

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Trabalho por Turnos: Implicações para os Colaboradores e Estratégias de Intervenção

Inês de Castro Costa Cerqueira

M

2021



FACULDADE DE ECONOMIA



Trabalho por Turnos: Implicações para os Colaboradores e Estratégias de Intervenção

Inês de Castro Costa Cerqueira

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2021

Agradecimentos

O alcançar desta etapa não se teria sucedido sem o imprescindível apoio da minha família, em especial, dos meus pais e irmãos. A eles agradeço também o amor, a paciência e o encorajamento transmitido neste longo trajeto. Esta conquista vem assim compensar os inúmeros sacrifícios realizados por aqueles que mais importância têm na minha vida e é com carinho que lhes dedico este projeto. Obrigada por serem um modelo de coragem!

Agradeço ao Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso, pela confiança, pelo acompanhamento, pela dedicação e por todas as partilhas, sugestões e revisões que permitiram ultrapassar os obstáculos encontrados e desenvolver esta dissertação com uma enorme satisfação. Grata por ter tido a oportunidade de trabalhar ao lado de um profissional de excelência e acima de tudo pela pessoa brilhante que demonstrou ser. Ao melhor orientador um profundo e sincero OBRIGADA!

Aos participantes deste estudo e às respetivas entidades empregadoras, agradeço o tempo, a honestidade e a compreensão, pois sem a vossa cooperação nada teria sido possível.

Agradeço a todos os meus amigos, em particular aos de Coimbra e de Arcos de Valdevez, por estarem sempre disponíveis para ouvir as minhas incalculáveis reclamações e por terem sido excecionais a me tranquilizar, motivar e auxiliar nos momentos mais difíceis.

Por último, um sentido obrigado a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste ciclo. Apesar de não especificar e referir todos os envolvidos, garanto que permanecerão sempre no meu coração.

**“Motivation is the art of getting people to do what you
want because they want to do it.”**

Dwight Eisenhower

Resumo

O trabalho por turnos é uma realidade presente desde o Império Romano, que se vulgarizou com a Revolução Industrial, e que, mais recentemente, ganhou importância para responder às necessidades sociais e económicas da sociedade. As organizações industriais implementam estes horários para rentabilizar a utilização dos equipamentos, muitas vezes sem ponderar as consequências que este arranjos provocam nos colaboradores. Nesta lógica, e considerando as perspetivas dos trabalhadores, o presente estudo explora as implicações do trabalho por turnos nos colaboradores e as estratégias de adaptação desenvolvidas pelos trabalhadores envolvidos e pela gestão, com o objetivo de mitigar os efeitos adversos referenciados. Neste sentido, foram inquiridos trabalhadores por turnos através de uma metodologia qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas a 12 funcionários de diferentes turnos de empresas da indústria transformadora.

As conclusões deste estudo apontam para a impossibilidade de generalizar estratégias de implementação que fortalecem e aumentam a tolerância aos turnos impostos. Os sistemas de turnos podem diferenciar-se significativamente entre si, mas têm em comum serem distintos do designado horário normal, via de regra, de segunda a sexta-feira das 9h às 17h. Os turnos noturnos sempre foram apontados como responsáveis por perturbações ao nível da saúde e da envolvimento social, sendo o regime rotativo também substancialmente perturbador para os colaboradores. De acordo com este estudo, o turno da tarde afeta sobretudo a vida familiar, e os turnos da manhã e de fim-de-semana apresentam-se menos nefastos, em especial no caso dos trabalhadores com dependentes a cargo. Ainda em concordância com os trabalhadores inquiridos, as vantagens associadas ao trabalho por turnos, em particular os subsídios de turno, não estão a compensar as perturbações experienciadas por estes e decorrentes do trabalho por turnos. Este estudo constata também que os transtornos refletidos nos trabalhadores com descendentes e nos funcionários mais novos sem descendentes são bastante distintos, sendo mais acentuadas no primeiro caso, uma vez que a organização da vida privada se torna mais árdua quando o trabalhador apresenta outros encargos, nomeadamente com os filhos. Embora limitados a uma amostra reduzida de participantes, os resultados deste estudo permitem uma melhor compreensão das múltiplas implicações do trabalho por turnos entre os trabalhadores envolvidos neste regime de trabalho.

Palavras-chave: Trabalho por Turnos; Perturbações na Saúde; Vida Social; Convivência Familiar; Tolerância; Satisfação; Desempenho;

Abstract

Shift work has been an accepted reality since the Roman Empire that was widely adopted throughout the Industrial Revolution, and, more recently became a common response to the social and economic needs of today's society. Industrial organizations implement these schedules to make the use of equipment profitable, often without considering the consequences of these arrangements to the employees. This study takes the workers' viewpoint and explores the implications of shift work for employees and the adaptation strategies developed by the workers involved and by the management seeking to mitigate the adverse effects of shiftwork. A qualitative methodology was adopted using semi-structured interviews with 12 employees from different shifts in the manufacturing industry.

The analysis indicates that the implications of shiftwork depend on the type (schedule, duration and rotation) of the shift. The shift systems can differ significantly from each other, but they all differ from the so-called normal hours, as a rule, Monday to Friday from 9:00 am to 5:00 pm. Night shifts have always been pointed out as being responsible for instabilities in terms of health and social involvement, with the rotations also very disruptive of the employees' life arrangements. According to this study, the afternoon shift mainly affects family life, and the morning and weekend shifts are less harmful, especially for workers with dependents. According to the workers surveyed, the advantages associated with shift work, in particular shift benefits increase the monthly income of the workers, but not compensate the disturbances experienced by them and resulting from shift work. This study also finds that the disturbance felt by workers with descendants and younger employees without descendants are quite distinct, stronger in the former, since the organization of private life becomes more difficult when the worker has to accommodate childcare responsibilities. Although limited to a small sample of participants, the results of this study contribute to a better understanding of the multiple implications of shift work among workers involved in this type of work

Keywords: Shift Work; Health Disorders; Social Life; Family Living; Tolerance; Satisfaction; Performance;

