No *segundo capítulo*, discutem-se os horários de trabalho na estruturação dos tempos individual e societal que têm impulsionado o crescimento de configurações horárias alternativas à configuração considerada tradicional e contra(tempos) pessoais e familiares daí decorrentes. Na *segunda parte*, apresenta-se o estudo empírico que recai sobre a profissão de “tripulantes de cabine”, articulando a análise quantitativa (informação recolhida por inquérito por questionário) com a análise qualitativa (entrevistas em profundidade) e tendo em conta as perguntas de partida e hipóteses levantadas. No *final do trabalho*, apresentam-se as principais conclusões, contributos e limitações do presente estudo, apontando-se pistas para investigações futuras.

## PARTE I - CONTEXTUALIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1. A Economia dos Serviços e a reconfiguração socioprofissional: novos perfis da mão-de-obra e novos atributos exigidos

O conceito de trabalho que, na sociedade industrial, estava ligado ao trabalho assalariado, seguro, a tempo inteiro regulado e com progressão estável e previsível na carreira, tem vindo a reduzir-se a favor de formas diferentes de trabalho remunerado, tais como tempo parcial, teletrabalho, contratos de trabalho provisórios, trabalho independente, entre outros (Kóvacs, 2005; Casaca, 2005a), passando a participação no mercado de trabalho a revestir formas mais variadas. Estas transformações estão associadas à globalização da economia, à terciarização, à forte concorrência nos mercados, à introdução e difusão de novas tecnologias de produção e de informação, assim como a alterações dos estilos de vida e das preferências dos consumidores.

A flexibilidade do emprego (variação do volume do emprego e dos salários, dos horários, dos tempos e do local de trabalho) passa também a ser uma fonte importante de competitividade, ficando a qualidade dos empregos ameaçada, principalmente num contexto de progressiva desregulamentação, de poder sindical enfraquecido e de intensa concorrência internacional, em que a redução de custos ganha particular importância. Isto leva a que parte substancial das formas atípicas de emprego passem a ser precárias, pouco qualificadas, mal remuneradas, sem protecção social, com poucas possibilidades de aprendizagem e de progressão profissional (Kóvacs, 2005; Casaca, 2005a).

Apesar da flexibilidade laboral poder ser vista como positiva numa perspectiva de uma maior conciliação com as necessidades individuais e familiares, vários estudos têm demonstrado que a principal tendência das empresas é utilizarem-na a seu favor e apenas tendo em conta as suas necessidades. Assim, apesar de existir uma tendência para avaliar as formas flexíveis de emprego como favoráveis à conciliação trabalho-

família e conducentes a uma maior autonomia na gestão do tempo pelo/a trabalhador/a, o que se verifica é uma unilateralidade empresarial, que leva a uma imprevisibilidade nas rotinas de trabalho, familiares e pessoais (Kóvacs, 2005; Casaca, 2005a).

Por outro lado, o desenvolvimento da economia dos serviços tem acarretado alterações profundas na estrutura socioprofissional, anunciando-se novos perfis profissionais sujeitos à instabilidade e precariedade do mercado, exigindo-se qualificações mais elevadas e abrangentes. São também requeridas, além das competências técnicas, competências sociais, relacionais e emocionais (Casaca, 2005a, 2006).

Reich (1993) distingue três tipos de grupos profissionais na sociedade contemporânea: os serviços de rotina, os serviços interpessoais e os serviços simbólico-analíticos.

### **Serviços de produção de rotina**

São vendidos à escala mundial. Integram os/as profissionais que desenvolvem tarefas repetitivas (os “colarinhos azuis” da economia dos serviços) e de supervisão de rotina (gestores/as de médio e baixo nível: capatazes, gestores/as de linha, chefes de escritório, chefes de secção). Encontram-se aqui os/as operadores/as de *call-center*.

### **Serviços interpessoais**

Não são vendidos à escala mundial. Os grupos profissionais estão em contacto directo com os/as clientes e tendem a deter características específicas: aparência agradável (sorrir), capacidade de exprimir confiança, bom humor, simpatia, disponibilidade física e psicológica mesmo perante clientes difíceis ou contrariamente ao que sentem, sendo estas tradicionalmente, funções maioritariamente femininas. Nas economias mais avançadas a maioria da população activa encontra-se neste segmento dos serviços, sendo este sector muito heterogéneo, pois nele podem estar incluídos/as:

trabalhadores/as de hotéis, porteiros/as, caixas, vigilantes, empregadas/os domésticas/os, cabeleireiros/as, motoristas, tripulantes de cabine, entre outros.

### **Serviços simbólico-analíticos**

Podem ser transaccionados à escala mundial. Incluem todas as actividades de identificação, resolução de problemas e intermediação estratégica; abrangem profissões como investigadores/as científicos, professores/as universitários/as, engenheiros/as, consultores/as, especialistas de gestão da informação, executivos/as de publicidade e estrategos/as de *marketing*, produtores/as de televisão e de cinema, entre outros. O rendimento destes/as depende do conhecimento, da originalidade (inovação) e da capacidade para a resolução de problemas complexos.

#### **1.1. Exigências do trabalho emocional: Conceptualização**

É actualmente reconhecido que as organizações têm emoções (Albrow cit. por Bolton e Boyd, 2003:289), podendo equacionar-se a comercialização das emoções (Hochschild, 1983) como uma prática comum e relacionada com a vantagem competitiva nos serviços interpessoais. A actual “economia dos serviços” torna esta comercialização das emoções mais relevante, pela existência de profissões orientadas para a interacção entre o/a trabalhador/a prestador/a de serviços e o/a cliente, que têm subjacente uma elevada carga emocional. A expressão de emoções consideradas apropriadas durante a interacção torna-se um aspecto central das exigências colocadas a estes/as trabalhadores/as, que são solicitados/as a gerir as suas emoções através de regras (implícitas ou explícitas) colocadas pela organização (Hochschild, 1983).

A contribuição pioneira para o avanço da compreensão das emoções nas organizações é o trabalho *Managed Heart*, de Hochschild (1983), que incidiu sobre hospedeiras de bordo norte-americanas. Esta autora clarificou o modo como a

capacidade de gestão das emoções dos actores se tornou numa mercadoria vendável, frequentemente referida como “trabalho emocional”, podendo assim ser parte vital do processo capitalista de trabalho (Hochschild, 1983). Este conceito tem sido muito utilizado para clarificar a emoção como uma nova área de estudo nas organizações (Ashforth e Humphrey; Fineman; Hearn cit. por Bolton e Boyd, 2003: 290) e enfatizar como estas tentam prescrever e/ou regular a gestão das emoções dos/as trabalhadores/as como parte do processo laboral (Dent et al.; James; Smith; Sturdy; Taylor cit. por Bolton e Boyd, 2003: 290). Assim, o trabalho emocional é visto como o processo pelo qual é esperado que os/as trabalhadores/as façam a gestão das suas emoções de acordo com regras e orientações definidas pela organização (Wharton, 2009).

Neste sentido, Hochschild utiliza o termo “regras do sentir” (*feeling rules*) para descrever as normas sociais referentes ao tipo e quantidade apropriada de emoção que deve ser exibida numa situação particular. A gestão emocional ocorre quando as pessoas “trabalham” as suas emoções íntimas no sentido de as acomodar às normas existentes. Trata-se, portanto, essencialmente de um acto privado, influenciado pelo quadro cultural e normas sociais sobre o que é apropriado sentir e exprimir, mas não resulta da acomodação a regras impostas por outras pessoas ou organizações. O trabalho emocional, por sua vez, refere-se a este processo, mas, neste caso, ocorre no domínio público, onde os/as trabalhadores/as gerem as suas emoções íntimas de forma a exhibir um estado emocional compatível com as regras/normas da organização em que trabalham. Espera-se que, assim, consigam criar um estado emocional positivo nos/as clientes, no sentido da respectiva satisfação e fidelização (Wharton, 2009).

Pode então dizer-se que uma profissão requer trabalho emocional quando o seu desempenho envolve contacto verbal ou facial com o público, quando há criação de um estado emocional no/a cliente ou se verifica controlo da organização sobre as

exibições emocionais do/a trabalhador/a (Hochschild, 1983). Isto torna-se cada vez mais importante, dadas as exigências das profissões que prestam serviços directamente ao público, maioritariamente desempenhadas por mulheres. Estas profissões dependem da capacidade dos/as trabalhadores/as para gerirem as suas emoções, dado que existe uma necessidade de transmitir emoções nem sempre concordantes com o estado emocional real e, por isso, as organizações têm procurado controlar este processo transformando a gestão emocional em trabalho emocional, como requisito formal para o trabalho. Estudos mais recentes (Pugh cit. por Wharton, 2009: 156) identificam dois aspectos das disposições emocionais dos/as trabalhadores/as que prevêm o grau em que estes/as colaboram com a organização, criando uma emoção positiva: expressividade emocional (capacidade de uma pessoa exibir emoção de forma não-verbal) e estado afectivo positivo (é expectável que as pessoas mais optimistas exibam mais emoções positivas). Isto torna-se mais importante para as empresas dado que uma pessoa que exhibe emoções positivas, gerará maior satisfação na relação com os/as clientes (Wharton, 2009). Nesta sequência encontra-se o estudo de Tsai que evidencia que o comportamento do/a cliente, incluindo a vontade de retornar a um estabelecimento comercial, é afectado pela exibição de emoções positivas (Wharton, 2009). Acresce a isto que as emoções positivas tendem a ter como objectivo o controlo de reclamações e a capacidade de gerir positivamente as relações interpessoais (Rafaeli e Sutton, 1990).

Assim, a expressão emocional gera mudanças de comportamento nos/as clientes durante a interacção, o que é suportado por Hochschild (1983) na distinção que faz entre “agir profundo” (*deep acting*) e “agir superficial” (*surface acting*). Para a autora, o primeiro envolve uma tentativa de mudar o que é sentido intimamente e o segundo o que é publicamente exibido. O “agir superficial” refere-se assim à gestão da expressão dos comportamentos e emoções, existindo uma divisão clara entre o que a pessoa

exibe conscientemente e o verdadeiro *self*. Em oposição, o “agir profundo” envolve um trabalho emocional que gera dissonância entre o estado exibido e o realmente sentido. O conceito de “público exigente” (*demanding publics*) torna-se fundamental para compreender que os/as trabalhadores/as são muitas vezes forçados/as a serem leais tanto ao cliente eventualmente perturbador como à organização (discurso muito utilizado no que concerne ao serviço de qualidade “o/a cliente tem sempre razão”) Este conceito é notório no caso das companhias aéreas que se encontram sob grande pressão para se tornarem mais competitivas e onde os/as tripulantes de cabine são um grupo profissional-chave na fidelização e satisfação dos/as clientes.

### **Trabalho emocional: implicações negativas**

Para Hochschild (1983), a gestão das companhias aéreas requer técnicas sofisticadas próximas do “agir profundo”, com custos psicológicos resultantes da distinção entre o aparente e o verdadeiro *self* (Williams, 2003). As emoções tornam-se transmutadas pela organização, o que exclui qualquer força activa ou de controlo que o indivíduo possa exercer na relação com os/as clientes (Callaghan e Thompson; Paules cit. por Bolton e Boyd, 2003: 290).

Estabelecendo a analogia com a alienação descrita por Marx e com o conceito psicológico de dissonância cognitiva, Hochschild defende que o desempenho de trabalho emocional ameaça produzir “dissonância emocional” (*emotional dissonance*). Isto é, os/as trabalhadores/as, ao exibirem emoções incongruentes com as que sentem genuinamente, podem acabar por desenvolver um sentimento de auto-estranhamento (cf. Wharton, 2009). A partir daqui, são várias as investigações que se centram no *burnout*. Maslach e colegas (cit. por Wharton, 2009: 159) analisaram este conceito, e concluíram que as profissões que envolvem interacção com outros são mais susceptíveis ao *burnout*, dada a quantidade de interacções que o desempenho das funções implica (Brotheridge e Grandey cit. por Wharton, 2009: 159). Este facto

pode estar relacionado com o esforço dispendido pelos/as trabalhadores/as para gerirem as suas emoções durante as diferentes interações. É também referida a relação entre o “agir superficial” e a dimensão de exaustão emocional do *burnout*, pois os indivíduos que exibem regularmente emoções que conflituam com as que sentem genuinamente são mais susceptíveis de experienciar exaustão emocional (Wharton, 2009).

Tal como Hochschild, Brotheridge e Grandey (cit. por Wharton, 2009: 159) demonstraram que o “agir superficial” aumenta os sentimentos de despersonalização e reduz o sentimento de realização pessoal. A dissonância emocional está também relacionada com a baixa satisfação no trabalho (Morris e Feldman, 1996) e com o aumento do stress (Pugliesi cit. por Wharton, 2009: 158). Várias investigações têm evidenciado consistentemente que a dissonância emocional é uma fonte significativa de stress laboral (Rubin et al.; Zapf et al. cit por Cheung e Tang, 2009: 252) e tipicamente relacionada com resultados negativos para o trabalho e para a saúde (Abraham; Cheung e Tang; Bakker e Heuven cit. por Cheung e Tang, 2009: 252).

### **Trabalho emocional: implicações positivas**

Literatura recente sobre o trabalho emocional defende que o “agir profundo” não aumenta o stress laboral, contribuindo para melhores resultados para a saúde e para o trabalho (Cheung e Tang, 2009). O “agir profundo” permite aos/às trabalhadores/as cumprirem as emoções requeridas pela organização sem sacrificarem a sua autenticidade e conservando os seus recursos para fazer face às exigências nos domínios profissional e familiar (Cheung e Tang, 2009).

Outros estudos evidenciam consequências positivas para os/as trabalhadores/as cujas profissões requerem elevados níveis de interação com outros (Bulan et al.; Adelman; Wharton cit. por Wharton, 2009: 160) ou necessidade de exibição de emoções positivas no trabalho (Zapf e Holz; Brotheridge e Grandey cit. por Wharton,

2009: 160). Mesmo o “agir profundo” demonstrou afectar positivamente os/as trabalhadores/as sempre que se verifique realização pessoal (Brotheridge e Grandey cit. por Wharton, 2009: 160).

Wouters (cit. por Williams, 2003: 517) gerou alguma controvérsia relativamente às consequências do trabalho emocional, considerando que Hochschild exagera no que concerne às características negativas do trabalho emocional. É o trabalho empírico de Wharton (cit. por Williams, 2003: 519) que suporta a forte ênfase de Wouters nos aspectos positivos do trabalho emocional. Wharton situa a sua concepção de trabalho emocional nas qualidades inatas que os indivíduos trazem das suas histórias de vida para o local de trabalho, falhando assim em analisar as características organizacionais e políticas de gestão que medeiam os custos do trabalho emocional (Williams, 2003). Ashforth e Humphrey (cit. por Morris e Feldman, 1996: 1001) sugerem que a regulação do trabalho emocional pode tornar as interacções mais previsíveis e ajudar os/as trabalhadores/as a evitar os problemas interpessoais, levando a uma consequente redução do stress e aumento da satisfação. Estes autores defendem que o desempenho do trabalho emocional pode ajudar os/as trabalhadores/as a distanciarem-se psicologicamente de situações desagradáveis.

### **Trabalho emocional: vivências ambivalentes**

Bolton (2005, 2009) apresenta uma análise mais complexa de trabalho emocional e concepções alternativas de emoção organizacional, identificando quatro tipos de gestão emocional. A gestão emocional “apresentacional” (*presentational*) e a “pecuniária” (*pecuniary*) que podem ser comparadas com o trabalho emocional definido por Hochschild, pois implicam o uso comercial das emoções pelas organizações (Bolton e Boyd, 2003). A gestão “apresentacional” representa o *self* básico socializado, ou seja, os/as trabalhadores/as são eficazes gestores das emoções, capazes de as apresentar de acordo com as regras implícitas da situação

(Bolton e Boyd, 2003). A gestão emocional “prescritiva” (*prescriptive*) implica que o/a trabalhador/a segue as regras emocionais requeridas pela organização mas não necessariamente à luz do exercício custo-eficácia; e a gestão emocional “filantrópica” (*philanthropic*) ocorre quando o/a trabalhador/a pode não só seguir as regras emocionais requeridas pela organização como pode também decidir “dar” um “pequeno extra” durante uma interacção no local de trabalho (Bolton e Boyd, 2003).

Assim, os actores organizacionais podem aparentemente cumprir as regras e normas organizacionais enquanto desempenham uma gestão emocional “prescritiva” ou “pecuniária”, mas podem desempenhar em complementaridade, uma gestão “apresentacional” e “filantrópica”, podendo criar genuinamente empatia com um/a passageiro/a, o que não implica que os sentimentos tenham sido transmutados pela organização (Bolton e Boyd, 2003). Esta é uma perspectiva multidimensional que retrata os/as tripulantes de cabine como gestores/as relativamente autónomos/as das emoções, capazes de sintetizar diferentes tipos de trabalho emocional, consoante as exigências da situação (Bolton, 2005). Nesta perspectiva, a vida organizacional não pode ser tratada como uma entidade homogénea, existindo diversas dinâmicas internas às equipas de bordo, que levam a modos distintos de adaptação às regras organizacionais (Bolton e Boyd, 2003).

Morris e Feldman (1996) conceptualizam o trabalho emocional em quatro dimensões:

1) *Frequência da expressão emocional apropriada*, que consiste na análise da frequência das interacções entre o/a prestador/a de serviços e os/as clientes. Quanto mais um trabalho requer uma expressão emocional socialmente apropriada, mais a organização tentará a prescrever e/ou regular as exhibições emocionais dos/as trabalhadores/as.