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
Abstract	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
Introdução.....	11
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico.....	14
1.1 Trabalho por Turnos.....	14
1.2 Sistemas de Trabalho por Turnos	16
1.3 Implicações para os Colaboradores	18
1.3.1 Implicações na Saúde	19
1.3.2 Implicações na Vida Familiar e Social.....	22
1.3.3 Implicações no Contexto Organizacional	24
1.4 Estratégias de Intervenção.....	25
1.5 Síntese da Literatura	28
Capítulo 2 – Estudo Empírico.....	30
2.1 Método	30
2.2 Recolha e Tratamento de Dados	31
2.3 Participantes (Análise Descritiva da Amostra)	33
Capítulo 3 – Análise dos Resultados.....	36
3.1 Satisfação, Motivações e Preferências.....	36
3.2 Transtornos Psicossociais, Sono e Distúrbios Gastrointestinais	38
3.3 Repercussões dos Turnos na Vida dos Colaboradores com Descendentes.....	44
3.4 Interferência do Trabalho por Turnos na Vida Social	48
3.5 Acidentes de Trabalho, Desempenho e Perspetivas de Futuro Profissional	55
3.6 Adequação do Funcionamento das Organizações ao Trabalho por Turnos	61
Capítulo 4 – Discussão e Conclusões	66

4.1 Discussão dos Resultados.....	66
4.2 Conclusões.....	75
Referências Bibliográficas.....	79
Anexos.....	84
Anexo 1 - Guião da entrevista.....	84

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução da população empregada nos turnos rotativos entre 2011 e 2019;	16
Figura 2: Domínios das implicações do trabalho por turnos;	19
Figura 3: Estratégias de repouso dos trabalhadores do turno rotativo, desconsiderando a escala temporal;	75

Índice de Tabelas

Tabela 1: Características genéricas dos entrevistados;.....	34
Tabela 2: Estratégias sugeridas pelos entrevistados para implementação nas organizações a fim de minorar as perturbações do trabalho por turnos;.....	65

Introdução

A evolução do mercado de trabalho têm promovido transformações radicais nos horários laborais. Algumas atividades humanas sempre exigiram a assistência e oferta contínua de serviços que implicam a necessidade de trabalho por turnos (e.g., serviços de saúde, segurança policial). O mesmo acontece em certos sectores industriais que, por razões tecnológicas e pela rentabilização de equipamentos (Folkard & Tucker, 2003), obrigam a uma produção contínua (e.g., siderurgias). Desta forma, o trabalho por turnos é uma realidade vigente para responder às exigências das empresas. Nas últimas décadas, as mudanças de consumo e estilos de vida reforçaram esta necessidade, obrigando as organizações a repensar o processo produtivo eficiente (Ordem dos Psicólogos, 2018). A extensão de serviços à população, o *e-business*, os serviços *online* e o aumento de empresas internacionais, proporcionaram a evolução do trabalho não diurno e em dias tradicionalmente considerados para descanso, nomeadamente fins-de-semana e feriados, evidenciando a existência de uma “sociedade 24 horas” (Smith et al., 2003), expondo os trabalhadores a adicionais riscos psicossociais.

Neste novo contexto, os horários laborais alternativos tornam-se mais frequentes, conduzindo as pessoas a exercer a sua atividade em horários não usuais. Como resultado, experienciam um quotidiano dissemelhante da restante sociedade, que provoca mudanças profundas nas relações familiares e na saúde dos envolvidos, implicando também alterações ao nível da gestão.

Em 2014, a Ordem dos Psicólogos Portugueses concluiu que, em Portugal, os assalariados faltam um a três dias, por ano, devido a problemas de saúde psicológica, representando um custo para as empresas de aproximadamente €48 milhões. No total, este transtorno significa uma perda de produtividade no valor de €329 milhões, por ano (Ordem dos Psicólogos, 2018). As organizações têm um papel preponderante na adaptação dos recursos humanos aos novos horários, uma vez que implicam um esforço adicional no equilíbrio da vida pessoal. Atualmente, as horas de lazer, apesar de reduzidas, são extremamente valorizadas pela comunidade. Sendo a qualidade de vida no trabalho indispensável ao *engagement* com a entidade (Rodrigues, 1991, citado em Lacaz, 2000), os gestores devem promover culturas que vão de encontro às necessidades e interesses dos trabalhadores, contribuindo para a sua satisfação e bem-estar, a fim de atenuar perdas e despesas para a própria entidade.

Na discussão do “Orçamento de Estado para 2020”, o governo português rejeitou as alterações à lei do trabalho que visavam definir preceitos mínimos e patamares de proteção aos trabalhadores por turnos. Contudo, nesse orçamento ficou inscrita uma norma que assegurava a realização de um estudo sobre o impacto do trabalho por turnos em Portugal, aspirando o reforço da proteção social destes profissionais¹ (Lei nº2/2020, de 31 de março, art.250º Orçamento de Estado para 2020). Apesar deste compromisso, nenhuma pesquisa foi apresentada nem os colaboradores viram as suas condições melhoradas (Pinto, 2020).

No âmbito destas renovações, e face ao número crescente de profissionais abrangidos por este regime, emerge o interesse do estudo do trabalho por turnos e as suas implicações nos colaboradores e na gestão de recursos humanos. Não obstante a possibilidade de um acréscimo de 25% na remuneração quando a atividade é concretizada em horário noturno, há que considerar os riscos severos para a saúde dos trabalhadores (Deco Proteste, 2017). Embora inúmeros autores se tenham debruçado sobre os impactos do trabalho por turnos na saúde, apontando extensos efeitos negativos (Costa, 2003; Ohayon et al., 2002; Tahghighi et al., 2017) é notória a discordância existente referente às consequências na vida pessoal, desempenho e satisfação (Arlinghaus et al., 2019; Silva et al., 2014). Sendo perceptível que as práticas de gestão adotadas têm influência nos colaboradores, depreende-se que para uma análise completa dos efeitos gerados, é fundamental indagar as adaptações nas organizações, necessárias para acomodar as atividades aos modelos laborais anormais.

A investigação do trabalho por turnos tem identificado os impactos criados por este regime de organização dos tempos de trabalho. No entanto, as pesquisas têm-se focado sobretudo nas tendências gerais, desvalorizando os contextos e características particulares de cada sujeito, bem como a sua situação familiar e profissional (Ordem dos Psicólogos, 2018). Tendo em conta este panorama, torna-se imperativo o aprofundamento do tema através de um método qualitativo que permite explorar as múltiplas realidades, experiências, reações e preferências dos participantes destes sistemas de trabalho.