2) *Atenção às regras de expressão emocional requeridas*, uma vez que quanto mais atenção por parte do/a trabalhador/a estas exigem, maior esforço físico e psicológico

implicará o trabalho. Esta dimensão engloba tanto a duração como a intensidade da exibição emocional, uma vez que exibições emocionais de longa duração ou de grande intensidade, requerem maior esforço e conseqüentemente mais trabalho emocional da parte do/a trabalhador/a. A investigação sobre stress no trabalho e *burnout* suportam este argumento; Cordes e Dougherty (cit. por Morris e Feldman, 1996: 990) demonstraram que interações longas com os/as clientes estão associadas a maiores níveis de *burnout*.

3) *Variedade de expressões emocionais requeridas*, dado que quanto mais um trabalho requer variedade emocional durante um curto período de tempo, mais activos têm que ser os/as trabalhadores/as no planeamento e controlo consciente do seu comportamento, aumentando assim a quantidade de energia psicológica dispendida no trabalho emocional.

4) *Dissonância emocional*, quando as emoções requeridas não correspondem às genuinamente sentidas; contudo, para Morris e Feldman (1996), esta é a quarta dimensão do trabalho emocional e para Hochschild (1983) esta é necessariamente a consequência deste.

Castanheira e Chambel (2009), num estudo sobre trabalho emocional e contrato psicológico, e sobre a relação destes com o *burnout* no sector dos serviços, concluíram que a exigência de expressão de emoções negativas aos/às trabalhadores/as era o principal factor de stress no trabalho; já as emoções positivas não evidenciam uma relação positiva com a exaustão emocional, pelo facto de ser necessário menos esforço para as expressar, assumindo-se estas como mais espontâneas e conseqüentemente não consumindo tanto esforço psicológico aos indivíduos.

As estratégias de regulação emocional dos/as trabalhadores/as (Zapf e Holz cit. por Wharton, 2009: 160) parecem também influenciar as consequências psicológicas do

trabalho emocional. Rafaeli e Sutton (1990) referem que os elementos de um mesmo grupo de trabalhadores/as tendem a apresentar emoções idênticas entre si e a desenvolver um vínculo forte, pelo que quando um grupo é coeso, as pessoas tendem a procurar apoio umas nas outras, podendo desenvolver comunidades de *coping* informais para lidarem com as situações com que se deparam (Korczynsky, 2003). Estas situações podem ir desde passageiros/as difíceis ou eventualmente rudes até problemas relacionados com o tipo de gestão da organização, sendo que a comunhão emocional influencia a vivência emocional individual e transforma-a numa situação partilhada por todos/as, o que poderá tornar o trabalho emocional mais fácil e menos desgastante. Os/as trabalhadores/as que têm relações sociais de suporte podem tornar-se mais capazes de se apoiarem noutros/as quando experienciam conflitos entre as emoções desejadas/exigidas pela organização e as sentidas genuinamente, experienciando assim menos sofrimento psicológico (Wharton e Erickson cit. por Morris e Feldman, 1996: 1005). Hochschild (1983) percebeu que as hospedeiras de bordo usavam frequentemente o seu tempo juntas antes de um voo para elevar o moral das colegas mais deprimidas e que o forte apoio social entre estas trabalhadoras permitia um alívio da pressão e uma expressão dos seus verdadeiros sentimentos sem violarem os requisitos dos seus papéis.

## **2. Novas formas de organização dos tempos de trabalho**

A sociedade industrial instituiu uma noção de tempo associada à estandardização do tempo de trabalho (planificado, controlado e impermeável aos outros tempos sociais) (Lallement cit. por Casaca, 2005a: 40), encontrando-se a duração do mesmo historicamente associada a conflitos laborais que, nas décadas de 1960 e 70, pugnaram por melhores condições de trabalho e qualidade de vida (Casaca, 2005a). Os instrumentos legais definiam de forma colectiva a duração normal do tempo de trabalho, sendo que qualquer excepção ocorria apenas em situações

pontuais de acréscimos de produção, dando direito a compensações salariais aos/às trabalhadores/as. Mesmo os horários atípicos ou anti-sociais (horário noturno, por turnos e aos fins-de-semana) abrangiam um número mínimo de trabalhadores/as e pretendiam dar resposta ao funcionamento de actividades fundamentais (ex. cuidados de saúde) ou fazer face a necessidades produtivas específicas do sector privado (Casaca, 2005a). O tempo de trabalho assume-se como um elemento central na relação entre a esfera profissional e as outras esferas da vida (Fagan, 2001; Gracia, Peiró e Ramos, 2002), podendo variar na sua duração, na sua alocação no período das vinte e quatro horas, na regularidade dessa alocação ou no grau de controlo que é dado ao/à trabalhador/a sobre essa variação. O recurso a horários de trabalho diferentes do horário de trabalho considerado normal ou tradicional (duração de 7 a 8 horas por dia, de segunda a sexta-feira e realizado durante o período diurno) tem vindo a ser cada vez mais utilizado por uma parte significativa de organizações em diversos sectores de actividade (Beers, 2000). Neste sentido, têm vindo a ganhar expressão os horários flexíveis, que podem ocorrer fora do horário normal, excedendo ou ficando aquém do horário semanal legalmente previsto, desenrolar-se aos sábados, domingos e feriados, entre outros (Casaca, 2005b).

No contexto das mudanças económicas, produtivas, tecnológicas e no domínio do consumo, factores como as transformações da concorrência relacionadas com a globalização da economia e a necessidade crescente de uma *sociedade de vinte e quatro horas* têm contribuído para encontrar formas alternativas de trabalho, no sentido de ajustar o tempo de trabalho às necessidades da empresa (Fagan, 2001). Esta situação leva não só ao aumento do tempo de funcionamento das organizações, como também a uma maior flexibilização temporal exigida à força de trabalho (Casaca, 2005a). A organização do tempo de trabalho torna-se assim mais flexível, variada e individualizada (Hewitt, 1993 cit. por Latham e Swiercz, 2009: 371). No entanto, verifica-se que são sobretudo a flutuação dos mercados e as exigências da empresa

flexível - e não as necessidades ou interesses dos/as trabalhadores/as - que ditam esta flexibilidade, significando que o tempo de trabalho torna-se cada vez mais imprevisível, irregular e difícil de conciliar com os outros tempos da vida dos indivíduos (pessoal, familiar, de lazer, etc.) (Casaca, 2005a). É neste contexto que a conciliação entre a vida pessoal/familiar e a laboral/profissional se torna um dos desafios mais prementes da actualidade no sentido de se alcançar um equilíbrio entre desempenho económico, sustentabilidade social das novas formas de organização do trabalho e qualidade de vida dos trabalhadores/as (Casaca, 2009; Rodrigues et al., 2010).

### **2.1. Desafios à conciliação trabalho-família**

A dependência mútua entre as responsabilidades profissionais e as familiares tem sido alvo de inúmeras investigações. Autores como Greenhaus e Beutell (cit. por Santos, 2010: 111) defendem que o conflito existente entre as esferas do trabalho e da família têm a sua origem na necessidade de desempenhar diferentes papéis, muitas vezes contrários, tornando-se incompatíveis as exigências, responsabilidades, expectativas e normas de cada papel. Estes autores referem a existência de dois tipos de conflito: a interferência trabalho-família e a interferência família-trabalho. Segundo Santos (2010), a investigação tem demonstrado uma maior interferência das exigências profissionais na família do que o inverso, e em particular no caso das mulheres (as mais sobrecarregadas pelas responsabilidades domésticas e familiares) (Perista 1999, 2002; Guerreiro et al., 2006; Torres et al., 2005). As mulheres enfrentam diariamente uma dupla jornada de trabalho, acumulando o trabalho profissional, o trabalho doméstico, os cuidados a idosos/as dependentes e crianças, o que é consequentemente associado a cansaço e stress<sup>2</sup>, e mais notório nas pessoas com

---

<sup>2</sup> No caso de Portugal, segundo Heloísa Perista (2002), os homens empregados investem em média mais 2 horas e 24 minutos ao trabalho pago do que as mulheres nas mesmas condições. Contudo, no que se refere ao trabalho não pago (tarefas domésticas, prestação de cuidados a crianças ou a familiares idosos/as ou com deficiência) são as mulheres que mais tempo lhe dedicam semanalmente (mais 16 horas comparativamente aos homens). Isto leva a um tempo de trabalho total claramente superior no caso das mulheres (diferencial superior a 13 horas por semana).

baixos rendimentos, pois são estas que apesar de mais precisarem, menos recorrem ou podem recorrer a equipamentos de apoio (id. *ibid.*).

O conflito entre ambas as esferas tem sido relacionado com resultados indesejáveis, tais como, *burnout*, stress laboral e familiar, depressão, abuso de álcool ou de fármacos (Allen et al.; Frone; Grzywacz e Bass; Hill; Huang et al.; Kossek e Ozeki; Perry-Jenkins et al. cit. por Seery et al., 2008: 462). Contrariamente a isto, o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e as familiares pode surtir efeitos positivos, tais como aumento da satisfação com o trabalho e com a vida em geral, compromisso organizacional e bem-estar psicológico (Balmforth e Gardner; Carlson et al.; Damiano-Teixeira; Grywacz e Bass; Grywacz e Marks; Hill; Voydanoff cit. por Seery et al., 2008: 462).

Uma outra perspectiva assume uma relação de reciprocidade entre trabalho e família, ou seja, os indivíduos transferem emoções, predisposições afectivas, atitudes, valores e comportamentos, de uma esfera da vida para a outra, sejam estes positivos ou negativos (Santos, 2010).

As esferas do trabalho remunerado e da família tornam-se ainda mais relevantes, dado que a partir do terceiro quartel do século XX, se verificou, também com o desenvolvimento dos serviços, o aumento da participação das mulheres e mães no mercado de trabalho, o aumento dos casais com duplo emprego, das famílias monoparentais e da população idosa com necessidades de cuidados (Casaca, 2005a; Perista e Chagas Lopes, 1999; Perista 1999, 2002; Guerreiro et al., 2006; Torres et al., 2005).

No caso de Portugal, é de salientar que a taxa de emprego feminino em 2009 é superior à média registada na UE27, contudo enquanto esta atinge os 61.6%, a taxa de emprego masculino é de 71.1% (CITE, 2009). É de notar que, ao contrário de outros países europeus, a feminização do mercado de trabalho em Portugal não tem

implicado um aumento do regime de trabalho a tempo parcial, dado que as mulheres trabalham predominantemente a tempo inteiro independentemente da idade das crianças ou estatuto conjugal, apesar das assimetrias na partilha do trabalho não pago e da escassez de equipamentos públicos de apoio às famílias (Torres et al., 2005; Perista e Chagas Lopes, 1999; Guerreiro et al., 2006; Casaca, 2008; Casaca e Damião, no prelo).

Neste contexto, a União Europeia tem alertado para a responsabilidade social das empresas, recomendando que a análise de resultados das mesmas contempla não só as margens de lucro, mas também a qualidade de vida dos/as seus/suas trabalhadores/as (Guerreiro et al., 2006; Casaca, 2009). A existência destas políticas é então um aspecto a equacionar no sentido da sustentabilidade das empresas, satisfação e motivação dos recursos humanos e consequente redução do absentismo e *turnover*, redução dos custos com formação, melhoria da produtividade, maior conhecimento dos objectivos e cultura organizacional e maior atractividade da empresa para a comunidade, para novos/as clientes e actuais/futuros/as colaboradores/as (Perista e Chagas Lopes, 1999; Guerreiro et al., 2006).

Os estudos recomendam, no domínio da conciliação, que as empresas adotem as seguintes medidas (Guerreiro et al., 2006):

- *criação de serviços de acolhimento de crianças*: equipamentos e/ou serviços próprios para integração dos/as filhos/as, sejam eles serviços de acolhimento independentes ou participados pela empresa, assim como serviço de transporte, programas de férias ou outras actividades pontuais;

- *criação de serviços de prestação de cuidados a idosos/as*: serviços próprios especializados, estabelecimento de acordos preferenciais com entidades de apoio a idosos/as ou regimes de trabalho que facilitem a prestação de apoio a familiares idosos/as;

- *licenças para pais e mães trabalhadores/as* (ex. licença de maternidade/paternidade; licença por paternidade; licença parental; entre outras): no sentido de maior equilíbrio entre homens e mulheres, dado que o homem é visto como não tendo direito a vida privada e a mulher como a que deve abdicar das responsabilidades profissionais e respectiva progressão na carreira;
- *incentivo à maior participação do pai na vida familiar*: estas iniciativas devem ser precedidas de acções de sensibilização para que não existam preconceitos e consequente mudança de atitudes e práticas;
- *flexibilização da organização do trabalho*: são exemplo, a redução efectiva das horas de trabalho, implementação do banco de horas; possibilidade de acumular horas de trabalho (para ter mais dias livres), entre outros<sup>3</sup>.

Tendo presente as questões de partida e após o supra enquadramento teórico, estipularam-se as seguintes hipóteses, que orientaram a fase seguinte – parte II desta dissertação:

H1: O trabalho emocional tanto pode ser vivenciado como penoso ou como gratificante pelos/as “tripulantes de cabine”, dada a ambiguidade de sentimentos na relação com os/as passageiros/as.

H2: A irregularidade dos tempos de trabalho e as dificuldades de conciliação trabalho-família daí decorrentes potenciam uma vivência negativa do trabalho emocional.

---

<sup>3</sup> Num plano mais vasto, Casaca (2009) refere que é urgente que as sociedades se adaptem à situação de duplo emprego dos casais, sendo para isso fundamental:

- existência de mais equipamentos públicos de apoio às famílias (infância, idosos e outros dependentes);
- alargamento dos horários dos serviços de apoio às famílias (escolas, ATL's, entre outros);
- existência de benefícios fiscais para as empresas socialmente responsáveis que tenham políticas e práticas de apoio à família ou outro tipo de apoio social;
- adequar os horários dos serviços públicos de conveniência, transportes públicos e outros às necessidades das famílias.

## PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

### 1. Aspectos metodológicos

#### 1.1. A pertinência do objecto de estudo

O estudo recai sobre a profissão de “tripulantes de cabine”, dado o peso do trabalho emocional e a irregularidade dos horários, importando conhecer melhor as respectivas implicações familiares e pessoais.

O/a “tripulante de cabine” tem como função garantir, a bordo de aeronaves, a segurança e a assistência a passageiros/as e à equipa técnica. Uma das suas funções mais importantes - e de maior responsabilidade - é a salvaguarda da segurança dos/as passageiros/as, cumprindo as normas de segurança, actuando correctamente em emergência e orientando ou colaborando em tarefas de sobrevivência. Existem quatro categorias diferentes dentro da profissão: supervisores de cabine (SC's); chefes de cabine (CC's); comissários de bordo (CB's); e assistentes de bordo (AB's).

Uma das características do trabalho dos/as “tripulantes de cabine” é a duração variável dos períodos de trabalho e repouso (condicionadas pela duração do voo, atrasos nas partidas e chegadas, horários dos voos, etc.). Os períodos de trabalho são totalmente irregulares, podendo decorrer durante o dia (manhã ou tarde), à noite ou de madrugada, e os períodos de descanso são também imprevisíveis. Existe ainda o *regime on call*, ao abrigo do qual a tripulação deverá estar de prevenção, podendo ser chamada para trabalhar a qualquer momento.

As folgas podem começar (e acabar) a qualquer hora do dia ou da noite; apenas de sete em sete semanas existe a obrigatoriedade de coincidir com o fim-de-semana, ou pelo menos com o Domingo (dependendo da empresa), existindo restrições legais relativamente aos períodos máximos de trabalho e mínimos de descanso (regulamentos e acordos de empresa). Acresce que a esta irregularidade estão ainda associados períodos de ausência física, principalmente nas deslocações de *longo*

*curso*, em que o trabalho é essencialmente nocturno (Freire, 2006). Comparativamente com as deslocações de médio curso, as de longo implicam menos aterragens e descolagens, mas ausências físicas mais longas.

Estas características do tempo de trabalho na profissão têm efeitos claros na conciliação da vida profissional com a familiar e pessoal, dada a imprevisibilidade das rotinas, menor disponibilidade e, muitas vezes, a dificuldade ou mesmo a incapacidade de resposta a situações inesperadas (Stoleroff et al., 2009).

As condições de trabalho são também uma especificidade desta profissão, dado o ambiente sujeito a pressões de ar, ruídos, outros efeitos atmosféricos, gestão de situações de stress com passageiros/as, que levam a um desgaste rápido acentuado, que vai tendo impacto nas condições físicas e psíquicas dos/as tripulantes (SNPVAC<sup>4</sup>, 2006). Segundo Stoleroff et al. (2009), daqui decorrem alguns problemas de saúde associados à profissão (ex. esforço e desgaste físico e psicológico, stress, problemas ergonómicos, entre outros), além do profundo impacto na vida emocional, social e familiar dos/as tripulantes. Estas questões são potenciadas por carreiras longas no tempo, podendo gerar um absentismo elevado devido a acidentes de trabalho ou a doenças (perturbações psiquiátricas; músculo-esqueléticas, entre outros/as) (*página Web do SNPVAC*).