No fundo, esta dissertação pretende averiguar as apreciações e perceções dos colaboradores acerca do trabalho por turnos e as implicações nos próprios, respondendo a uma questão central: “Quais os efeitos do trabalho por turnos nos indivíduos que exercem a sua atividade neste regime?” e consequentemente a uma subquestão: “Na perspetiva dos

¹ “O estudo deve incluir, os critérios referentes à necessidade de laboração contínua, bem como a fiscalização dos despachos que a determinam, os tempos de descanso entre turnos e mudança de turnos e, ainda, os mecanismos de conciliação com a vida familiar e pessoal, em especial para as famílias com filhos menores.” (Art.250º, nº2 da Lei nº2/2020 do Orçamento de Estado para 2020)

trabalhadores, que medidas pode a GRH adotar para minorar os problemas decorrentes do trabalho por turnos?”.

Assim sendo, a perspectiva do trabalhador será o foco da investigação, visando conhecer as adversidades que esta forma de trabalho cria nos colaboradores. Mais do que confirmar as repercussões físicas e psicológicas nos funcionários (e.g., perturbações do sono, exaustão, frustração), pretende-se explorar as interferências na vida social e familiar. Ademais, tenciona-se estudar a satisfação produzida, perceber se esta modalidade de trabalho resultou de opção/vontade dos trabalhadores e apurar eventuais efeitos no desempenho, na progressão de carreira e na valorização dos profissionais. Por fim, serão identificadas recomendações para delinear estratégias que a gestão pode adotar para minorar as dificuldades experienciadas nos vários turnos. Neste sentido, as sugestões apresentadas ambicionam restabelecer a satisfação dos membros das organizações que adotam este regime de trabalho. Simultaneamente, pretendem contribuir para melhorar a eficiência produtiva, otimizar os resultados e incentivar e estimular a mão-de-obra a eleger estas entidades para trabalhar.

O trabalho presente encontra-se dividido em quatro capítulos. Na primeira parte proceder-se-á ao enquadramento teórico, no qual serão expostos os principais conceitos e os sistemas de turnos geralmente utilizados, bem como contextualizadas as implicações deste regime laboral na saúde e na esfera social e organizacional. Ademais, serão sintetizadas as estratégias de intervenção patentes na literatura. O segundo capítulo agrega as informações metodológicas e a descrição do estudo empírico, caracterizando os objetivos do estudo, a amostra, as técnicas e os procedimentos aplicados. Sucessivamente, o terceiro capítulo abará a análise dos dados recolhidos das entrevistas semiestruturadas a trabalhadores por turnos da indústria transformadora. Por último, será feita a discussão dos resultados na qual se confrontará a informação analisada com a evidência disponível na literatura e serão feitas sugestões que as entidades empregadoras se poderão fazer valer para aliviar as perturbações do trabalho por turnos. Concluir-se-á o relatório apontando limitações e recomendações para futuros estudos sobre esta temática.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

O primeiro capítulo contempla um quadro geral sobre a literatura, abrangendo estudos sobre as implicações do trabalho por turnos, evidenciando os diferentes turnos e debruçando-se sobre perturbações identificadas no domínio da saúde e no contexto social e organizacional.

1.1 Trabalho por Turnos

A sociedade têm vindo a ser regida por um padrão temporal baseado no trabalho diurno e descanso noturno. Contudo, durante as últimas décadas, a concorrência acrescida ao nível dos mercados, o envolvimento das mulheres no mercado de trabalho repercutindo-se numa maior disponibilidade de mão-de-obra, a procura do consumidor por serviços continuados e a proliferação da tecnologia de informação, potenciaram o funcionamento das organizações até 24h diárias, 365 dias por ano (Prata & Silva, 2013).

As necessidades heterógenas do mercado implicaram a existência de mais equipas em serviço, estimulando assim uma crescente diversificação no modo como o tempo de trabalho é organizado. Desta forma, assistiu-se ao desenvolvimento de horários de trabalho não padronizados em diversos setores de atividade. Esta designação caracteriza horários que diferem do regime laboral padrão (i.e., segunda a sexta-feira das 9h às 17h) (Silva et al., 2014). Entre as diversas formas de organização do tempo de trabalho em horário não convencional, consta o trabalho por turnos.

O recurso a esta modalidade horária não é recente, podendo recuar-se até ao Império Romano para encontrar exemplos deste regime de tempo de trabalho (Abreu & Baldanza, 2012), tendo-se vulgarizado com as longas jornadas de trabalho e a produção quase contínua na Revolução Industrial. Em termos de implicações, elas são mais significativas quando os turnos incluem trabalho noturno. Todavia, na literatura, o conceito de horário não convencional tem sido associado a outros tipos de escalas, traduzindo diferentes significados para diferentes autores.

Trabalho por turnos pode ser definido como um esquema de atividade que não ocorre no horário diurno habitual (Vyas et al., 2012). Smith, Folkard e Fuller (2003) consideram ser uma qualquer combinação de horas diárias de trabalho que difere do período laboral diurno estandardizado. Este modo de planificação é utilizado para fazer uso das 24 horas diárias (Costa, 1997), disponibilizar serviços ininterruptos e assegurar a continuidade da produção.

As entidades que adotam este sistema estendem o seu expediente para além das 8h diárias, usando sucessivas equipas de colaboradores (Akerstedt, 1998). Para tal, dividem o dia em intervalos de tempo, durante os quais, os diferentes grupos de trabalhadores exercem as suas funções no mesmo posto de trabalho (Santos, 2012).

A Legislação Portuguesa reconhece o trabalho por turnos como “qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num período de dias ou semanas” (Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro, art.220º Código do Trabalho). Todavia, a duração individualizada, não pode exceder as 40h semanais ou 8h diárias, exceto em casos de trabalho praticado exclusivamente em dias de descanso semanal, o qual pode ser aumentado até quatro horas diárias.

O trabalho por turnos é um fenómeno que se tem vulgarizado ao longo do tempo e, como tal, o número de trabalhadores envolvidos tem apresentado uma tendência crescente desde 2011². Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), no final de setembro de 2019, cerca de 835 mil pessoas exerciam a sua atividade em regime de horário rotativo (Figura 1), o correspondente a 17% dos 4,9 milhões de pessoas empregadas por conta de outrem, verificando-se um maior número de mulheres (423 mil). Entre 2011 (população empregada equivalente a 4,7 milhões) e 2019, a quota de profissionais a operar por turnos aumentou 31% (dados referentes ao terceiro trimestre de cada ano). Estes aumentos justificados pela evolução dos setores dinâmicos da economia como os serviços, acentuaram-se no terceiro trimestre desses anos, por se tratarem de meses fortemente sustentados pelo turismo (Pinto, 2019).

² Data de início da atual série do Inquérito ao Emprego do Instituto Nacional de Estatística.

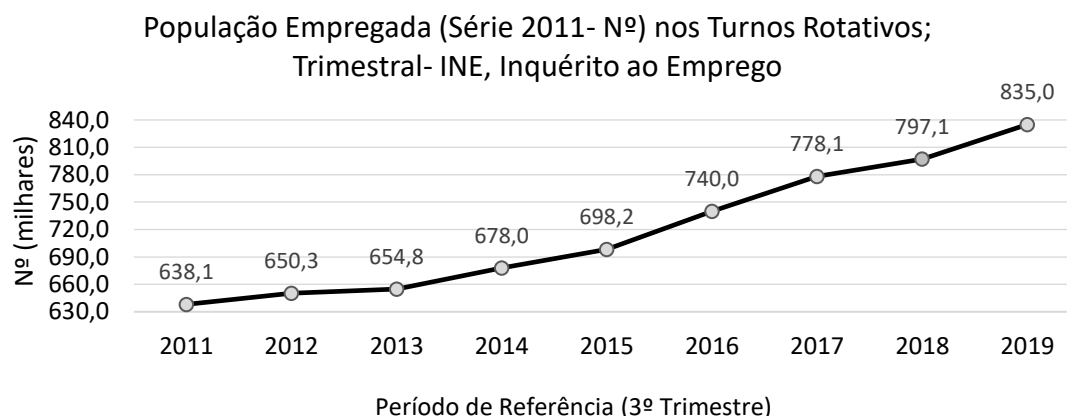


Figura 1: Evolução da população empregada nos turnos rotativos entre 2011 e 2019 (Elaboração própria; Fonte dos dados: INE- Inquérito ao Emprego - Informação extraída a 19 de março de 2021);

Macroeconomicamente, a criação de emprego e a rentabilização da indústria são argumentos a favor da implementação dos turnos (Bosworth et al., 1981). São fundamentalmente as questões económicas, tecnológicas e socioculturais responsáveis pelo aumento da inclusão destes horários (Cláudio et al., 2010). Esta evolução têm ocorrido sobretudo na área de serviços privados (e.g., restauração, lojas comerciais) que, procurando responder aos desejos dos consumidores, adotam horários cada vez menos convencionais. Para além destes, outros serviços mantêm o recurso ao trabalho por turnos por não poderem ser suspensos (McMenamin, 2007), como os casos da segurança pública (e.g., polícia), dos cuidados de saúde e da prestação de bens públicos (e.g., eletricidade).

1.2 Sistemas de Trabalho por Turnos

A investigação sobre a problemática dos horários designados atípicos (Boisard et al., 2003), isto é, distintos do horário considerado normal, tem-se centrado principalmente nos sistemas de turnos que envolvem trabalho noturno. O trabalho noturno é a atividade que exige a realização de serviço à noite (Cheres et al., 2014). Este período tem duração mínima de sete horas e máxima de onze, devendo compreender o intervalo entre as 0h e as 5h do dia seguinte (Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro, art.223º Código do Trabalho).

Os sistemas de trabalho por turnos são diversificados e as repercussões nos funcionários variam e intensificam-se consoante a forma de trabalho adotada. Os turnos podem ser classificados como permanentes/fixos quando os assalariados se encontram afetos sempre ao mesmo turno (ex., trabalhar sempre no turno da manhã, das 6h às 14h) ou

rotativos quando os trabalhadores alternam periodicamente entre diferentes turnos (Costa, 1997; Perrucci et al., 2013), podendo abranger ou não o trabalho noturno. Em termos de combinações do número de dias de serviço, os turnos podem ser catalogados como descontínuos (interrupções durante a semana e nos fins-de-semana), contínuos (todos os dias são dias de trabalho) ou semi-contínuos (interrupções nos fins-de-semana) (Costa, 1997; Totterdell, 2005).

Os sistemas contínuos constituem a forma mais intensiva de trabalho por turnos e apresentam estruturas horárias mais variadas. Esta complexidade é devida à intervenção de vários parâmetros, nomeadamente: direção e velocidade de rotação; regularidade ou flexibilidade dos turnos; distribuição de folgas; número de equipas; duração dos turnos; horário de início e término (Akerstedt, 1998; Costa, 1997; Smith et al., 2003; Totterdell, 2005).

O esquema rotativo pode ser mediado por uma escala pré-determinada, isto é, a rotação acontece diariamente, semanalmente ou mensalmente, ou pode suceder-se sem um esquema pré-definido (turnos irregulares) (Cláudio et al., 2010). A velocidade de rotação tipificada como lenta ou rápida refere-se ao número de dias que o colaborador permanece num turno antes de alterar para outro, sendo que existe flexibilidade quando o colaborador tem a opção de escolher o turno em que quer laborar. Relativamente ao sentido de rotação, Lourenço, Ramos e Cruz (2008), consideram 3 tipos:

1. Rotação para a frente (atraso de fase): no sentido dos ponteiros do relógio (e.g., manhã-tarde-noite);
2. Rotação para trás (avanço de fase): no sentido contrário aos ponteiros do relógio (e.g., noite-tarde-manhã);
3. Sistemas combinados/híbridos.

De forma a cobrir as 24h de trabalho, os colaboradores podem ser organizados em três turnos de 8h ou dois turnos de 12h (os turnos de 10h são uma alternativa, apesar de invulgar) (Abreu & Baldanza, 2012; Axelsson, 2005).

A solução mais simples e mais comum consiste em repartir o trabalho em 3 blocos de 8h. O primeiro período de trabalho seria o da manhã com início às 6h e término às 14h. Seguidamente, exercia o turno da tarde com horário compreendido entre as 14h e as 22h. O ciclo de trabalho estaria completo com o turno da noite praticado entre as 22h e as 6h (Akerstedt, 1998). Contudo, longas jornadas de trabalho com turnos de 10 e 12 horas,

revelam-se atrativas para os funcionários, uma vez que restringem a semana de trabalho, permitem mais dias de folga (Axelsson, 2005), concedem mais tempo livre para atividades de lazer e propiciam uma melhor vida social e familiar (Loudoun, 2008). As organizações implementam turnos de 10 e 12 horas para aumentar os níveis de produtividade, reduzir os custos de trabalho (e.g., custo salariais decorrente de contratar novos profissionais; seguros de acidente de trabalho) e utilizar mão-de-obra qualificada a baixos custos (Lutz, 2012).