## **1.2. Amostra**

A amostra deste estudo é intencional, ou seja é composta por elementos da população seleccionados intencionalmente em função dos objectivos da pesquisa e das hipóteses formuladas, seguindo um processo não aleatório. Foi utilizado o método de amostragem “bola de neve”, dado que foi difícil aceder de outro modo aos indivíduos pretendidos, tendo-se optado desta forma por solicitar a cada um/a dos/as inquiridos/as que indicasse outros/as, considerando as características procuradas

---

<sup>4</sup> Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil.

(tripulantes de ambos os sexos, com e sem filhos/as e com experiência mínima de trabalho na profissão de um ano). Esta situação não permite inferir resultados para o conjunto da população (Barañano, 2004), contudo, também não se pretendeu alcançar uma amostra representativa da população, mas sim conseguir uma variedade de situações que permitisse conhecer melhor a problemática em estudo. Dados os objectivos propostos e as hipóteses levantadas, a amostra é constituída por 20 tripulantes de bordo de várias empresas de aviação a operar em Portugal. O trabalho de campo insere-se no âmbito de um projecto de investigação mais amplo, previamente referido<sup>5</sup>. Desta forma, a recolha de dados incidirá em técnicas qualitativas (entrevistas em profundidade) e quantitativas (questionário), como se passa a explicitar.

### **1.3 Técnicas de investigação**

Optou-se neste trabalho pela aplicação de entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, ou seja, a partir de um guião pré-elaborado, os/as inquiridos/as responderam de forma exaustiva, pelas suas próprias palavras e com o seu quadro de referência às questões formuladas.

Como se pode verificar no documento em anexo (anexo 1), a entrevista é composta por quatro partes, sendo que a primeira incide sobre a caracterização dos/as inquiridos/as (dados pessoais, percurso educativo, entre outros) e do contexto profissional (tipo de contrato, regime de tempo de trabalho, entre outros). Na segunda parte focam-se os aspectos relativos ao horário de trabalho e relacionamento com o público (acrescentaram-se questões adaptadas aos objectivos pretendidos neste trabalho); na terceira parte, colocam-se as questões que permitem descrever o

---

<sup>5</sup> “Mudanças do emprego e relações de género: cruzando quatro eixos de análise (género, classe, idade e etnicidade)”, financiado pela FCT (PTDC/SDE/66515/2006), coordenado por Sara Falcão Casaca e desenvolvido no âmbito do SOCIUS.

percurso profissional até à actualidade. Na quarta parte da entrevista focam-se os aspectos relativos ao contexto familiar actual, particularmente nas características do agregado familiar e actividades domésticas. Procurou-se ainda perceber quais as políticas e apoios existentes na empresa para fazer face à conciliação trabalho-família (questão incluída devido aos objectivos propostos neste trabalho), e, ainda o grau de prescrição/regulação do trabalho emocional.

As entrevistas decorreram em diversos locais, com excepção do local de trabalho, tendo em conta a disponibilidade do/a entrevistado/a, tendo tido a duração média de 60 minutos. Foi solicitado aos/às inquiridos/as autorização para a respectiva gravação em registo áudio, tendo todos eles/as acedido, mediante compromisso de anonimato. Posteriormente, todas as entrevistas foram alvo de transcrição integral. Para se efectuar a análise dos dados, recorreu-se à *análise de conteúdo*, de forma a reduzir ao máximo a subjectividade no processo. A codificação em categorias de análise (veja-se quadro 2.1 em anexo) foi o mais fiel possível aos critérios de objectividade, sistematicidade e generalidade, tendo sempre presente o risco de uma validação empírica e extrínseca ao campo de análise (Ghiglione e Matalon, 1993).

Como complemento às entrevistas, optou-se pela aplicação de um breve questionário<sup>6</sup> (anexo 3). Optou-se, neste caso, pela auto-administração; os dados recolhidos foram alvo de tratamento quantitativo de forma a permitir a comparação de respostas em diferentes categorias.

## **2. Resultados**

### **2.1. Caracterização dos/as inquiridos/as**

A amostra deste trabalho foi composta por 20 tripulantes de bordo, sendo a maioria do sexo feminino (80%). Ao nível de faixa etária existe uma maior incidência

---

<sup>6</sup> Insere-se no âmbito do Projecto "Mudanças do emprego e relações de género: cruzando quatro eixos de análise (género, classe, idade e etnicidade)", financiado pela FCT (PTDC/SDE/66515/2006), coordenado por Sara Falcão Casaca e desenvolvido no âmbito do SOCIUS.

de pessoas entre os 25 e 35 anos, sendo a média de idades 34, encontrando-se a idade máxima nos 60 e a mínima nos 26.

No que concerne à composição familiar actual dos/as inquiridos/as, a maioria encontra-se em união de facto (nove), dos quais sete são mulheres, em seguida surgem os solteiros (seis), dos quais um vive com os ascendentes e um com os descendentes (família monoparental). Apenas quatro dos/as inquiridos/as se encontram casados/as e um divorciado/a.

Na sua maioria os/as inquiridos/as vivem com o/a cônjuge/companheiro (35%), seguidos dos que vivem com o/a cônjuge/companheiro e descendentes (30%) e dos que vivem sozinhos (25%) (um dos indivíduos é mãe, contudo os filhos já vivem sozinhos). É menos assinalável a proporção de indivíduos que vive apenas com os descendentes (5%) ou ascendentes (5%).

Relativamente ao número de filhos, 40% dos/as inquiridos/as têm descendentes no seu agregado (nenhum dos homens inquiridos tem filhos), sendo maioritária a existência de apenas um descendente (75%).

A maioria dos/as inquiridos/as apresenta um nível de habilitação superior (licenciatura ou bacharelato), não existindo inquiridos/as com formação abaixo do 12º ano. As áreas de formação mais representativas são a Publicidade (três), a Psicologia (três), a Comunicação Social (três) e Línguas e Turismo (três). As restantes áreas de formação (um/a inquirido/a em cada uma) passam por ramos como o Marketing, Educação Física e Desporto, Relações Internacionais, Engenharia, Design, Psicopedagogia (consideraram-se também os indivíduos com frequência universitária) (a caracterização dos/as inquiridos/as encontra-se representada nas várias figuras do anexo 4<sup>7</sup>).

---

<sup>7</sup> Veja-se designada, a figura 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6 e 4.7.

No que concerne à categoria profissional dos/as inquiridos/as, 85% desempenham funções de Comissário/Assistente de Bordo e 15% são Chefes de Cabine (todas mulheres). Dentro da categoria Comissário/Assistente de Bordo existem diferentes níveis que podem ser alcançados pelos/as tripulantes segundo a antiguidade, contudo a rapidez na progressão e o número de níveis existentes variam de empresa para empresa. O número médio de anos na profissão dos/as inquiridos/as é de 8 anos, com um máximo de 28 e um mínimo de 2.

Relativamente ao vínculo contratual existente, 80% dos/as inquiridos/as têm contratos de trabalho por tempo indeterminado (efectivos/as) e 20% têm contratos a termo, destes, o maior número corresponde a mulheres (15% mulheres; 5% homens). A este respeito, quando se indagou o grau de satisfação com a situação contratual verificou-se que a maioria está *bastante* satisfeito/a com o tipo de contrato de trabalho (40%) ou *totalmente* satisfeito/a com o mesmo (45%). Encontram-se também *bastante* (55%) ou *totalmente* (15%) satisfeitos/as com a estabilidade e segurança quanto ao futuro profissional.

#### 2.1.1. Remuneração e práticas sindicais

Relativamente ao estatuto remuneratório dos/as inquiridos/as (cf. quadro 2.2 em anexo), optou-se pela divisão entre o salário base e os ganhos em geral (incluindo benefícios extraordinários), dada a diferença assinalável entre ambos. Nos benefícios extraordinários incluem-se os subsídios (ex. *per diem*) e as ajudas de custo.

No que respeita ao salário base, a maioria dos/as inquiridos/as encontra-se no escalão “900-1252 Euros” e, relativamente aos ganhos em geral, no intervalo “>2001 Euros”. Estes valores mantêm esta tendência, mesmo no caso de exclusão das chefes de cabine (três). Esta parece ser uma profissão relativamente bem paga, estando os/as inquiridos/as *bastante* (70%) ou *totalmente* (10%) satisfeitos/as com o seu vencimento,

funções (55% *bastante satisfeitos*; 25% *totalmente satisfeitos*) e profissão em geral (60% *bastante satisfeitos*; 35% *totalmente satisfeitos*).

No que respeita à sindicalização dos/as inquiridos/as, 85% encontram-se sindicalizados/as (dois têm intenção de se desvincular), existindo diversas justificações subjacentes a esta opção (veja-se figura 4.8 em anexo). De forma geral, o sindicato é visto como entidade que defende os direitos dos/as trabalhadores/as, sendo a procura desse *apoio e protecção* o principal motivo que levou à sindicalização por parte dos/as inquiridos/as (71%). É de salientar que é referida a existência de seguro de saúde associado à sindicalização que se apresenta valorizado pelos/as inquiridos/as. Em seguida surgem os indivíduos que consideram que esta opção se deveu apenas a *pressão de colegas ou da própria empresa* (29%), como se vê pelas afirmações seguintes:

*... A própria companhia nos incentivou a sindicalizar e acho que nem todas fazem isso...* (entrevistado C)

*...Sindicalizei-me porque toda a gente me disse que era benéfico, que convinha ter algum apoio a nível jurídico...* (entrevistada B)

Dos 15% de inquiridos/as não sindicalizados/as e dos/as que embora sindicalizados/as se pretendem desvincular, justificam-no pela *descrença* nos órgãos representativos em questão, considerando que não defendem os interesses dos/as tripulantes mas sim os seus próprios.

## **2.2. A flexibilidade dos horários de trabalho**

Relativamente ao regime de tempo de trabalho, os/as entrevistados/as partilham de características comuns, sendo fundamental a distinção entre *médio curso* (o denominado “ida e volta” compreende voos dentro da Europa com várias aterragens por dia, implicando muitas madrugadas mas menos estadias) e *longo curso* (implica maiores distâncias, menos aterragens por dia e maior número de estadias).

Dependendo da empresa, os/as tripulantes poderão fazer médio, longo curso ou ambos. Os horários em qualquer das situações são irregulares, tendo os/as tripulantes conhecimento dos mesmos cerca de 15 dias antes do mês em questão - altura em que lhes é atribuído um planeamento mensal dos voos, tripulações e folgas. De sete em sete semanas, existe a obrigatoriedade das folgas coincidirem com o Sábado e o Domingo ou apenas com o Domingo (consoante a empresa). As folgas são desta forma rotativas e o horário de trabalho pode decorrer de dia, à tarde, à noite ou de madrugada, sendo que estas rotações são aleatórias e realizadas informaticamente. Da aplicação do questionário, foi possível perceber que todos/as os/as tripulantes (100%) têm um horário de trabalho cujo *total de horas semanais é variável*, tendo sido referido pelos/as inquiridos/as um número mínimo de 20 horas e um máximo de 45 horas semanais.

Todos/as os/as entrevistados/as referem que o horário de trabalho é *imposto pela empresa*, não existindo margem para que possam participar no planeamento do mesmo. Contudo, existem alguns pedidos que, embora nem sempre sejam satisfeitos, podem ser colocados à empresa ou até a colegas: pedido de *um ou dois voos específicos por mês*, solicitar *trocas de voos ou folgas*.

Apesar de a maioria dos/as inquiridos/as afirmar ter que trabalhar arduamente (60% *concordam*; 25% *concordam totalmente*), apenas 15% *concordam* que nunca conseguem ter tempo suficiente para ter tudo pronto (75% *discordam*; 10% *não concordam nem discordam*). Colocados/as perante a necessidade de se trabalharem horas extraordinárias para além do horário para concluírem as tarefas profissionais, 35% *discordam* da existência desta necessidade e 20% *discordam fortemente*.

As principais vantagens do horário irregular (cf. figura 4.9 em anexo) apontadas pela maioria dos/as entrevistados/as passam pela *maior facilidade de acesso a serviços públicos e actividades de lazer durante a semana* (33%), por comparação às pessoas que têm horários mais rígidos; neste sentido, apontam alguns exemplos, tais como

idas a consultas médicas, bancos, entre outros. Assim como, o facto de com este tipo de horário terem *mais tempo livre* (33%), muitas vezes apontado como revertendo para o/a próprio/a, tal como se pode ver no exemplo seguinte:

*... É mais fácil fazer actividades, tenho mais tempo livre. Acabo por ter mais tempo livre, inclusive para mim. Acima de tudo para mim e também para eles, não é? (...) As vantagens é poder-se andar ao contra-relógio comparado com outros. Poder-se ir ao banco, poder-se cuidar das tuas coisas, sem que os sítios estejam cheios. Ires à praia quando não há gente ... (entrevistado X)*

São ainda apontadas outras vantagens como *não existir rotina* (19%), *não se trabalhar sempre com as mesmas equipas* (6%), *ter a possibilidade de levar familiares em viagens* (6%) e *a importância do salário auferido* (3%).

Relativamente às principais desvantagens atribuídas ao horário de trabalho (veja-se figura 4.10 em anexo) surgem mais mencionados os aspectos da *dificuldade de conciliação com a vida pessoal, familiar e social* (55%) e, em seguida, os aspectos relativos à *saúde* (ex.: *irregularidade dos sonos, cansaço, dificuldades de memória, enxaquecas e maior fragilidade emocional*).

Apesar das vantagens e desvantagens apontadas ao horário de trabalho, os/as inquiridos/as *não se encontram nem muito nem pouco satisfeitos/as* com o mesmo (50%), seguidos pelos/as inquiridos/as que estão *totalmente satisfeitos/as* com este regime de tempo de trabalho (36%), sendo que relativamente à possibilidade de poderem escolher o horário/dias de trabalho a maioria está *pouco satisfeita* (60%).

Assim, quando questionados/as sobre o que alterariam nos seus horários de trabalho (veja-se figura 4.11 em anexo), a *inexistência de noites e madrugadas* é a solução mais referida (53%), seguindo-se a referência à *diminuição de carga horária e possibilidade dos períodos de trabalho serem escolhidos pelos/as tripulantes* (13%), consoante as suas preferências e necessidades. Existem ainda os/as que consideram *não existir necessidade de se alterar o horário de trabalho*, pois é a imprevisibilidade e

irregularidade do mesmo que é valorizada (13%) seguido dos/as que propõem que o *trabalho ao fim-de-semana deveria ser mais espaçado* (8%).

É ainda salientado que é a organização e a gestão do tempo, a partir do momento em que recebem os planeamentos de voo (7%), que permitem que a conciliação se torne possível, ainda que não seja fácil, salvaguardando que será também a existência ou não de filhos/as, uma variável decisiva para o sucesso ou insucesso desta estratégia.

Existe uma relação interessante entre o horário de trabalho praticado e a capacidade de interagir com o/a passageiro/a (veja-se figura 4.12), incidindo a maior dificuldade nos horários que têm início de *madrugada* (42%) e nos *horários nocturnos* (32%).

Existiram ainda inquiridos/as (21%) que não associaram a nenhum período específico de trabalho, mas à *irregularidade do horário* em si.

*...Eu ressinto-me um bocadinho com os voos nocturnos, como estava a dizer. Faço um esforço. (...) começar a trabalhar às nossas duas, três da manhã, está a começar o tal passageiro a entrar pelo avião (...) eu dormir durante o dia é sempre uma complicação, mas fazemos um esforço. (...) Não estou tão bem ou tão simpática ou tão sorridente (...) não quero dizer com isto que chegue à antipatia (...) Acho que consigo enganar...* (entrevistada P)

Quando questionados/as sobre os apoios existentes nas suas empresas para fazer face ao tipo de horário de trabalho (veja-se figura 4.13 em anexo), vários exemplos são apontados; contudo, existem três grandes áreas mais valorizadas: apoio a nível monetário (31%), de saúde (27%) e familiar (23%).

A *nível monetário* são referidas as ajudas de custo (transporte, alimentação, entre outros/as), o pagamento de horas extraordinárias ou nocturnas e a possibilidade de se viajar sem custos. No que concerne ao *apoio ao nível de saúde*, é valorizado o apoio médico e psicológico, em caso de necessidade, para fazer face às *alterações de sono, problemas emocionais, cansaço, problemas do sistema gastrointestinal, tonturas e fadiga crónica*; existe ainda a referência à existência de seguro de saúde. Relativamente aos *apoios ao nível familiar*, é referida a existência de equipamentos de

apoio à infância, como infantário com período de funcionamento de 24 horas e a possibilidade de usufruir de faltas para assistência à família, entre outros/as.

Não sendo significativo, 14% referem a inexistência de qualquer tipo de apoio para fazer face ao regime de tempo de trabalho existente e 5% consideram a existência de um maior número de folgas comparativamente às profissões que têm horários típicos.