1.3 Implicações para os Colaboradores

A organização do tempo de trabalho está a tornar-se mais flexível, no entanto, nada garante que estes desenvolvimentos tenham melhorado as condições de trabalho (Silva, 2012). Os horários atípicos, especialmente quando envolvem trabalho noturno e períodos de valorização social, nomeadamente fins-de-semana, podem apresentar dificuldades acrescidas para o trabalhador do ponto de vista biológico e social (Silva et al., 2014). Apesar das remunerações superiores motivarem os trabalhadores noturnos, também a existência de mais tempo livre diurnal para realizar projetos pessoais (Moreno et al., 2003) e aceder a espaços de atendimento público (e.g., Segurança Social), bem como usufruto de uma menor supervisão no turno, podem ser atrativos para os trabalhadores (Prata & Silva, 2013).

A principal vantagem de exercer a atividade em turnos, prende-se com obtenção de uma remuneração superior. Esse subsídio varia consoante o tipo de turno efetuado: turno permanente concede o direito a um acréscimo salarial de 22% a 25%; turno semanal (segunda a sexta-feira), total³ ou parcial⁴, envolve um acréscimo de 15% a 20%; turno semanal prolongado (cinco dias úteis mais sábado ou domingo), total ou parcial, aufere um acréscimo de 20% a 22%. O trabalho noturno permite uma adição remuneratória de 25% relativamente à remuneração do trabalho equivalente prestado durante o dia (Código do Trabalho aprovado pela lei nº7/2009 de 12 de fevereiro).

As perturbações associadas ao trabalho por turnos têm sido categorizadas nos domínios: biológico, médico, social e organizacional (Martins & Martins, 1999; Santos, 2012; Smith et al., 2003). Contudo, os efeitos dos ritmos circadianos compreendidos na esfera biológica, são incluídos por distintos autores no contexto saúde (Silva, 2012; Silva et al., 2014;

³ O serviço abrange 3 períodos de trabalho diário.

⁴ O serviço abrange 2 períodos de trabalho diário.

Costa & Silva, 2019). Posto isto, as implicações, apesar de interligadas, podem ser agrupadas nos seguintes domínios (Figura 2):

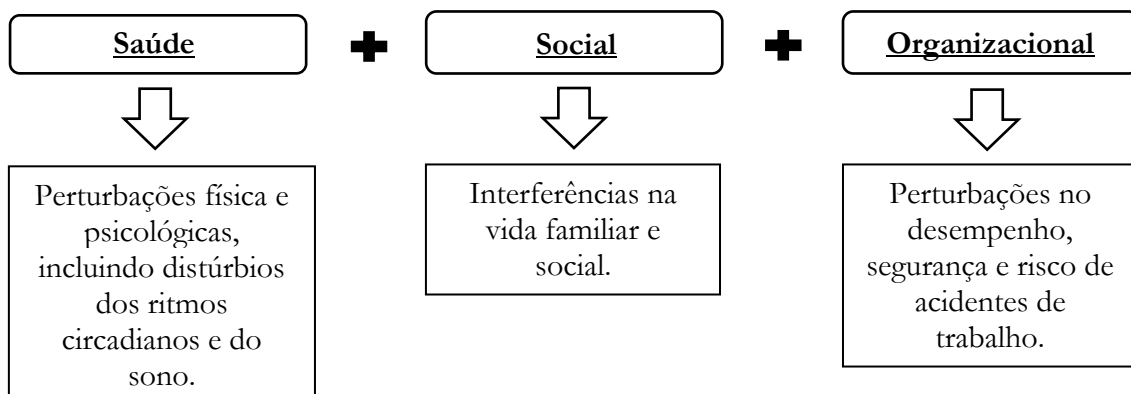


Figura 2: Domínios das implicações do trabalho por turnos (Elaboração própria);

Apesar de alguns distúrbios se manifestarem a curto prazo, outros apenas se materializarão após longos períodos de exposição ao regime de trabalho por turnos.

1.3.1 Implicações na Saúde

O ser humano é uma espécie de hábitos diurnos, sendo natural que o seu período de maior atividade e vigília ocorra durante o dia e a fase de descanso se processe durante a noite. O trabalho por turnos evidencia um conflito entre as necessidades psicofisiológicas e o exercício da atividade (Santos, 2012), verificando-se que a adaptação do organismo potencia a dessincronização nos ritmos circadianos, perturbações do sono, fadiga, stress e até distúrbios gastrointestinais. Estes fatores são agravados quando o turno envolve exercício noturno ou rotativo, uma vez que o corpo humano demora a adaptar-se a novos horários (Smith et al., 2003) e os ritmos voltam a ajustar-se à rotina diurna durante os dias de folga, interrompendo assim o processo de acomodação. Os indivíduos sujeitos a sistemas rotativos permanecem cronicamente desorganizados temporalmente (Fischer et al., 2004), dado que quando o seu corpo se estaria a adaptar ao horário, este é alterado, forçando um novo acerto. Por consequência, o trabalhador está continuamente exposto a stress devido à frustração gerada com as tentativas de ajustamento rápido às mudanças de horário.

As atividades em trabalho por turnos estão fortemente relacionadas com problemas de saúde, particularmente uma condição conhecida como Distúrbio do Sono no Trabalho por Turnos (DSTT). Consequentemente, o relógio biológico do trabalhador é afetado profundamente, sendo o ritmo circadiano, nomeadamente o ciclo de sono-vigília, o mais

destabilizado (Totterdell, 2005). O ritmo circadiano é um elemento do organismo que produz um certo número de reações biológicas e regula fatores como: duração e qualidade do sono, estado de alerta, horário de sono, metabolismo, temperatura corporal, apetite e pressão sanguínea. Ao escurecer, o cérebro produz melatonina (hormônio responsável por sinalizar o início da noite e sua duração) fazendo o indivíduo se sentir cansado. Por sua vez, a luz solar funciona como um interruptor entre a sonolência e o estado de alerta (Cláudio et al., 2010). Desta forma, conclui-se que o sistema circadiano é incompatível com o trabalho noturno porque os ritmos preparam o trabalhador para o descanso quando este precisa de trabalhar e para a atividade quando este têm que dormir (Totterdell, 2005).

Adicionalmente, as condições ambientais diurnas como luminosidade, ruído (Cheres et al., 2014) e azáfama familiar, interrompem o descanso dos membros do turno da noite e da manhã, provocando um sono reduzido (e.g., sacrificar o sono ao fim-de-semana para passar mais tempo com a família) e de baixa qualidade. Consequentemente, diminui a capacidade destes operarem eficazmente no expediente.

Além dos sistemas rotativos, o trabalho noturno permanente é também associado a perturbações no sono (Silva, 2012), dado que os trabalhadores se estão a esforçar para dormir num período desajustado aos seus ritmos circadianos. Para compensar a redução do sono diurno, a realização de sestas ao final de tarde, superiores a 1h, é uma prática frequente, tendendo a aumentar à medida que o sono principal é encurtado (Akerstedt & Torsvall, 1985). Com efeito, verifica-se um aumento do stress que prejudica o desempenho no emprego e reduz o bem-estar durante o dia (Axelsson, 2005). Estas repercussões são particularmente graves no início da manhã, envolvendo incidentes (ex., acidentes automóveis na viagem trabalho-casa). Durante os dias de folga, permanece uma quantidade substancial de sonolência que compromete as atividades de lazer e em família (Akerstedt, 1998).

O sono dos membros do turno da manhã também se revela menos reparador, pelo facto deste turno se iniciar muito cedo. O principal efeito assenta na dificuldade em despertar e na sensação de não estar revigorado. O horário de levantar associou ao turno da manhã uma componente geradora de stress derivada da preocupação de “acordar a horas” (Silva, 2012). Esta problemática seria solucionada se os indivíduos se deitassem mais cedo. Contudo, as obrigações domésticas e a envolvente familiar/social, dificultam esta possibilidade. Assim, o indivíduo poderá confrontar-se com dificuldades em dormir, dada a “resistência” em adormecer num período anterior ao horário normal de deitar (Folkard & Barton, 1993). A sonolência exacerba-se ao longo do dia, levando a uma sesta no fim do

turno (início da tarde). No geral, o turno da tarde revela-se menos lesivo ao nível do sono, caracterizando-se pela ausência de sestas e por um horário de dormir ligeiramente tardio (Akerstedt, 1998).

A curto prazo, as perturbações no sono traduzem-se em sonolência e fadiga, deteriorando a segurança e desempenho laboral. A longo prazo, segue-se o desenvolvimento de quadros depressivos e fadiga crónica.

Os resultados psicológicos decorrentes do trabalho por turnos parecem altamente dependentes do contexto organizacional (Saksvik-Lehouillier et al., 2016), estilos de vida (ex., prática de exercício físico) e fatores individuais (ex., maturidade, género, situação familiar). Desde logo, setores de atividade continuamente expostos a stress e desgaste (ex., área da saúde), intensificam os distúrbios psicológicos, como depressão, esgotamento e irritação (Tahghighi et al., 2017), sendo que esta tensão física, emocional e mental apelida-se de Síndrome de Burnout ou Síndrome de Desgaste Profissional (Figueiredo Patrício et al., 2020). Estes transtornos envolvem perdas de produtividade no valor de mais de €300 milhões por ano e despesas de saúde para as empresas e para o Estado (Ordem dos Psicólogos, 2018).

Os trabalhadores por turnos, em particular os que realizam noites, exibem maior frequência de distúrbios gastrointestinais (Smith et al., 2003; Silva, 2012; Costa, 2003). Estes surgem como consequência dos funcionários não terem horários adequados para uma alimentação correta, obrigando à substituição de refeições por lanches (Régis Filho, 2001). Um artigo da Deco Proteste (2017) refere que as variações dos hábitos de vida aumentam o risco de obesidade, visto que as alterações no apetite e nos horários de alimentação induzem a um maior consumo de *snacks* e alimentos ricos em açúcares e gorduras saturadas. Como resultado, é recorrente verificarem-se alterações de peso, dores abdominais e dificuldades de digestão. Quando prolongada por um longo período de tempo, estas doenças conduzem a um maior nível de absentismo e presentismo (Nova SBE, 2018).

A literatura descreve ainda riscos específicos para as mulheres, sobretudo relacionados com a saúde reprodutiva (Knutsson, 2003), consequentes da exposição a elevados níveis de stress no exercício do turno. Alguns estudos analisam ainda a possibilidade das perturbações nos ritmos circadianos contribuírem para o aumento de doenças oncológicas (Davis & Mirick, 2006). Porém, os efeitos apresentados não são sentidos com a mesma intensidade por todas as mulheres, existindo outros fatores de natureza individual que contribuem para esse resultado (ex., idade).

1.3.2 Implicações na Vida Familiar e Social

A sociedade, em conformidade com o ser humano, é alicerçada numa cultura diurnal e a sua organização está estruturada mediante os horários de trabalho considerados normais (Prata & Silva, 2013). Nesse contexto, os finais de tarde e os fins-de-semana são mais valorizados socialmente (Boulin, 1993). Esta valorização torna-se visível quando analisamos, por exemplo, os horários de atividades sociais, culturais e lúdicas (e.g., jogos de futebol transmitidos ao final da tarde ou início da noite).

A evidente dessincronização entre os horários do trabalhador por turnos e a restante população implica alterações nos laços com a família e com a comunidade. Estes profissionais sofrem um stress adicional por passarem menos tempo com os familiares e pela perda de eventos importantes, nomeadamente atividades escolares ou de lazer dos filhos, visto se encontrarem a trabalhar ou a descansar (Baker et al., 2000). Se o período de repouso não se revelar suficientemente reparador, os momentos que haviam disposto para as atividades de lazer ou em família, perdem qualidade (Ferreira & Silva, 2013). Por consequência, o papel dos progenitores como mentores na educação dos filhos fica comprometido.

Os integrantes dos turnos fixos da tarde que têm filhos em idade escolar expressam maior dificuldade em comunicar com os seus descendentes (Prata & Silva, 2013). Uma justificação prende-se com o facto de as crianças estarem na escola no período em que o trabalhador está em casa e regressarem da escola quando este já se encontra a laborar.