### 2.3. O Trabalho Emocional

Questionados/as sobre a relação com o/a passageiro/a e os aspectos positivos da mesma (veja-se figura 4.14 em anexo), os/as inquiridos/as referiram a *satisfação do/a cliente* (61%) como sendo o maior ponto positivo, principalmente nas situações em que o/a passageiro/a altera o seu estado emocional inicial (*quando entram zangados/as, maldispostos/as ou antipáticos/as e saem satisfeitos/as*):

*... É ver que ele sai de um voo satisfeito, que não sai chateado ou que se entrou chateado por alguma razão que sai bem-disposto porque o serviço foi bom.* (entrevistada L)

*... É ter um passageiro que chega e que se vê que está insatisfeito, carrancudo, antipático e conseguir analisá-lo e ver que até ao fim do voo conseguimos se calhar "dar-lhe a volta"...* (entrevistada Q)

De seguida surge a *possibilidade de se conhecerem pessoas novas e diferentes* (nacionalidade, faixa etária, cultura) (22%), sendo focado por um/a dos/as inquiridos/as o conseqüente prazer que decorre de prestação de serviço a passageiros/as regulares:

*... A confraternização, a interação com pessoas, conhecer pessoas completamente diferentes todos os dias, não têm nada a ver umas com as outras e criar um elo de empatia com elas para que as coisas corram bem.* (entrevistado T)

Por último, surge a referência aos/às *passageiros/as simpáticos/as e educados/as* (17%), sendo maioritariamente referida a *importância do agradecimento e reconhecimento* por parte do/a passageiro/a, no final do voo:

...O feedback dos passageiros. À saída, quando de facto nos dizem: -"Olhe, muito obrigado, muito bom voo." O reconhecimento por parte de quem lá está sentado... (entrevistado Y)

De acordo com os resultados obtidos no questionário, 70% dos/as inquiridos/as consideram a relação com os/as passageiros/as *bastante* satisfatória e 10% *totalmente* satisfatória. Apenas 5% dos/as inquiridos/as sentem esta relação como *pouco* satisfatória ou como *nem muito nem pouco* satisfatória (15%). Contudo, a maioria dos/as inquiridos/as *concordam* (75%) e *concordam fortemente* (10%) que não mostram os seus verdadeiros sentimentos em certas situações, aceitando que, para lidar com os/as clientes de modo apropriado, desempenham um papel (40% *concordam*; 15% *concordam fortemente*).

No que se refere à actuação profunda, os/as inquiridos/as na sua maioria *concordam* (55%) e *concordam fortemente* (10%) que se empenham para realmente sentirem as emoções que precisam de evidenciar com os/as clientes, tentando realmente senti-las (50% *concordam*; 10% *concordam fortemente*) e que fazem por cultivar em si os sentimentos que "devem exibir" no contacto com o/a cliente (50% *concordam*; 5% *concordam fortemente*).

No que se refere à expressão de emoções no contacto com o/a passageiro/a, 50% dos/as inquiridos/as (30% *concordam* + 20% *concordam fortemente*) consideram que estas são genuínas.

Relativamente à melhor situação por que já passaram com passageiros/as, 90% dos/as inquiridos referem *episódios que implicam um reconhecimento do trabalho*, envolvendo elogios e agradecimentos por parte dos/as passageiros/as. Destes, a maioria (56%) reforça a *importância do elogio individual*, sendo muito valorizada a situação em que *os/as passageiros/as se recordam e reconhecem o/a tripulante em voos posteriores*, em que as *crianças fazem desenhos e agradecem ao/à tripulante*, existindo mesmo situações de *amizades criadas a bordo* com pessoas com as quais

se mantêm contactos na vida pessoal. É ainda referida a importância dos *elogios* escritos. Evidenciam-se em seguida alguns testemunhos:

*... As melhores situações que eu já passei é repetir os passageiros e eles lembrarem-se de mim. E a última foi um casal de franceses (...) E passado um mês reconheci-os e o senhor para a esposa: "Estás a ver? Eu não te disse, é ela, é ela, é ela...", e satisfeitos. Portanto, é os passageiros reconhecerem-me e saberem que foram bem atendidos e agradecerem-me o bom trabalho... (entrevistada X)*

*... A melhor, de facto, já aconteceu, como dizia há pouco, temos uma tripulação perfeitamente abaixo dos mínimos - a expressão convencional - de facto pessoas mal formadas, em que a selecção da empresa não terá sido a mais eficiente. Mal formadas, más colegas (...) esperou para ser o último, eu estava à porta com a minha chefe, e fez o comentário: "-Olhe, de facto, dos dez que consegui contar aqui dentro, o senhor foi o único exemplar, os meus parabéns". O peito cresce. E foi bom, porque a chefe toma nota... (entrevistado Y)*

*... A melhor foi isso, foi chegar ao ponto de escrever e pedir o meu nome e escreverem e elogiarem ... a mim pessoalmente. Não só à equipa, mas a mim pessoalmente ... (entrevistada E)*

Os restantes 10% dos/as inquiridos/as consideram a melhor situação com passageiros aquela que envolve a possibilidade de se *conhecer e interagir com figuras públicas*.

Relativamente aos aspectos causadores de desconforto e tensão na relação com o/a passageiro/a (veja-se figura 4.15 em anexo), a maioria dos/as inquiridos/as considera que é a *falta de educação* a situação mais difícil a bordo (66%), dado que coloca muitas vezes a segurança em causa e torna-se difícil de gerir emocionalmente pelo/a tripulante (*passageiros/as agressivos/as, que levantam a voz, indelicados/as, prepotentes, arrogantes, antipáticos/as, que faltam ao respeito e que não reconhecem o trabalho do/a tripulante*).

*... Não se consegue dar a volta à situação e ele se torna indelicado, antipático e malcriado e... nos falta ao respeito... (...) nós temos que estar sempre disponíveis emocionalmente e sempre.. a pessoa quer quando está em stress, a pessoa quer aquilo naquele momento e nós não podemos não dar, seja uma atenção, seja um atendimento, seja uma pergunta, nós temos que saber responder a tudo, fazer tudo quanto as pessoas querem... (entrevistada Q)*

*... E é lógico, há sempre aquele passageiro mal-educado, que já é mal-educado por formação e que cria problemas e que acaba por criar tensão (...) E há passageiros que tentam gerar motins, começam a levantar a voz para ver se conseguem ganhar*

*apoio, adeptos e às vezes conseguem (...) Pessoas com medo de voar que em vez de tornarem-se mais amigáveis ...acabam por extravasar a fúria; pessoas fumadoras que já não fumam há não sei quantas horas, que criam problemas. Passageiros que vão fumar para a casa de banho e depois nós não sabemos onde é que eles puseram o cigarro (...) passageiros mesmo mal-educados (entrevistada B)*

Em seguida, surgem as situações em que o/a passageiro/a já embarca revoltado/a (24%), devido a problemas prévios ao embarque (ex. check in) ou dos quais tem conhecimento quando já está no avião (ex. atrasos para o destino com consequentes impactos nas escalas). Isto faz com que descarregue no/a tripulante, pois é ali que encontra um/a interlocutor/a com quem pode reclamar, sendo uma situação desconfortável e geradora de tensão para o/a profissional dado que não consegue dar resposta às situações colocadas pelo/a passageiro/a:

*Quando eles já vêm zangados. Quando eles já vêm...nós temos um problema, é que nós somos o último obstáculo. Nós somos os últimos a chegar até eles. E somos nós que depois ficamos fechados num espaço com eles. E muitas vezes é ali que eles descarregam. E isso é mau, causa desconforto. E nota-se, assim que eles entram no avião. A forma como eles falam, a forma como eles não falam, a forma como eles agem... (entrevistada E)*

Por último, pouco evidenciadas (10%), surgem as situações de *dificuldade de proporcionar um serviço de qualidade, devido a situações irregulares/não previstas de segurança ou a más equipas* (pouco profissionais).

Quando questionados/as sobre a pior situação que já tiveram com passageiros/as (veja-se figura 4.16 em anexo), o tipo de situações mais referido pelos/as inquiridos/as são as de *agressão verbal, desrespeito e má educação* por parte dos/as passageiros/as (*agressividade, arrogância, desprezo, entre outros*) (54%), sendo que três pessoas referem a *falta de apoio por parte da chefia* nessas situações:

*...Mandou-me calar para aí duas ou três vezes, isso enervou-me muito, não consegui lidar muito bem com aquilo, ouvi, ouvi, ouvi mas conseguiu-me incomodar o voo todo, porque ele foi tão malcriado, tão malcriado com um ar tão arrogante, tão arrogante... (entrevistada O)*

Nos resultados obtidos no questionário, 50% dos/as inquiridos/as consideram que *quase nunca* foram desrespeitados/as por clientes e 45% consideram ter sido *algumas* vezes.

Em seguida, surgem os *episódios relativos à segurança* (22%), como sejam as aterragens de emergência, elevada turbulência e ameaça de explosão – factores que geraram o pânico entre os/as passageiros/as. É ainda referida uma situação de um *roubo a bordo* e a *dificuldade de confrontar os/as passageiros/as que colocam em causa a segurança no avião*. São também referidas as situações de *ameaça/agressão física* (14%), sendo que uma das inquiridas se refere ao *assédio sexual*:

*... Foi um grupo de passageiros num voo que tinham...que eram forçados, posso dizer que eram forçados de uma zona de Portugal, e que foi muito complicado. (...) já estavam mais ou menos alcoolizados e depois durante o voo foi piorando e foi...foram bastante agressivos a nível físico, também com colegas, mandaram almofadas (...) as colegas a passar e eles a apalparem (...) foram-lhe retirados os passaportes, foram levados ao cockpit, preenchidas folhas e tudo mais... (entrevistada I)*

*... Da pior tive um passageiro que há dois anos me tentou bater. Era um jogador de futebol (...) Falava da frente do avião para trás com os outros (...) estava a ser desagradável (...) Saltou-lhe a tampa, ele levantou-se e começou-me a tocar. “E eu não acato mulheres, eu não quero saber de mulheres... (entrevistada H)*

No final, surgem as *complicações de saúde a bordo* (ex. epilepsia) (5%), difíceis de gerir pelo/a tripulante, e a *falta de reconhecimento pelos membros da equipa e pelo/a chefe directo* (5%), o que dificulta a interacção com o/a passageiro/a.

Uma vez que uma das funções dos/as tripulantes de cabine é garantir o bem-estar dos/as passageiros/as, questionaram-se os/as mesmos/as sobre a forma de o fazer (veja-se figura 4.17 em anexo). Os/as inquiridos/as, na sua maioria, consideram ser fundamental *evidenciar disponibilidade* (88%), exprimindo simpatia, atenção, sendo sorridentes, comunicando assertivamente (com contacto visual) e oferecendo ao/à passageiro/a pequenas cortesias como um jornal ou uma manta, entre outros. Os/as restantes inquiridos/as centram-se na *utilização do entretenimento disponível a bordo* (8%) (ex. filmes, jogos, vendas a bordo) e no *controlo das emoções* (4%).

A gestão desse bem-estar torna-se mais difícil quando os/as próprios/as tripulantes estão mais fragilizados/as (cansados/as ou irritados/as), sendo nessas alturas que mais se esforçam para *evidenciar um estado emocional que não é sentido no momento* (60%), colocando uma *máscara* e disfarçando as emoções reais:

*...Tento disfarçar e pôr a minha máscara...* (entrevistada U)

*... Sei lá, há aqui um automatismo um bocadinho...não digo que seja sempre igual, estaria a mentir, mas maior parte das vezes sou...há um automatismo, não há dúvida, que chego ali, aquilo tem ali uma...as pessoas até dizem a brincar que a falta de oxigénio nos dá aquele ar meio alucinado e é verdade, pelo menos nos finais dos voos. Aquilo acaba por ser automático, basicamente.* (entrevistada P)

*... O cliente não tem culpa nenhuma do que sinto (...) portanto não é sacrifício estar a fingir que estou bem e não estou... faz parte...* (entrevistado A)

*Tenho que o fazer. Tenho que o fazer, porque eu me comprometo com a companhia quando me apresento para um voo. Contamos até dez, 20, 30, as vezes que forem precisas e voltamos lá com um sorriso. Não há...toda a gente tem problemas e, lá está, não sei, é um mecanismo que temos que ter, temos que aprender, cada um à sua maneira, mas consegue-se. Às vezes...mais facilmente, outras vezes menos, mas consegue-se.*(entrevistado E).

Alguns/algumas dos/as inquiridos/as referem ainda o *evitamento* (do olhar, do conversar e do rir) ou o *solicitar apoio a um colega* (16%):

*Eu desligo. Eu lá em cima desligo. Mas se isso realmente continuar a suceder-se, se eu realmente sentir-me stressada, passo a bola a uma colega...* (entrevistada Z)

*Às vezes tento passar a bola a um colega (...) tento ou evitar passar outra vez por aquele passageiro para não mostrar a minha irritação ou parar ali dois segundos e pedir ajuda a um colega...* (entrevistada K)

A procura de descanso horizontal (6%) é também referida como uma solução para as situações em que os/as tripulantes já não se sentem capazes de continuar a interagir com o/a passageiro/a:

*... Às vezes não faço, ponto. (...) vamos ou para uns lugares à parte ou mesmo para uma espécie de uns beliches que temos (...) Posição horizontal, descanso horizontal, para desligar do barulho, de tudo, do passageiro, de tudo e mais alguma coisa...* (entrevistado Y)

Quando confrontados/as com as principais estratégias possíveis de levar a cabo com os/as passageiros/as (veja-se figura 4.18 em anexo), surgem como mais referidas as seguintes:

- *Educação e simpatia* (52%), implicando e reforçando sempre a importância do sorriso, disponibilidade para ouvir ou para aceder aos pedidos dos/as passageiros/as:

*... Sou simpática, sem ser "lambe botas" (...) simpatia espontânea e verdadeira, não precisa de ser necessariamente a gargalhada. Às vezes basta um olhar ou um leve sorriso (...) sermos genuínos e rebuscar ao máximo a nossa simpatia (...) e anular ao máximo, quando estamos menos bem-dispostos ou nos dói a barriga, ou que estamos chateados com uma situação qualquer lá fora. (...) é transmitir ao passageiro tranquilidade, transmitir ao passageiro segurança, transmitir ao passageiro um olhar agradável para que ele se sinta bem ... (entrevistada K)*

- *"Desligar" e não se envolver* (19%), o que implica fingir que não se vê ou não se ouve para evitar o conflito, não tirar a razão ao passageiro mesmo que este não a tenha:

*... Finges que não ouves, finges que não vês e vais passando assim ao lado dos problemas para não te chateares, porque às tantas a forma logo como elas entram, a forma como elas olham, a forma como elas falam diz logo o tipo de passageiro e depois já começas a sentir e finges... muitas vezes estou um bocado desligada... (entrevistada M)*

- *Evidenciar um estado emocional ou comportamento contrário ao do/a passageiro/a* (13%), o que implica falar baixo quando o/a passageiro/a fala alto, estar calmo/a quando este/a está irritado/a, sorrir quando está sisudo/a, não falar de pé como se estivesse num *"palco"* mas descer ao nível do/a passageiro/a:

*... Em termos de postura, mas lá está nós somos treinados para isso, os passageiros estão sentados, um passageiro que grite comigo, que eleve a voz eu baixo-me ao nível dele (...) Não estou quase a 1,80m dele, baixo-me ao nível dele e baixo o tom de voz também para que ele consiga baixar o dele. Vou novamente utilizar o raio do sorriso (...), a simpatia e a disponibilidade... (entrevistada Z)*

- *Vencer por exaustão* (13%), através do pedido de ajuda a colegas, vai-se trocando a pessoa que interage com o/a passageiro/a:

*Tentamos vencer o passageiro por exaustão. (...) Aquela pessoa, por norma, não vai falar... ou, se possível troca de corredor, passa para outro corredor e vem outro colega (...) ao terceiro ou ao quarto (...) vencer por exaustão de rodar os membros... (entrevistado Y)*

- *Pressão grupal* (3%) para que os/as outros/as passageiros/as tomem o partido do/a tripulante:

*... Pôr os outros passageiros do meu lado, ou seja é manter a calma, respirar, contar até dez. (...) ter aliados nos outros passageiros e quando o passageiro que está a ser mal-educado começa a ser atacado por todos os lados, ele às vezes tem tendência a acalmar...* (entrevistada B)

É de referir que parte das estratégias apontadas são muitas vezes impostas pela empresa através de formação na área de atendimento/serviço ao cliente, onde se transmitem as normas e regras do que é esperado emocionalmente do/a tripulante no contacto com o/a passageiro/a<sup>8</sup>. Todos/as os/as inquiridos/as utilizam obrigatoriamente farda e regem-se por um código/regulamento sobre a aparência (forma de utilizar o cabelo, comprimento do mesmo, tipo de acessórios obrigatórios e proibidos, cores de verniz permitidas, obrigatoriedade das mulheres se pintarem, entre outros), sendo que todos/as os/as inquiridos/as se sentem confortáveis com esta imposição, assumindo que a mesma permite *uniformização da imagem* (67%), tornando-se *prática* (25%) uma vez que o/a tripulante não perde nem tempo nem dinheiro com vestuário para o desempenho da profissão e permite serem identificados facilmente pelos/as passageiros/as em *situações de emergência* (8%).

Acresce a isto que os/as inquiridos/as referiram que a apresentação dos/as mesmos/as e a forma como interagem com os/as passageiros/as são avaliadas pelo/a chefe de cabine em todos os voos, pelo que é importante cumprir tudo o que é esperado dos seus papéis. Estas estratégias ganham mais relevância quando se percebe que os/as inquiridos/as, em caso de conflito com passageiros/as, *não sentem apoio da parte da empresa* (60%). Existe o sentimento comum de que os/as passageiros/as têm sempre razão, muito poder e que, inclusive, extrapolam os

---

<sup>8</sup> Relativamente à formação dada pelas empresas aos/as tripulantes é de referir que os inquiridos/as afirmaram existir uma formação inicial e refrescamentos que podem ser anuais (no mínimo), onde são transmitidos conhecimentos sobre segurança, suporte básico de vida, primeiros socorros, rotinas de trabalho a bordo, serviço de atendimento ao/a cliente, simpatia, entre outras áreas. O objectivo é reforçar a existência de regras e normas da empresa sobre o que é apropriado sentir e exprimir no contacto com o/a cliente de forma a alcançar a satisfação e fidelização, gerindo os/as tripulantes as suas emoções nesse sentido (trabalho emocional).

acontecimentos ou procuram o conflito para alcançarem algumas vantagens (ex. milhas, viagens gratuitas). Os/as inquiridos/as sentem que é sempre o/a tripulante a sair lesado/a (independente de ter ou não razão), optando assim por não reportar os problemas e tornarem-se mais tolerantes aos/às passageiros/as desordeiros/as<sup>9</sup>.