Por outro lado, o trabalho por turnos pode aumentar o tempo gasto com a família e amigos. Por exemplo, em casais de dupla carreira com filhos, diferentes horários de trabalho podem proporcionar um maior envolvimento de ambos os progenitores na educação dos filhos (Shen & Dicker, 2008). Este maior envolvimento familiar, pode, no entanto, ser feito à custa da redução do tempo afeto ao descanso (Gadbois, 2004).

Para além disso, a vida do parceiro é alterada em virtude da conciliação das tarefas diárias com os horários de sono do trabalhador (ex., reorganização dos horários de limpeza para não acordar o parceiro) (Lourenço et al., 2008). As relações conjugais são fortemente abaladas quando ambos os cônjuges operam diferentes turnos, uma vez que passam menos tempo juntos (Matias et al., 2017). Adicionalmente, como os indivíduos têm dificuldade em separar o domínio laboral do familiar, as experiências negativas no trabalho são transferidas

para a esfera familiar e social, repercutindo-se no bem-estar com o companheiro (Debrot et al., 2018) e potenciando o aumento de divórcios (Nova SBE, 2018).

O conflito trabalho-família tem implicações significativas em termos de reorganização do horário de trabalho (Lourenço et al., 2008). Naturalmente, as decisões de mudança são tomadas pelo casal e não individualmente, com o objetivo de equilibrar as tarefas familiares com o emprego. Na generalidade, as mulheres, em comparação com os homens, parecem ajustar as suas horas de trabalho mais rapidamente (Jansen et al., 2010), ou seja, convertem o trabalho de tempo integral para parcial, cabendo-lhes por norma, nas sociedades europeias, a principal parcela de encargos domésticos (Nova SBE, 2018).

No caso dos trabalhadores mais novos, a principal consequência nefasta é a diminuição dos contactos sociais, potenciando isolamento e marginalização (Lourenço et al., 2008; Costa, 2003). Tal ocorre porque o final da tarde/noite e fins-de-semana são os períodos mais valorizados do ponto de vista social, uma vez que é nessas alturas que as atividades de lazer têm tendência a se realizar (Baker et al., 2003). Contudo, é também nesses intervalos que decorre, maioritariamente, a prática dos turnos. Gadbois (2004) refere o facto dos trabalhadores por turnos poderem ter dificuldades acrescidas em contactar com amigos que não pertencem à sua equipa de trabalho.

Dado que os sistemas de turnos rotativos contínuos exigem trabalho nos turnos da tarde, da noite e, frequentemente nos fins-de-semana, compreende-se que origemem mais efeitos negativos na esfera social (Silva, 2012). Desta forma, sistemas de rotação rápida podem permitir maior sincronização social (Arlinghaus et al., 2019).

No entanto, tempo de lazer não pressupõe necessariamente convívio social. Estes horários atípicos, particularmente o turno da manhã e da noite, poderão ser vantajosos para realizar atividades solitárias (ex., ginásio; assistir a séries televisivas) (Baker et al., 2003). O tempo livre pode também ser aproveitado para deter um segundo emprego (Silva, 2012). Vários jovens adotam esta modalidade de trabalho para conciliar com as atividades letivas.

Posto isto, verifica-se que os interesses pessoais assumem um papel preponderante no modo como o colaborador percebe o trabalho por turnos (Walker, 1985). As implicações nos colaboradores são condicionadas pelos seguintes fatores: características pessoais, personalidade, requisitos de trabalho, status social e relações familiares (Costa & Silva, 2019). Por exemplo: um indivíduo solitário e sem ligações familiares, considera estes horários vantajosos para realizar tarefas individuais, visto o seu lazer não depender da

sociedade/família. Por sua vez, um jovem social que goste de dispor de tempo livre para atividades coletivas, facilmente considera desvantajoso o trabalho noturno ou em fins-de-semana.

De facto, aspetos que envolvem a relação trabalho-sociedade não são facilmente generalizados, uma vez que algumas consequências podem ser consideradas negativas para uns e positivas para outros, podendo também variar em função do setor de atividade.

1.3.3 Implicações no Contexto Organizacional

Os fatores anteriormente caracterizados, referem-se aos próprios sujeitos, tendendo a influenciar negativamente os níveis de segurança e desempenho. Tal como já referido, os trabalhadores por turnos tendem a sofrer distúrbios do sono, particularmente os operários noturnos e da manhã, podendo sentir níveis de sonolência durante o exercício da função. Portanto, estão menos alerta e mais suscetíveis a causar/sofrer acidentes (Ohayon et al., 2002). A segurança do funcionário parece estar em causa devido ao conflito entre a orientação diurna do sistema circadiano e os padrões de sono-vigília exigidos pelo horário de trabalho (Silva, 2012).

Os riscos psicossociais traduzem um conjunto de consequências nefastas quer para os colaboradores (ex., sofrimento pessoal e familiar), quer para a entidade empregadora, daqui podendo advir maiores níveis de presentismo, conflitos, degradação do ambiente de trabalho, necessidade de substituição ou reorganização dos trabalhadores e custos com despesas de saúde (Ordem dos Psicólogos, 2018).

A ocorrência de erros e episódios de sonolência no trabalho coloca em causa a produtividade e eficiência, suscitando um decréscimo de desempenho. Tarefas repetitivas e monótonas, cujo ritmo de atividade é determinado pelo equipamento produtivo, compreendem maiores níveis de sonolência e, conseqüente redução de desempenho. Em geral, a velocidade e precisão com que a tarefa é realizada tende a aumentar ao longo do dia (Folkard & Tucker, 2003) e assim gerar maior concentração. Quanto maior a complexidade das tarefas, mais atenção é exigida e mais rápido é o processo de ajustamento à inversão do ciclo sono-vigília (Silva, 2012).

Os piores resultados de desempenho e superior número de acidentes ocorre tendencialmente durante a madrugada e início da tarde (Moreno et al., 2003). Folkard e Tucker (2003) constatarem que o turno da noite está associado a maior risco de ocorrência de

acidentes de trabalho, enquanto o turno da manhã é o que tem significativamente menor risco. Estes autores referem ainda que no horário noturno, os riscos de acidentes tendem a ser maiores nas primeiras horas de atividade, quando decorrem muitos dias sucessivos neste arranjo e quando a duração do turno é mais longa.