A resolução destas situações depende muito, segundo os/as inquiridos/as do/a chefe de cabine e/ou supervisor/a na altura, uma vez que é mais fácil obter apoio por parte da chefia directa do que da empresa, contudo, isso nem sempre se verifica:

*... Sei de muitos casos em que a razão foi dada logo ao passageiro sem tentarem investigar a situação (...) queixa em que essa suspensão se iria basear era fictícia. (...) há presentemente passageiros com muitas estratégias para levarem a água ao seu moinho: o passageiro sabe que, se fizer uma queixa e que se extrapolar a situação, que depois vai receber uma viagem de borla, ou que vai receber milhas como uma benesse. Os passageiros, muitas vezes, já vêm preparados para criar conflitos porque já viram noutras situações que dá resultado e muitas vezes a companhia não se apercebe disso e o apoio não tem sido muito grande (entrevistada B)*

*“... Eu nunca tive nenhuma situação com um passageiro na qual tivesse que recorrer à minha chefia institucional (...) depende muito de quem está na chefia. O nosso chefe pode ser, de facto, uma pessoa mais humana ou mais sensível a essas coisas (...) da experiência que tenho, única e exclusivamente de informação recolhida de outras pessoas, de facto, o apoio é muito mau. É mau. Não funciona e vai sempre, sempre, sobrar para nós, no mau sentido (...) Muitas pessoas, quando há problemas, de facto, não reportam, nem nada de nada, que é para evitar possíveis complicações no futuro” (entrevistado Y)*

Pelo contrário, existem inquiridos/as que se sentem apoiados/as pela empresa (40%) porque o posto de trabalho do/a tripulante não fica em risco em resultado das queixas dos/as passageiros/as.

---

<sup>9</sup> No mesmo sentido estão os resultados obtidos no questionário, em que 50% consideram ser *pouco verdadeiro* existir muito apoio da parte da gerência quando há pressão e 5% afirmam mesmo não ser *nada verdadeiro* a existência desse apoio. Apenas 25% dos/as inquiridos/as consideram ser *verdade* a existência de muito apoio pela empresa.

## 2.4. (Contra)Tempos Pessoais e Familiares

### 2.4.1. As dificuldades de conciliação

Relativamente à existência ou não de impacto na vida pessoal ou familiar dos/as inquiridos/as, analisaram-se as consequências provenientes da necessidade de interagir regularmente com passageiros/as e dos horários flexíveis. Para complementar esta análise, recorreu-se ainda a uma exploração da organização de tarefas domésticas e familiares.

A maioria dos inquiridos/as *considera existir interferência (55%), seja ela positiva ou negativa*, da interacção regular com passageiros/as na vida pessoal e familiar. Surgem algumas justificações para esta situação, tais como: *adquire-se maior facilidade no relacionamento interpessoal; alcança-se um maior controlo das emoções; “descontam-se” no seio familiar os problemas vividos no trabalho; ganha-se maior irritabilidade nas interacções com a família ou com os mais próximos; culmina-se numa sensação de “morrer para o mundo”* (necessidade de não ouvir ninguém, não fazer nada, não falar).

Evidenciam-se em seguida alguns testemunhos:

*... Se tiver influência é no bom sentido (...) eu não gosto de dizer que somos actores (...) porque eu sinto que sou muito eu mesma. Mas, ao mesmo tempo, aprendemos a lidar com as pessoas. Com pessoas numa situação mais extrema e mais estranha, portanto, depois no dia-a-dia isso facilita-me imenso. Mesmo na vida familiar, como no Pingo Doce, como em qualquer lado... (entrevistada P)*

*... A irritabilidade e às vezes o não estarmos tão dispostos a acompanhar quem está em casa e mesmo assim eu tenho uma família que compreende a minha profissão (...) voltei a estar de baixa com um esgotamento e tive que mentalizar-me que não posso levar trabalho para casa (...) acabava por estar a infernizar quem estava em casa à minha espera ... (entrevistada B)*

*... Chegamos a casa e rebentamos. Porque é o nosso espaço, o nosso meio, onde nos sentimos à vontade e rebentamos. E, às vezes, como estamos próximos daqueles que mais gostamos, são os primeiros a ouvirem. São os primeiros a quem nós sentimos à vontade para contar e desabafar, chorar, gritar. Só que às vezes vimos tão revoltados com alguma coisa e não nos apercebemos e parece que estamos a transportar aquilo para aquelas pessoas. Pronto. Também já há mecanismos familiares para ultrapassar isso... (entrevistada E)*

No que concerne à conciliação da vida pessoal e familiar com a irregularidade dos horários (veja-se figura 4.19 em anexo), a maioria dos/as inquiridos/as sente que é difícil atingir um equilíbrio, sendo fundamental existir *apoio e compreensão do/a cônjuge/companheiro/a* (21%). A irritabilidade e cansaço provenientes deste tipo de horário conduzem frequentemente a atritos no seio do casal:

*...Tinha um namorado que achou sempre que eu não ia querer e quando percebeu que era esta a vida que eu queria saltou fora.. devido a esta minha opção.. agora no futuro apesar destes horários poderem dificultar a vida conjugal.. a partir de agora se aparecer alguém já sabe de antemão que isto faz parte de mim... (entrevistada D)*

*... A nível pessoal, em casa, às vezes acaba por ser um bocado pior porque eu chego muito cansada e acabo por adormecer e acabo por não aproveitar o tempo com o meu namorado, o tempo que gostaria de passar com ele (...) eu acabo por morrer para o mundo porque estou esgotada. Mas como não tenho filhos nesse aspecto para mim não é tão difícil, mas não é fácil e principalmente quando estamos mais desgastados... quer dizer aquela irritabilidade, o cansaço às vezes acaba por criar algum atrito e lá está aquela coisa: as pessoas de quem mais gostamos e que estão mais perto é que levam sempre a primeira bofetada ... (entrevistada B)*

Contudo, o grau de afectação da vida social (17%) é também muito apontado pelos/as tripulantes (tanto nos indivíduos com como sem descendentes):

*... Normalmente sim, normalmente corre tudo bem e consigo pronto lá está .... poder gerir um planeamento no mês em que eu sei que a minha filha vai acabar o colégio e que tem festas, tenho reuniões, de um mês para o outro consigo gerir , mas há situações que obviamente não consigo, que sou penalizada (...) situações a nível social, de amigos e de relações sociais, o convívio, as saídas, pronto nessa parte sou penalizada, porque toda a gente está e eu não estou (entrevistada Q)*

A necessidade e papel fundamental do apoio de familiares e pessoas contratadas (17%) volta a ser uma das estratégias mais utilizadas para se facilitar o equilíbrio entre as várias esferas da vida dos indivíduos, sendo muito penosa a ausência em épocas festivas, aniversários e casamentos (14%):

*... É aproveitar ao máximo quando estamos, quando estamos cá, temos que estar presentes .... claro que isso também implica termos sempre apoio da família extra.. implica ter sempre ou avós ou empregadas (...) tenho os meus sogros, o meu marido também tem horários irregulares, portanto às vezes houve fases em que não foi fácil, tive que contar mesmo com os meus sogros e outros familiares.... agora está mais estável (...) estamos sempre dependentes de terceiros (...) Não é muito possível fazer isto assim sozinho (entrevistada J)*

*... Às vezes sim, às vezes não. Sou uma das que mais falha jantares de amigos, festas anos, Páscoas, Natais, sou sempre uma das que falha mais, porque são alturas que nós muitas vezes estamos a trabalhar... A nível pessoal, em casa, às vezes acaba por ser um bocado pior porque eu chego muito cansada e acabo por adormecer e acabo por não aproveitar o tempo com o meu namorado, o tempo que gostaria de passar com ele (...) eu acabo por morrer para o mundo porque estou esgotada... (entrevistada B)*

*... A irregularidade muitas vezes em termos familiares dificulta eventos, dificulta a presença.. imagine o Natal.. são situações que para a família às vezes é difícil aceitar que nós não estamos.. e para nós também... emocionalmente não é muito saudável...(entrevistada A)*

A maioria dos/as inquiridos/as (75%) considera ser mais fácil para o homem a gestão dos horários flexíveis, pela colagem da mulher ao papel de cuidadora dos filhos e do lar, assumindo-se que é o sexo feminino o que mais sofre com as ausências:

*... Para um homem acaba por ser por um lado mais fácil porque em geral têm em casa , e nós ainda vivemos um bocadinho assim, um apoio que chegue, dê o almoço e dê o jantar e tem as crianças tratadas (...) acaba por ser um bocadinho mais complicado porque é muita coisa exigida em casa, de nós... (entrevistada O)*

*...Para um homem.. acho que sim..é mais fácil para um homem. Não sei... como mulher sou mãe e como mãe sou normalmente mais galinha do que o homem e sinto mais as ausências e as saudades ... (entrevistada L)*

Os/as entrevistados/as que consideraram ser mais fácil para a mulher a gestão da irregularidade de horários, centraram as suas justificações na maior facilidade que as mulheres têm de gerir o tempo comparativamente com o sexo oposto:

*... Eu acredito que para os homens a instabilidade de horários será pior (...) as senhoras tendem a gerir o tempo na estadia para si mesmo. Portanto, aproveitam para arranjar a unha, para o cabelo (...) para cuidar muito da imagem (...) Para irem ao dentista (...) já que estão lá três dias, aproveitam para tratar tudo disso. Portanto, quando chegam novamente a casa estão totalmente disponíveis para a família (...) Os rapazes, bom, o normal é.. vão ao ginásio, divertem-se um bocadinho e tal (...) Mas a gestão, na minha opinião, é mais fácil para as senhoras só por isso. Conseguem usufruir um bocadinho mais... mesmo o ir às compras, o isto e aquilo, conseguem fazer tudo isso lá e quando chegam cá têm alguma tranquilidade... (entrevistado Y)*

É também mencionada a maior pressão pela companheira de que os homens são alvo, devido às ausências físicas:

*... Talvez mais fácil para uma mulher porque (...) eu tenho ideia que as mulheres são mais inseguras, mais possessivas, mais .....mais complicadas no fundo, a mente feminina é mais complicada... e portanto se calhar exercem mais pressão se tiverem um homem ao seu lado que tenha esta vida e que vá de estadia e que durma fora e que está com esta e com aquela no bar e na discoteca e portanto talvez o homem se tiver uma pessoa fora da aviação sofra uma maior pressão...do que uma mulher se tiver um homem fora da aviação...(entrevistada M)*

De forma geral, os/as inquiridos/as consideram que a conciliação trabalho-família tem sido possível (75%), principalmente devido ao:

- *apoio sentido no seio do casal* (39%), dado que a compreensão do/a cônjuge torna mais simples a gestão da vida profissional com a familiar, sendo que três destes/as inquiridos/as reforçaram que o facto do/a cônjuge ter a mesma profissão é uma mais valia para a capacidade de se conseguir conciliar ambas as áreas;

- *apoio de terceiros*, sejam familiares ou pessoas contratadas (33%):

*... A nível de casal acho que é muito facilitado por termos a mesma profissão, compreendemos perfeitamente as dificuldades um do outro, as ausências um do outro, por isso não há aquelas dúvidas de quem tem um marido que tem um trabalho normal e que morre de ciúmes e que morre de inseguranças e que não percebe as ausências. Nesse nível está totalmente facilitado. A nível de filhos não.. lá está, tem que se ter um apoio familiar bastante.. para se suportar a coisa e para tudo se conciliar ... que é o que me acontece.. se não tivesse isso não podia estar no trabalho onde estou... (entrevistada L)*

- *tempo livre que este tipo de horário permite e investimento feito na qualidade do tempo quando estão com a família* (28%).

Apenas 25% dos/as inquiridos/as referiram a *dificuldade na conciliação trabalho-família*, dado que a imprevisibilidade dos horários sobrepõe-se a qualquer apoio ou estratégia que se possa encontrar.

Os resultados obtidos no questionário reforçam o evidenciado até aqui, dado que 40% dos/as inquiridos/as consideram que *algumas vezes* se sentem tão cansados/as depois do trabalho que nem conseguem apreciar aquilo que gostam de fazer, seguindo-se os/as que consideram que isso acontece *frequentemente* (20%) e os/as que afirmam que isso acontece *sempre* (10%). Quando questionados/as sobre o

tempo dedicado à família, 55% dos/as inquiridos/as consideram que *algumas vezes* o trabalho não permite dedicarem-se o tempo que querem ao/à parceiro/a e família, 10% afirmam que isto acontece *frequentemente* e 5% referem *sempre*. Apenas 15% dizem que *nunca* aconteceu ou *quase nunca* aconteceu (15%). No que se refere à importância do apoio do/a companheiro/a ou família, 30% dos/as inquiridos/as apercebem-se que estes *nunca* se fartam da pressão que o trabalho acarreta e 25% mencionam que *quase nunca* se fartam. Já numa perspectiva diferente, encontram-se os restantes 45% dos/as inquiridos, que consideram que *algumas vezes* (30%), *frequentemente* (10%) ou mesmo *sempre* (5%) se apercebem que o/a companheiro/a ou família se encontram fartos da pressão que o trabalho destes/as acarreta.

No que se refere às estratégias encontradas para a conciliação, os/as inquiridos/as com filhos/as referem que costumam recorrer ao apoio dos avós (75%) e em seguida a pessoa contratada (25%):

*... Com os meus sogros. Eles têm o meu horário, o meu sogro tem o meu horário. Vamos sempre vendo quem é que vai buscar a Margarida, quem é que vai levá-la às actividades, quem é que está presente...* (entrevistada X)

*... Sogra. (...) os meus pais trabalham ainda e a minha irmã também.. mas são opções que eu tomo às vezes ao fim-de-semana ...* (entrevistada Q)

*... Ou fica com a pessoa que eu tenho cá em casa (...) e fica também muitas vezes com os meus pais. A minha mãe estando cá ou o meu pai, principalmente aos fins-de-semana eles ficam com ela...* (entrevistada P)

Neste sentido, verifica-se que a profissão de tripulantes de cabine leva à necessidade de se recorrer a ajuda doméstica (85%), independentemente de existirem ou não filhos/as, tanto ao nível de *pessoa contratada como de empresa contratada* (ex. empresa de engomadoria). Quando confrontados/as com a divisão das tarefas domésticas e com quem as protagoniza, 29% dos/as inquiridos/as referem situações em que o *homem tem apenas um papel de apoio*:

*... Aquelas que eu o obrigo a realizar? Não ele tem... Pronto sendo chefe de cozinha na parte da cozinha, colabora bastante (...) Ele às vezes esquece-se um bocadinho, mas é uma pessoa que se eu disser: "-Olha faz isto! Ou faz aquilo!" Também faz, poderá às vezes não fazer por iniciativa própria. Mas vamos fazendo os dois... (entrevistada B)*

*... Partilhamos muito as tarefas, no entanto a gestão do que é há para lavar, o que é que há para comprar, do que é que há para limpar, cabe-me a mim. E ele simplesmente colabora comigo quando essas coisas são precisas. Partilhamos mesmo tudo, se calhar eu tomo a iniciativa de o fazer mas há sempre do lado de lá o apoio, portanto nisso estamos mais do que bem organizados ... (entrevistada K)*

Em situação inversa (*mulher é o elemento de apoio*) encontram-se apenas 5% dos/as inquiridos/as. Em 24% dos/as inquiridos/as é a *mulher a total responsável pelas tarefas domésticas*, não tendo o homem qualquer intervenção no papel de organização e limpeza do lar:

*...E eu faço tudo, eu vou trabalhar e deixo as refeições prontas, eu vou trabalhar e deixo a roupa de 2ª, 3ª e 4ª em cima da cómoda com o papelinho em cima (...) eu deixo tudo feito e deixo sopa feita e comida congelada e também quando não há nada feito ele faz, mas como os homens ... eu acho que nós realmente trabalhamos com os dois hemisférios e eles trabalham só com um ... (entrevistada U)*

*... As que ele realiza são zero (...). É tudo o meu pelouro... (entrevistada X)*

Assim, tendo em conta as situações em que é a *mulher a única responsável pelas tarefas domésticas* e as situações em que o *homem apenas colabora*, verifica-se uma *maior incidência no papel feminino (53%)*, o que reforça a sobrecarga das mulheres em ambas as esferas familiar/doméstica e profissional e o papel de duplo emprego desempenhado por estas. A *partilha equitativa das tarefas domésticas* acontece apenas em 10% dos/as inquiridos/as, existindo ainda casos em que *não se aplica a divisão de tarefas (32%)* na relação de casal, dado residirem sozinhos/as, terem optado por empregada interna em casa (situação de uma família monoparental) ou viverem com os ascendentes.

Relativamente às *regalias e apoios existentes na empresa* (veja-se figura 4.20), o mais mencionado e valorizado pelos/as inquiridos/as (independentemente de serem ou não

pais) é a existência de infantário com um funcionamento de 24h por dia (32%). Em seguida e respectivamente, surgem os apoios apenas previstos na Lei (licenças parentais, assistência à família, falecimento de familiares, etc) (21%), as chaves de folgas e férias (9%)<sup>10</sup> e o direito às férias escolares (9%), no caso de se ser mãe ou pai.

São ainda referidas outras situações de apoio (26%), mas com pouco significado, como é o caso das regalias de viagens para familiares, as colónias e actividades para as crianças, o seguro de saúde extensível ao agregado, a possibilidade de se deixar de voar durante a gravidez e de se pedir o regime só de idas e voltas quando se regressa ao trabalho e os cursos de preparação para o parto e gravidez facultados pela empresa. É ainda de referir que os/as inquiridos/as valorizam os apoios facultados pela empresa na área da conciliação, mesmo que de momento não necessitem destes.

#### **2.4.2. Os riscos para a saúde**

De forma geral, a maioria dos/as entrevistados/as (65%) considera ser *muito difícil gerir a incerteza do horário* (veja-se figura 4.21 em anexo), sendo as *consequências negativas para a saúde* (21%) o aspecto mais referido (*enxaquecas, mal estar psicológico, alterações do sono, dores de cabeça, mau humor, cansaço, fadiga e stress*).

Evidenciam-se alguns testemunhos dos/as inquiridos/as relativamente aos problemas de saúde provenientes do tipo de horário de trabalho:

*... Essencialmente o cansaço e quem tem alguma dificuldade em gerir o sono... há aquelas pessoas que dormem em todo o lado, quem não dorme, que é o meu caso, a coisa complica-se... (entrevistado Y)*

---

<sup>10</sup> Possibilidade da existência de períodos comuns de folgas e férias no seio do casal, caso pertençam ambos à mesma empresa.

*... As desvantagens é as enxaquecas basicamente e emocionalmente a pessoa fica mais fragilizada por não teres uma rotina tão definida... (entrevistada M)*

*... É a parte acho que da memória, a parte física. (...) Eu acontece muitas vezes, não as contabilizei, mas foram muitas, centenas de madrugadas que uma pessoa se levanta ali no corte do sono, não é? (...) Só mesmo o cansaço e memória, às vezes. Precisar do silêncio, de estar sozinha ... (entrevistada H)*

Cruzando estes resultados com os analisados anteriormente, verifica-se que as queixas ao nível de saúde são muito frequentes, existindo inclusive uma inquirida que revelou já ter tido duas vezes situações de *depressão* e esgotamento *pelo cansaço físico e psicológico* a que se encontrava sujeita:

*...Entrei de baixa com uma depressão e os meus últimos 15 dias de trabalho antes de entrar de baixa foram muito complicados (...) nessa altura as minhas garras estavam de fora e já não recolhiam. Eu... o colega que se encostava mais um bocadinho e que não queria fazer, eu saltava-me a tampa e já não era tão delicada a falar com os passageiros. (...) estado de cansaço físico e psicológico já estava a interferir com a parte profissional (...) pelo meu cansaço... Eu estava extremamente agressiva ... (entrevistada B)*

É ainda referida a maior fragilidade das mulheres neste tipo de horário pelas *questões hormonais* que as debilitam fisicamente (ex. ciclos menstruais).

Através dos resultados do questionário, pode-se confirmar que 75% dos/as inquiridos/as *consideram que o seu trabalho comporta riscos para a saúde*, contudo:

- 40% consideram *quase nunca* terem enxaquecas como resultado de terem estado a trabalhar, seguidos/as dos/as que consideram tê-las *algumas vezes* (25%);
- 50% apresentam *frequentemente* dores musculares, seguidos/as dos/as que as têm *algumas vezes* como resultado de terem estado a trabalhar (30%), o que poderá estar relacionado também com a necessidade de movimentos braçais curtos e repetitivos (55% *concordam*; 25% *concordam fortemente*);
- 50% consideram voltar *algumas vezes* para casa absolutamente exaustos/as ou *frequentemente* exaustos/as (40%);

- 45% consideram o trabalho *bastante* intensivo e 25% avaliam-no como *totalmente* intensivo;
- 40% consideram que o trabalho é *bastante* causador de stress e 5% consideram ser *totalmente* causador de stress;
- 60% consideram que o trabalho é *bastante* causador de desgaste físico e 35% afirmam mesmo ser *totalmente* causador deste tipo de desgaste;
- 45% consideram que o trabalho é *bastante* causador de desgaste psicológico e 10% vêem-no como *totalmente* causador deste tipo de desgaste.

Os/as inquiridos/as verificam ainda *nos períodos de madrugada e nocturnos de trabalho* um aumento da *irritabilidade e intolerância; menor capacidade de se ser simpático e de sorrir, maior cansaço/exaustão; maior necessidade de se fazer esforço físico e mental:*

*... Ao fim ao cabo quando trabalhamos em horários que não são normais ao nosso ritmo normal (...) tudo aquilo que provoca numa pessoa estar fora do seu ritmo normal, cansaço, cansaço pode levar a mais irritabilidade, a mais...cansaço psicológico em termos de comunicação com colegas e com passageiros e etc. ... (entrevistado F)*

## CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

A profissão de “tripulante de cabine” apresentou-se como um terreno fértil para a investigação, em virtude do horário flexível de trabalho e suas consequências na conciliação entre as esferas profissional e familiar, além das condições de trabalho específicas (temperatura, pressão, micro e macro vibrações, humidade, ruído, características ergonómicas, entre outros) e as exigências emocionais associadas ao exercício da profissão. Nesta última área, cabe ressaltar que a tensão sofrida nas relações com os/as passageiros/as acrescentam os reajustamentos hormonais ou o assédio sexual, mais evidenciados no caso das mulheres tripulantes (SNPVAC, 2006). É assim uma profissão que implica consequências evidentes para a saúde, com intenso desgaste físico e psicológico. Apesar disto, não é uma profissão com estatuto de “profissão especialmente desgastante”, o que acontece com outras profissões existentes na aviação (Stoleroff e Correira, 2007).

O processo e a organização do trabalho encontram-se cada vez mais automatizados e informatizados, o que é notório na atribuição dos horários e destinos, caracterizados por uma grande irregularidade, rotatividade e imprevisibilidade. Todas estas condições levam a que a maioria dos/as inquiridos/as se encontre sindicalizado/a pela necessidade de defesa dos seus direitos no sentido de uma melhoria das condições de trabalho, higiene e segurança no trabalho, tempo de trabalho, entre outros. Contudo, foi possível perceber que os salários auferidos e o vínculo contratual estável e seguro parecem amenizar as desvantagens sentidas no exercício da profissão. Esta situação não implica que a irregularidade dos horários não dificulte o desempenho de trabalho emocional, pois vai exigir maior esforço físico e psicológico para que os/as tripulantes consigam exibir os estados emocionais requeridos pelas empresas. São os/as próprios/as inquiridos/as que referem ter menos capacidade de desempenhar trabalho emocional em horários nocturnos ou com início de madrugada. É

exactamente em situações em que os indivíduos se sentem mais fragilizados e cansados que o trabalho emocional se torna mais penoso, actuando estes numa espécie de “modo automático” para se protegerem dos efeitos/custos associados ao esforço no desempenho do trabalho emocional. É neste sentido unânime que o trabalho emocional vai posteriormente influenciar a vida pessoal e familiar, podendo esta influência ser positiva ou negativa. Isto evidencia também que as dificuldades sentidas ao nível da conciliação entre a esfera profissional e a familiar levam a uma fragilização do/a trabalhador/a, reforçando-se a vivência do trabalho emocional como penosa.

Na mesma linha de Sass (cit. por Williams, 2003: 522) que vê o trabalho emocional como um desempenho cultural, pode-se afirmar que existem medidas prescritivas do trabalho emocional nas empresas, incidindo principalmente ao nível da tarefa (procedimentos recorrentes para concretizar o trabalho, tais como cumprimentar, sorrir, contacto visual, agradecer, entre outros) o que não exclui o nível pessoal (estilos particulares desenvolvidos pelos/as tripulantes de cabine para negociarem a sua identidade dentro da organização e forma individual de se relacionarem com os/as passageiros/as, através por exemplo, de pequenas “cortesias”). Os próprios códigos vestimentares e as regras de apresentação das empresas, assim como as formações obrigatórias regulares sobre o que é apropriado evidenciar no contacto com o/a passageiro/a, assumem-se como medidas prescritivas do trabalho emocional. Contudo, se por um lado isto permite ao/à tripulante saber o que é esperado do seu papel, por outro, muitas vezes é mal entendido ou deliberadamente mal utilizado pelos/as passageiros/as abusivos/as, fragilizando o papel do/a tripulante. Esta situação é reforçada pela falta de apoio que os/as tripulantes sentem por parte das empresas no caso de conflito com passageiros/as, prevalecendo a política do/a “cliente tem sempre razão”, e culminando numa postura de submissão ou exagerada tolerância por parte dos/as tripulantes/as. Consequentemente, será exigido uma maior

esforço ao/à tripulante no desempenho do trabalho emocional, pela discordância entre as emoções que deve exibir e o seu estado emocional real. O trabalho emocional parece assim, tornar-se mais fácil de desempenhar em situações positivas com passageiros/as, dado exigir menor esforço físico e psicológico. A estratégia mais utilizada em situações de conflito com passageiros/as passa pelo recurso ao apoio dos/as colegas. É então este suporte, tanto dos/as colegas como da empresa, que parece poder influenciar os efeitos do trabalho emocional. O apoio sentido por parte das empresas pode assim aumentar a probabilidade do trabalho emocional ser sentido como satisfatório, minimizando os seus custos, sendo desta forma o contexto organizacional e as políticas de gestão das companhias aéreas importantes mediadores e moderadores desta relação.

Os resultados evidenciam a ambiguidade do trabalho emocional, que não pode ser visto apenas numa perspectiva, dado que tanto pode ser vivido como prazeroso (positivo) ou penoso (negativo) pelo/a tripulante, sendo as variáveis mediadoras e moderadoras como as políticas de gestão, que irão desempenhar um importante papel na forma como este é vivenciado (confirma-se a hipótese 1).

Relativamente à esfera familiar dos/as tripulantes, é evidente a dificuldade que os horários irregulares trazem à conciliação desta com a esfera profissional. A impossibilidade de conciliação com os horários dos/as cônjuges/companheiros/as (mesmo que tenham a mesma profissão) leva a um aumento dos atritos no seio do casal. Quando existem filhos/as, as dificuldades para conciliar os horários profissionais com os familiares aumentam significativamente, sendo o apoio de terceiros (familiares ou pessoas contratadas) essencial para atenuar as dificuldades sentidas. Esta surge como uma profissão em que se recorre significativamente à ajuda doméstica contratada (empregada e serviço de engomadoria), independentemente da existência ou não de filhos/as, o que não exclui a maior incidência no papel feminino relativamente aos cuidados com a casa e com os/as filhos/as. São assim as mulheres,

as mais sobrecarregadas comparativamente aos homens, mantendo duplas jornadas de trabalho (familiar/doméstica e profissional). É de salientar ainda que o impacto na vida pessoal e social é também intenso, dada a dificuldade de conciliação do tempo livre com os familiares e amigos.

Os apoios sentidos por parte das empresas, no que concerne a políticas de conciliação, assumem também nesta área um importante papel, podendo minimizar as dificuldades de gestão dos horários e consequente conciliação com a vida familiar. É de referir que estes apoios ao nível das grandes empresas estão mais difundidos e são mais significativos; contudo, no que concerne a empresas mais pequenas e/ou do sector privado, as lacunas são mais evidentes. Isto alerta para a necessidade de preocupação e responsabilização das empresas na procura de soluções facilitadoras deste equilíbrio, o que se torna ainda mais relevante na profissão de tripulantes de bordo, em que a par disto encontram-se as intensas exigências emocionais.

Assim, cruzando os resultados obtidos no que concerne à irregularidade dos tempos de trabalho e às dificuldades de conciliação trabalho-família daí decorrentes, é possível perceber que ambas as áreas potenciam uma vivência negativa do trabalho emocional (confirma-se a hipótese 2), dado que fragilizando o indivíduo este necessitará de investir maior esforço para conseguir evidenciar o estado emocional requerido e estimulado pelas empresas, reforçando-se então o papel fundamental das políticas de apoio por parte destas.

O maior contributo deste trabalho incide na integração da dimensão do trabalho emocional e sua relação com a irregularidade dos horários de trabalho e consequentes desafios colocados à conciliação trabalho-família. Pelo estudo das exigências emocionais associadas à profissão, foi possível perceber como estas são vivenciadas, que impacto têm nas diferentes esferas da vida dos indivíduos e formas de regulação deste impacto. Foi ainda possível verificar o modo como o tempo de trabalho afecta a vivência do trabalho emocional pelos/as trabalhadores/as.

Contudo são várias as limitações existentes, tais como o reduzido número de homens da amostra, a inexistência de poucos representantes de algumas das companhias aéreas, o número reduzido de inquiridos/as que não permite uma extrapolação para a população, a utilização do método de amostragem “bola de neve” que poderá ter enviesado os resultados, entre outros. De qualquer forma, pretendeu-se aprofundar o estudo sobre a profissão e permitir pistas para trabalhos futuros, que poderão incidir em áreas menos pormenorizadas neste trabalho. Será assim interessante em estudos futuros comparar diferentes profissões e aprofundar as consequências que o trabalho emocional, quando conjugado com a irregularidade de horários, acarreta para a saúde dos/as trabalhadores (aspecto que surgiu de uma forma expressiva nos resultados).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Beers, T. M. (2000). Flexible schedules and shift work: replacing the '9-to-5' workday? *Monthly Labor Review*, 123(6), 33-40.
- Bolton, S.C. (2005). *Emotion Management in the Workplace*. London: Palgrave.
- Bolton, S. C. (2009). Getting to the heart of the emotional labour process: a reply to Brook. *Work, Employment and Society*, 23(3): 549-560.
- Bolton, S. C. e Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment and Society*, 17(2), 289-308.
- Casaca, S. Falcão (2005a). Flexibilidade de emprego, novas temporalidades de trabalho e relações de género – a reconfiguração da desigualdade nos novos sectores dos serviços. *Dissertação de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações*. Lisboa: ISEG-UTL.
- Casaca, S.Falcão (2005b). Flexibilidade de emprego e relações de género: a situação de Portugal no contexto da União Europeia in Kovács, I. (org.), *Flexibilidade de Emprego – Riscos e Oportunidades*. Oeiras: Celta Editores.
- Casaca, S. Falcão (2006). La segregación sexual en el sector de las tecnologías de información y comunicación (TIC) – observando el caso de Portugal. *Sociología del Trabajo*, 57, Madrid, Siglo XXI, 95-130.
- Casaca, S. Falcão (2008). Flexibilidade de emprego em Portugal e na União Europeia: colocando a dimensão género no centro do debate in Henriques, F. (coord), *Género, Diversidade e Cidadania*. Lisboa: Editora Colibri, 131-154.
- Casaca, S. Falcão (2009). Reflexões em torno de um novo contrato de género e de uma sociedade mais inclusiva, *Sociedade e Trabalho* (38), 71-87.
- Casaca, S. Falcão e Damião, S. (no prelo). *Gender (In)equality in the Labour Market and the Southern European Welfare States*.
- Castanheira, F. e Chambel, M. J. (2009). Emotion work, psychological contract, and their relationship with burnout in Morin, E., Ramalho, N., Neves, J. and Savoie, A *New Research Trends in Effectiveness, Health, and Work: A Criteos Scientific and Professional Account*. Montreal: Criteos/HEC-Montreal.

Cheung, F.L. e Tang, C. S. (2009). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business Psychology*, 24, 245-255.

CITE (2009). *Mulheres e Homens: Trabalho, Emprego e Vida Familiar: Indicadores 2009*. Lisboa: CITE.

Fagan, C. (2001). The temporal reorganization of employment and the household rhythm of work schedules. *American Behavioral Scientist*, 44(7), 1199-1212.

Freire, J. (2006). O trabalho e o descanso in *Segurança, Higiene e Saúde na Profissão de Tripulantes de Cabine*. Lisboa: SNPVAC.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1993). *O Inquérito. Teoria e Prática* (2ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Gracia, F., Peiró, J. M., e Ramos, J. (2002). Aspectos temporales del trabajo. In J. M. Peiró e F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo: La Actividad Laboral en su Contexto* (Vol. I) (125-168). Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

Guerreiro, M.D.; Lourenço, V. e Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas* (4ª ed). Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).

Haar, J. M. (2007). Exploring the benefits and use of flexitime: similarities and differences. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4 (1), 69-82.

Hochschild, A. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Korczynski, M. (2003). Communities of coping: collective emotional labour in service work. *Organization Articles*, 10 (1), 55-79.

Kóvacs, I. (2003). Reestruturação empresarial e emprego. *Perspectiva*, 21(2), 467-494.

Kóvacs, I. (2004). Emprego flexível em Portugal. *Sociologias*, nº12, 32-67.

Kovács, I. (2005). Emprego Flexível em Portugal: alguns resultados de um projecto de investigação in Kovács, I. (org.), *Flexibilidade de Emprego – Riscos e Oportunidades*. Oeiras: Celta Editores.

Latham, A. e Swiercz, P.M.(2009). Flexible work practices: women only?. *Competition Forum*, 7(2), 371-384.

Montgomery, A. J.; Panagopolou, E.; Wildt, M. e Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (1), 36-51.

Morris, J. A. e Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21 (4), 996-1010.

Perista, H. e Chagas Lopes, M. (coord.) et al. (1999). *A Licença de Paternidade – Um Direito Novo para a Promoção da Igualdade*. Lisboa: DEPP, CIDES.

Perista, H. (1999). *Os Usos do Tempo e o Valor do Trabalho: Uma Questão de Género*. Lisboa: CIDES.

Perista, H. (2002). Género e Trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, Vol. XXXVII, 163, 447-474.

Rafaeli, A e Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion?. *Academy of Management Journal*, 33, 623-637.

Reich, R. (1993). *A Riqueza das Nações*. Lisboa: Ed. Quetzal.

Rodrigues, E.; Barroso, M. e Caetano, A. (2010). Trabalho, Família e Bem-Estar: Factores e Padrões de Qualidade de Vida na Europa. Lisboa: CIES e-working paper nº 93.

Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género in Ferreira, V. (org.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: CITE.

Seery, B. L.; Corrigall, E. A. e Harpel, T. (2008), Job-related emotional labor and its relationship to work-family conflict and facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 29, 461-477.

SNPVAC (2006). Por uma política de saúde para os tripulantes de cabine in *Segurança, Higiene e Saúde na Profissão de Tripulantes de Cabine*. Lisboa: SNPVAC.

Stoleroff, A. e Correia, T. (2007). Os impactes da vida profissional na percepção do estado de saúde: o caso dos Tripulantes de Cabina de Aviação Civil in *Cidadania e Empregabilidade: As Novas Paisagens Socioprofissionais* (XII Encontro Nacional de SIOT). Lisboa: APSIOT.

Stoleroff, A. D.; Neto, S. e Barroso, A. M. (2009). Trabalho e família. Dificuldades de conciliação na profissão de tripulante de cabine de aviação civil in Morin, E., Ramalho, N., Neves, J. and Savoie, A *New Research Trends in Effectiveness, Health, and Work: A Criteos Scientific and Professional Account*. Montreal: Criteos/HEC-Montreal.

Torres, A.C. (coord.); Silva, F.V.; Monteiro, T. L. e Cabrita, M. (2005). *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho* (2ª ed.). Lisboa: DGEEP/CITE, Estudos 1.

Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *The Sociology of Emotional Labor*, 35, 147-65.

Williams, C. (2003). Sky Service: the demands of emotional labour in the airline industry. *Gender, Work and Organization*, 10 (5), 513-550.

## **ANEXOS**

## Índice de Anexos

1. Guião da Entrevista.....	59
2. Quadros .....	62
2.1. Grelha de análise .....	62
2.2. Estatuto remuneratório dos/as inquiridos/as .....	63
3. Questionário .....	64
4. Gráficos.....	67
4.1. Distribuição da população inquirida por sexo.....	67
4.2. Distribuição da população inquirida por faixa etária.....	67
4.3 – Distribuição dos inquiridos por estado civil.....	67
4.4. Distribuição dos inquiridos por situação familiar .....	68
4.5. Percentagem de inquiridos com filhos.....	68
4.6. Distribuição dos inquiridos pelo nº de filhos .....	68
4.7. Nível de Habilitações dos/as entrevistados/as por áreas de formação.....	69
4.8. Motivos que levaram à sindicalização .....	69
4.9. Vantagens do tipo de horário de trabalho .....	69
4.10. Desvantagens do horário de trabalho .....	70
4.11. Alterações propostas para o horário de trabalho.....	70
4.12. Impacto do horário na capacidade de interagir com o/a passageiro/a .....	70
4.13. Apoios da empresa ao tipo de horário praticado .....	71
4.14. Aspectos mais valorizados no atendimento .....	71
4.15. Motivos de desconforto e tensão na relação com o/a passageiro/a .....	71
4.16. Piores situações com passageiros/as .....	72
4.17. Gestão do bem-estar dos/as passageiros/as.....	72
4.18. Principais estratégias no contacto com o/a passageiro/a .....	72
4.19. Conciliação dos horários com a vida pessoal e familiar .....	73
4.20. Apoios/regalias da empresa para a conciliação trabalho-família.....	73
4.21. Gestão de incerteza do horário .....	733

## 1. Guião da Entrevista

<b>Trabalhadores/as e percursos profissionais</b> <b>Guião entrevista</b>
--

### **Empregado/a**

Há quanto tempo exerce actividade nesta empresa?

### **Desempregado/a**

Há quanto tempo se encontra desempregado/a?

### **DADOS PESSOAIS**

Idade

Estado civil

Área de residência

Nacionalidade

### **CONTEXTO FAMILIAR DE ORIGEM**

Nível de habilitação escolar dos pais

Ocupação/profissão dos pais

Como avalia a situação socioeconómica dos pais?

### **PERCURSO EDUCATIVO E FORMATIVO**

Habilitações, *Gostaria de ter estudado mais?*

Formação pós-escolar/Diplomas obtidos

Avaliação da relevância dos estudos face à profissionalização

### **CONTEXTO PROFISSIONAL**

→ Descrição da actividade profissional **[que exerce/exerceu]**

Sector de actividade

Profissão ou categoria profissional

Desde quando tem o seu actual emprego?

Como o encontrou?

Tipo de Contrato

Regime de tempo de trabalho

Quantas horas trabalha por semana? (incluir horas extra)

Vencimento:

<450,00 Euros

450,00 – 899,00

900,00 – 1252,00 Euros

1253,00 – 1352,00 Euros

1353,00 – 1601,00 Euros

1602,00 – 2000,00 Euros

> 2001,00 Euros

Habilitações literárias/formação profissional & funções [avaliações/considerações do/a entrevistado/a]

### **HORÁRIO DE TRABALHO**

O seu horário de trabalho foi escolhido por si ou imposto pela empresa?

O que acha da irregularidade dos tempos/locais de trabalho da sua profissão? Como gere essa situação?

Se pudesse o que alterava no seu horário de trabalho?

Quais são as principais vantagens e desvantagens do seu horário/regime de trabalho?

Que tipo de apoios recebe por parte da empresa para fazer face ao regime de tempo de trabalho que tem?

Esta irregularidade dos tempos de trabalho permite conciliação com a vida familiar?  
Acha que se torna mais fácil para uma mulher ou para um homem a instabilidade das rotinas/horários? Porquê?

### **RELACIONAMENTO COM CLIENTES/PÚBLICO**

O que lhe dá mais prazer na relação com o cliente?

E o que lhe causa mais desconforto e tensão?

Que estratégias costuma utilizar no contacto com o cliente?

Pode descrever-me a melhor e a pior situação por que já passou?

É comum na sua profissão ter que gerir o bem-estar dos passageiros? Como o faz?

E como faz quando está cansada ou irritada?

A irregularidade dos seus horários tem alguma influência na sua capacidade de interagir com os passageiros?

Que implicações tem isto para a sua vida pessoal/familiar (necessidade de lidar com passageiros)?

Perante um cliente difícil quais as estratégias por si utilizadas?

Sente apoio por parte da empresa em situação de conflito com um passageiro?

Sente que é mais fácil para uma mulher ou para um homem (atendimento ao público)?

### **→ Descrição do percurso profissional até à actualidade**

Idade com que entrou no mercado trabalho (1ª actividade)

Razões das mudanças de emprego

Apreciação dos empregos

Em caso de frequente mudança de emprego que implicações pessoais e familiares teve?

Formação profissional, que cursos?

Promoção profissional, quais os critérios que pesaram? Considerou-os justos?

Quais as principais dificuldades que encontrou na sua vida profissional? A que atribui?

Alguma vez já recusou uma oferta de emprego?

Alguma vez foi vítima de discriminação (idade, étnica, sexual, imagem [*não perguntar directamente*])

Como avalia tal acontecimento? Tomou algumas medidas?

E na organização à qual pertence por que é que acha que alguém pode ser discriminado?

É ou já foi sindicalizado?

[Não havendo sindicato do subsector] Pensava em sindicalizar-se?

Porque se sindicalizou? (Porque se desvinculou?)

O que representam os sindicatos para si?

A empresa (ou as empresas onde trabalhou) adoptaram códigos vestimentares?

Como se sentiu?/E se passasse a ser requerido?

Nos últimos 5 anos encontrou-se desempregado?

Se sim, por quanto tempo (no total)?

Teve subsídio de desemprego

Como afectou o nível de vida (Dívidas)

Como afectou a sua vida profissional/E a familiar?

Que estratégias desenvolveu?

Já teve algum membro do agregado desempregado? [*Colocar as mesmas questões*]

**→ Perspectivas futuras de emprego/trabalho/actividade**

Como se imagina dentro de 5 anos?/ Está optimista quanto ao seu futuro profissional?

*[Disponibilidade para aceitar formas flexíveis de emprego]*

Gostaria de trabalhar a Tempo Parcial? Porquê?

Pensa beneficiar de uma licença parental alargada? *[ESCLARECER]* Se sim, em que moldes?

Gostaria de trabalhar por conta própria?

O que mais deseja para a sua vida profissional?

Receia perder o emprego? Porquê?

**CONTEXTO(S) FAMILIAR ACTUAL**

*[AGREGADO FAMILIAR]*

Composição do actual agregado familiar

Habilitação escolar do(a) cônjuge

Ocupação/profissão do(a) cônjuge

Rendimentos do agregado:

Quem contribui mais para o rendimento total do agregado?

Filhos, Idades, escolaridade

Se não tivesse necessidade de ganhar dinheiro, optava por se dedicar apenas aos filhos?

Que implicações teve o nascimento do(s) filho(s) na trajectória profissional do casal?

Considera que a sua vida profissional e vida familiar têm sido facilmente conciliáveis?

Porquê?

*[ACTIVIDADES DOMÉSTICAS]*

Quais as tarefas domésticas que realiza? E o/a seu/sua cônjuge?

Conta com ajuda doméstica? De quem, familiar ou pessoa contratada? Porquê?

Presta cuidados a algum familiar?

*[filhos/as menores]* Com quem fica(m) o(s) seu(s) filho(s)?

*[APOIOS DA EMPRESA]*

Que tipo de apoios/políticas tem a sua empresa para fazer face à conciliação trabalho-família?

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

## 2. Quadros

### 2.1. Grelha de análise

Conceito	Dimensão	Indicador
Caracterização	Pessoal	Sexo Idade Situação familiar actual Habilitações literárias
	Situação profissional	Categoria Profissional Antiguidade na profissão/empresa Vínculo Laboral
Direitos sindicais	Práticas Sindicais	Sindicalização e Perspectivas acerca dos Sindicatos
Organização do Trabalho	Regime tempo trabalho	Nº de horas de trabalho/Folgas/Período de trabalho
		Vantagens e Desvantagens do horário
		O que alterava no horário
		Apoios da empresa para o tipo de horário
	Controlo sobre tempos	Horário escolhido ou imposto pela empresa
		Gestão da incerteza de horário
Estatuto Remuneratório	Remuneração	Salário Base
		Salário base e benefícios extraordinários (per diem + ajudas de custo)
Trabalho emocional	Interpessoalidade	Aspectos positivos / negativos
		Estratégias utilizadas (agir profundo/agir superficial)
		Melhor situação / Pior situação
		Impacto da irregularidade de horários
		Apoio da empresa
		Impacto na vida familiar
		Formação
Código Vestimentar		
Trabalho-Família	Familiar	Conciliação Trabalho-Família
		Com quem ficam os filhos
	Profissional	Regalias/Apoios na Empresa
	Repartição das tarefas domésticas	Tempos despendidos em tarefas domésticas
Ajuda doméstica		

## 2.2. Estatuto remuneratório dos/as inquiridos/as

Intervalos	Salário base	Ganhos em geral
<450,00 Euros	0	0
450,00 – 899,00	4	0
900,00 – 1252,00 Euros	<b>9</b>	1
1253,00 – 1352,00 Euros	0	1
1353,00 – 1601,00 Euros	2 (1*)	2
1602,00 – 2000,00 Euros	2	6 (1*)
> 2001,00 Euros	3 (2*)	<b>10 (2*)</b>

\* número de pessoas com categoria profissional Chefe de Cabine.

### 3. Questionário

Questionário n.º \_\_\_\_\_

Assinalar, por favor, com um círculo à volta do número correspondente.

**Grau de Satisfação com o actual/último emprego [PROFISSIONAIS]:**

1. Emprego	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
2. Profissão	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
3. Tipo de contrato de trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
4. Funções	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
5. Regime de tempo de trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
6. Horas efectivas de trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
7. Variedade do trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
8. Possibilidade de atingir objectivos/etapas profissionais	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
9. Possibilidade de contribuir com algo de útil para a sociedade	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
10. Formação profissional	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
11. Vencimento	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
12. Relações com colegas (subordinados e superiores)	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
13. Condições no local de trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
14. Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
15. Autonomia de trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
16. Interesse do trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
17. Oportunidades para aprender coisas novas e para valoração profissional	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
18. Poder escolher o horário/dias de trabalho	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica

**Grau de Satisfação com a formação [FORMANDOS]:**

Importância que atribui a esta formação?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE	Não se aplica
--	--	---------------

GUIÃO DE ENTREVISTA TRABALHADORES – Uniformização das respostas

CARTÕES

**Tipo de trabalho:**

Considera o seu ritmo do seu trabalho intensivo?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE
Considera que o seu trabalho lhe causa stress?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE
Considera que o seu trabalho lhe causa desgaste físico?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE
Considera que o seu trabalho lhe causa desgaste psicológico?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE
Considera a relação com os clientes satisfatória?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE

**Grau de importância:**

Que importância tem a sua actividade profissional para si?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTAL
Que importância tem a sua vida familiar?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTAL

**Grau de Satisfação:**

Qual é o seu grau de satisfação com a vida familiar?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE
Qual é o seu grau de satisfação com o sua vida em geral?	1.NADA ___ 2.POUCO ___ 3.NEM MUITO, NEM POUCO ___ 4.BASTANTE ___ 5. TOTALMENTE

**Quanto tempo gasta por dia...?**

	HORAS/DIA	NÃO SABE
...em transportes		
...na actividade profissional (incluindo prolongamento)		
...em actividades domésticas		
...com a família		
...em actividades de lazer		
...em actividades voluntárias/partidárias		
...a repousar (dormir)		
...noutras actividades. Quais? _____		

NOTA: As questões que se seguem foram retiradas e livremente traduzidas do documento "Social Precarity and Social Integration. Report for the European Commission Based on Eurobarometer 56.1", Outubro de 2002, by Duncan Gallie and Serge Pauwot. Algumas das questões foram adaptadas.

**Q.31. Diga por favor, para cada uma das afirmações, se ela se apropria a si:**

	APROPRIA	NÃO SE APROPRIA	NÃO SABE
1. No meu trabalho posso usar quase toda a minha experiência, competências e habilitações			
2. O número de horas total que trabalho varia de semana para semana			
3. O meu trabalho envolve o uso de computadores e equipamento automático			
4. Trabalho sob grande pressão			
5. Trabalho com pessoas numa equipa que tem a responsabilidade de gerir o trabalho que é feito			
6. Eu fiz um ferimento enquanto trabalhava nos últimos 5 anos			
7. Eu fui promovido neste trabalho			
8. O meu trabalho é financiado no âmbito de programas de emprego do foro governamental			
9. O número de pessoas empregadas na minha organização foi reduzido nos últimos três anos			

**Q.32. Apresentam-se em seguida uma série de afirmações acerca do seu trabalho actual.**

Para cada uma delas diga, por favor, se é “mesmo verdadeiro”, “verdade”, “pouco verdadeiro” ou “nada verdadeiro”

	MESMO VERDADE	VERDADE	POUCO VERDADEIRO	NADA VERDADEIRO	NÃO SABE	Não se aplica
1. Tenho oportunidade de ser ouvido sobre a organização do meu trabalho						
2. Posso tomar decisões sobre a organização do meu trabalho						
3. Existe muita variedade no meu trabalho						
4. O meu trabalho requer que eu continue a aprender						
5. O meu trabalho é interessante						
6. O meu emprego é seguro						
7. Eu tenho muito apoio da parte da gerência quando há pressão						
8. Eu tenho bons amigos no trabalho						
9. A minha empresa está a enfrentar problemas financeiros no momento						
10. O meu trabalho não comporta riscos para a minha saúde						

NOTA: As questões que se seguem foram retiradas e livremente traduzidas do documento “Social Precarity and Social Integration. Report for the European Commission Based on Eurobarometer 56.1”, Outubro de 2002, by Duncan Gallie and Serge Pauwam. Algumas das questões foram adaptadas.

**Q.33. Concorda ou discorda com as seguintes afirmações quanto ao seu emprego?**

	CONCORDA FORTEMENTE	CONCORDA	NÃO CONCORDA NEM DISCORDA	DISCORDA	DISCORDA FORTEMENTE	NÃO SABE	Não se aplica
1. O meu trabalho exige que eu trabalhe arduamente							
2. Nunca tenho tempo suficiente para ter tudo pronto							
3. Frequentemente tenho que trabalhar horas extra e para além do meu horário para concluir as tarefas profissionais							
4. Trabalho a maior parte das vezes a uma grande velocidade							
5. Trabalho a maior parte das vezes para cumprir prazos							
6. A maior parte das vezes o meu trabalho envolve movimentos braçais curtos e repetitivos							
7. Tenho vontade de trabalhar mais do que trabalho para que esta organização tenha sucesso							
8. Considero que os meus valores e os valores desta organização/deste sector são muito semelhantes							
9. Eu tenho orgulho em trabalhar para esta organização							
10. Eu recusaria trabalho noutra sítio com mais salário de modo a ficar nesta organização							
11. É possível que venha a conseguir um emprego melhor nesta organização nos próximos três anos							
12. É possível que venha a conseguir um emprego melhor nos próximos três anos com outro/a empregador/a							

**Q.38. Ao fazer o trabalho que faz quanto tempo pensa que levaria uma pessoa a ser despedida na sua empresa se:**

	UMA SEMANA	UM MES	SEIS MESES	UM ANO	MAIS DE UM ANO	NUNCA	NÃO SABE
1. Chegasse constantemente atrasado							
2. Não trabalhasse afinadamente							
3. Outra razão, qual? _____							

NOTA: As questões que se seguem foram retiradas e livremente traduzidas do documento “Social Precarity and Social Integration. Report for the European Commission Based on Eurobarometer 56.1”, Outubro de 2002, by Duncan Gallie and Serge Pauwam. Algumas das questões foram adaptadas.

**Q.41. Quão frequentemente...?**

	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ALGUMAS VEZES	QUASE NUNCA	NUNCA	NÃO SABE
1. Tem enxaquecas como resultado de ter estado a trabalhar						
2. Tem dores musculares como resultado de ter estado a trabalhar						
3. É verbalmente desrespeitado/a por clientes						
4. Volta para casa absolutamente exausto/a						
5. Continua com preocupações profissionais depois do trabalho						
6. Parece-lhe difícil relaxar ao fim de um dia de trabalho						
7. O seu trabalho não deixa dedicar-se o tempo que quer ao/a seu/sua parceiro/a e família						
8. Sentir-se cansado demais depois do trabalho que nem consegue apreciar aquilo que gosta de fazer aquilo que gosta						
9. Aperceber-se que o/a seu/sua companheiro/a ou família está farto/a da pressão que o seu trabalho acarreta						

NOTA: As questões que se seguem foram retiradas e livremente traduzidas do documento "Social Precarity and Social Integration. Report for the European Commission Based on Eurobarometer 56.1", Outubro de 2002, by Duncan Gallie and Serge Pauyam. Algumas das questões foram adaptadas.

**Perceber como lida com o lado emocional do seu trabalho (Diefendorff et al., 2005<sup>1</sup>)**

**Actuação superficial**

1. Eu costumo fingir estar bem-disposto/a

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

2. Eu assumo um outro papel

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

3. Eu faço de conta que sinto determinadas emoções para desempenhar o meu trabalho

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

4. Eu não mostro os meus verdadeiros sentimentos em certas situações

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

<sup>1</sup> Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

5. Para lidar com os clientes de modo apropriado eu desempenho um papel

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

6. Sou resistente a expressar os meus verdadeiros sentimentos

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

7. Eu coloco uma "mascara" para mostrar as emoções necessárias ao desempenho do meu trabalho

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

**Actuação profunda**

1. Eu tento realmente sentir as emoções que eu tenho de demonstrar aos clientes

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

2. Eu empenho-me em sentir as emoções que preciso de mostrar aos clientes

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

3. Eu faço um esforço para realmente sentir as emoções que preciso de demonstrar para com terceiros

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

4. Eu faço por cultivar em mim sentimentos que preciso de exibir no contacto com o cliente

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

**Expressão de emoções sentidas genuinamente**

1. As emoções que eu expresso aos clientes são genuínas

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

2. As emoções que eu mostro aos clientes são espontâneas

1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

3. As emoções que eu mostro aos clientes coincidem com as que eu sinto espontaneamente

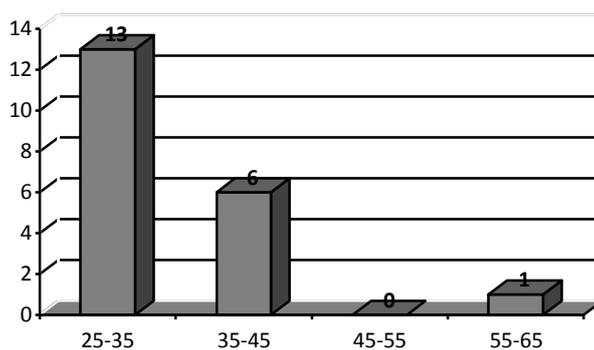
1. CONCORDA FORTEMENTE | 2. CONCORDA | 3. NÃO CONCORDA NEM DISCORDA | 4. DISCORDA | 5. DISCORDA FORTEMENTE

## 4. Gráficos

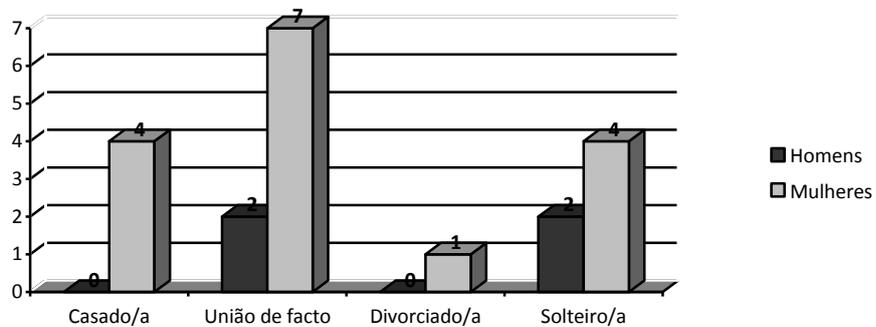
### 4.1. Distribuição da população inquirida por sexo



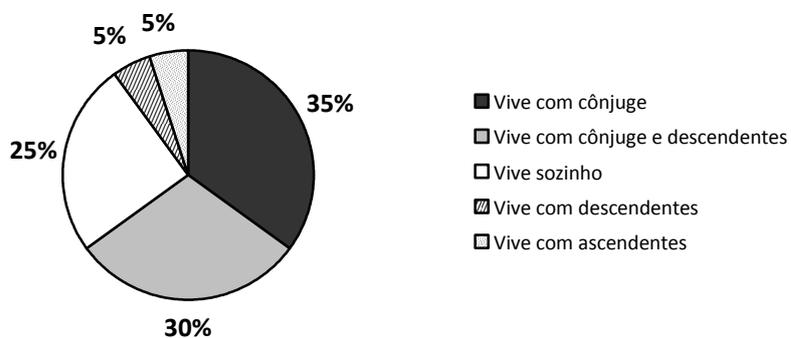
### 4.2. Distribuição da população inquirida por faixa etária



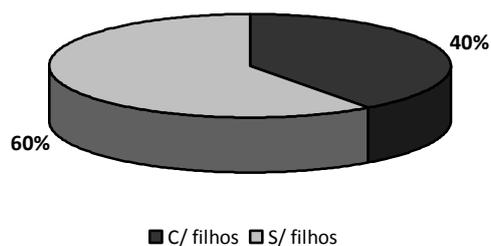
### 4.3 – Distribuição dos inquiridos por estado civil



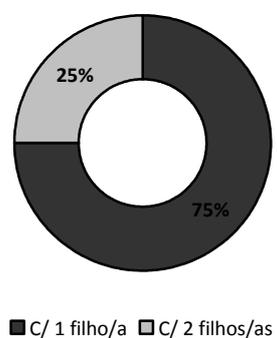
#### 4.4. Distribuição dos inquiridos por situação familiar



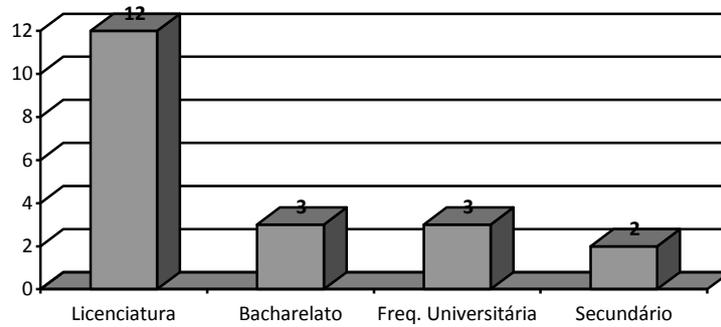
#### 4.5. Percentagem de inquiridos com filhos



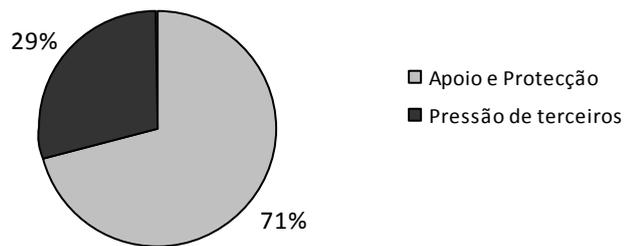
#### 4.6. Distribuição dos inquiridos pelo nº de filhos



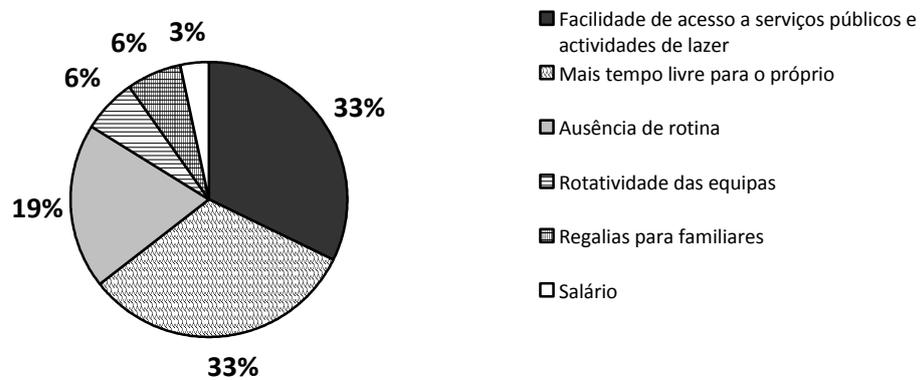
#### 4.7. Nível de Habilitações dos/as entrevistados/as por áreas de formação



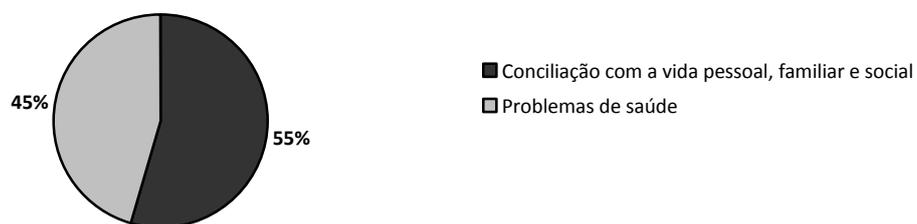
#### 4.8. Motivos que levaram à sindicalização



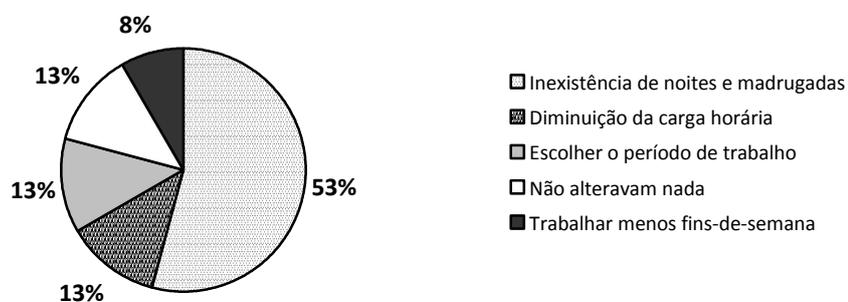
#### 4.9. Vantagens do tipo de horário de trabalho



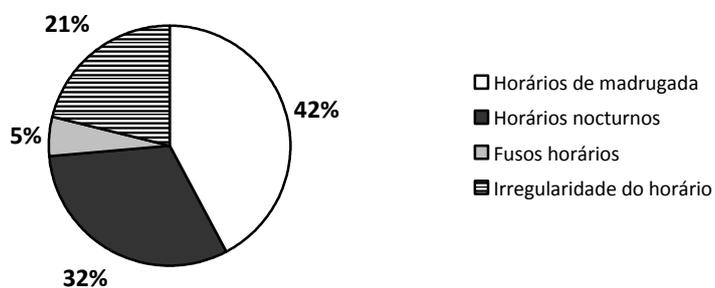
#### 4.10. Desvantagens do horário de trabalho



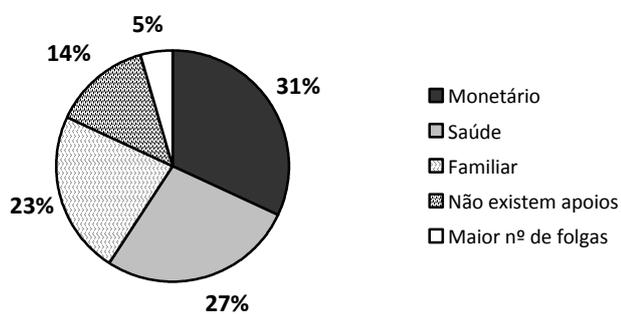
#### 4.11. Alterações propostas para o horário de trabalho



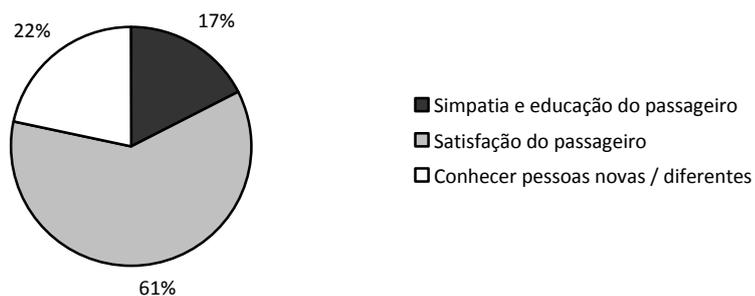
#### 4.12. Impacto do horário na capacidade de interagir com o/a passageiro/a



#### 4.13. Apoios da empresa ao tipo de horário praticado



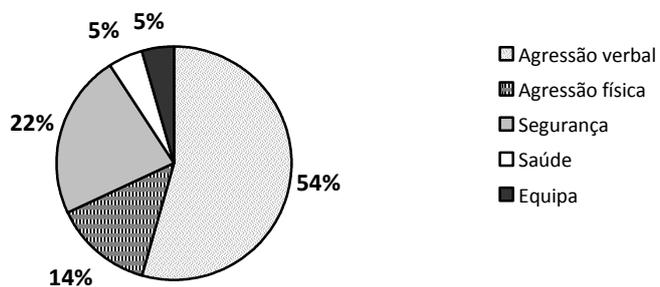
#### 4.14. Aspectos mais valorizados no atendimento



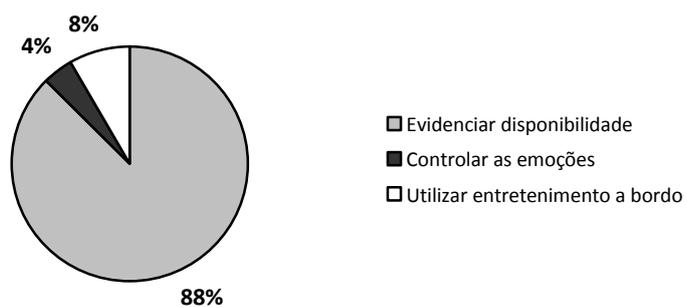
#### 4.15. Motivos de desconforto e tensão na relação com o/a passageiro/a



#### 4.16. Piores situações com passageiros/as



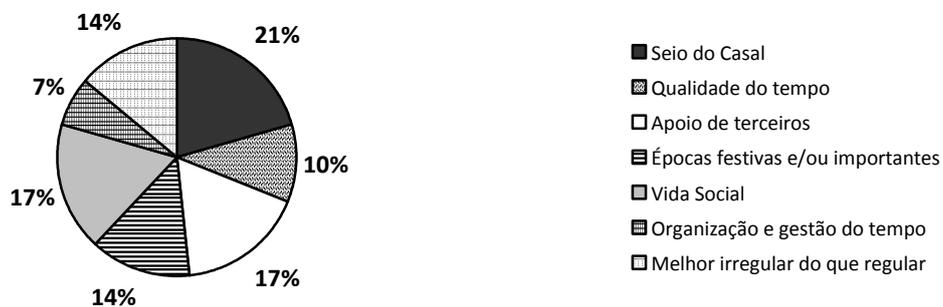
#### 4.17. Gestão do bem-estar dos/as passageiros/as



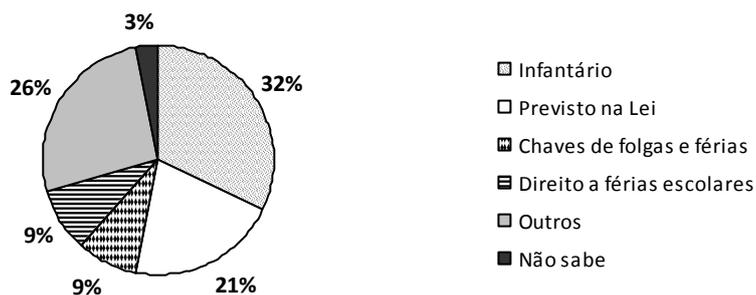
#### 4.18. Principais estratégias no contacto com o/a passageiro/a



#### 4.19. Conciliação dos horários com a vida pessoal e familiar



#### 4.20. Apoios/regalias da empresa para a conciliação trabalho-família



#### 4.21. Gestão de incerteza do horário