Vários estudos alegam que a produtividade, em contexto industrial, apresenta níveis mais reduzidos durante a noite (Folkard & Tucker, 2003), sobretudo quando não existem pausas suficientes (Ordem dos Psicólogos, 2018), em virtude das operações de manutenção e menores níveis de supervisão (Silva, 2012). Para além de potenciais acidentes na organização, os trabalhadores noturnos estão mais suscetíveis a acidentes rodoviários nas deslocações trabalho-casa por se encontrarem menos despertos (Monk et al., 1996).

Os estudos dos efeitos do trabalho por turnos no contexto empresarial têm-se debruçado maioritariamente sobre a segurança e desempenho, menosprezando variáveis organizacionais como a intenção de saída da instituição, desejo de mudança horária, compromisso organizacional e satisfação profissional (Demerouti et al., 2004; Prata & Silva, 2013). Considerando as dificuldades apresentadas na conexão entre a atividade por turnos e a estruturação temporal da sociedade, facilmente se entende que os profissionais sujeitos ao trabalho noturno e em fins-de-semana se encontrem menos satisfeitos, exibindo maior desejo de mudança horária (Prata & Silva, 2013). Os assalariados designados para turnos rotativos, dada a dificuldade de adaptação consequente da persistente alteração horária, relatam menor grau de satisfação com o período de trabalho em comparação com os trabalhadores de turnos fixos (Demerouti et al., 2004).

No entanto, apesar de alguns funcionários poderem acentuar as reclamações para forçar uma mudança de horário, outros poderão ignorar estas implicações negativas por receio de perda de emprego ou das vantagens económicas decorrentes deste regime de trabalho por turnos (Nova SBE, 2018).

1.4 Estratégias de Intervenção

As organizações podem desempenhar um papel relevante na promoção da tolerância ao trabalho por turnos, adotando práticas que visam minimizar as dificuldades dos trabalhadores e aumentar os seus desempenhos. Algumas medidas permitem amenizar as adversidades, no entanto, outras simplesmente vêm compensar os colaboradores por esses inconvenientes (Costa, 2003). A conceção de sistemas de turnos (ex., sentido de rotação dos

turnos, número de folgas), a manipulação das características da empresa (ex., luminosidade) (Silva et al., 2014), a flexibilidade na organização do tempo de trabalho, a seleção de trabalhadores com perfil tolerante e o suporte no local de trabalho, revelam-se as principais estratégias de intervenção (Moreno et al., 2003; Smith et al., 2003).

Sendo o trabalho uma atividade realizada num dado contexto social, as relações favoráveis e recompensadoras traduzem experiências de trabalho positivas. Os problemas relacionados com o trabalho afetam o cumprimento das obrigações familiares, e, consequentemente, esses encargos incumpridos no seio doméstico retornam a interferir com a atividade laboral através de maiores níveis de ansiedade e stress (Huang et al., 2004). A família e os amigos são um refúgio para neutralizar experiências negativas (ex., nas instituições onde os membros se encontram em constante conflito, gera-se um ambiente de trabalho tóxico e desmotivador). Como tal, transparece altamente aconselhável desenvolver escalas de serviço que providenciem folgas e interrupções em períodos valorizados para obrigações domésticas, familiares e sociais (Arlinghaus et al., 2019; Demerouti et al., 2004). Complementarmente, a empresa deve fornecer oportunidades para trocas de turnos a fim de facilitar a realização de atividades não laborais.

Relativamente à seleção de trabalhadores potencialmente mais tolerantes é fundamental o conhecimento das características individuais dos funcionários. Este mecanismo requer especial prudência visto que o conhecimento da empresa sobre o profissional é limitado para o excluir arbitrariamente ou lhe negar um cargo num determinado turno (Monk et al., 1996). As áreas potencialmente problemáticas na escolha dos trabalhadores são: idade; preferências; atividades como segundo emprego; carga de trabalho doméstica pesada; histórico de distúrbios de sono, de doenças cardíacas e de abuso de álcool ou drogas (Monk et al., 1996; Nachreiner, 1998).

Costa (2003) e Smith et al. (2003) reportam que o aumento da idade se encontra associado a menor tolerância ao trabalho por turnos, decorrente da menor eficácia do sono (ex., pessoas mais velhas têm maior frequência de despertares noturnos e de sesta durante o dia). Todavia, os trabalhadores mais velhos apresentam mais experiência neste regime de trabalho podendo desenvolver, ao longo da vida, mecanismos de adaptação (Costa, 2003).

Tal como já referido, as condições familiares e sociais têm um papel determinante na acomodação aos turnos (Akerstedt, 1998; Costa, 2003). Com efeito, a presença de filhos no agregado familiar é uma fonte adicional de stress na gestão de tempo. Apesar das renovações na distribuição dos encargos no seio familiar (ex., homens participando nas tarefas de

limpeza; licenças paternais), as tarefas familiares ainda recaem primariamente sobre as mulheres (Nova SBE, 2018), podendo estas ter uma menor tolerância ao trabalho por turnos (Silva, 2012). Os colaboradores que escolhem o seu horário, manifestam maior adaptação visto que sintonizam o seu estilo de vida com o arranjo laboral, moldando as suas atividades pessoais aos seus dias de folga (Prata & Silva, 2013). Nas comunidades onde o trabalho por turnos se revela uma constante, há maior predisposição a esta modalidade (Nachreiner, 1998), dado que a própria sociedade se ajusta à disponibilidade da maioria (Costa, 2003).

Os sistemas de turnos têm sido desenhados e concebidos através de programas informáticos, no entanto, parece consensual na literatura que o sentido da rotação se faça em atraso de fase (manhã-tarde-noite), evitando mudanças rápidas entre turnos (ex., evitar turno da manhã antes do turno da noite e turnos da manhã com início antes das 6h) que reduzem a quantidade de horas dormidas (Sallinen et al., 2003). Arlinghaus et al. (2019) consideram que turnos rotativos rápidos são preferíveis uma vez que permitem algumas noites sem trabalho, facilitando contactos sociais mais regulares. Uma outra recomendação é a exposição a níveis intensos de luminosidade. Esta manipulação permite redefinir o relógio biológico e melhorar o estado de alerta durante o turno da noite (Smith et al., 2003; Totterdell, 2005). Todavia, os custos podem ser elevados e a sua aplicação ser inadequada em determinados setores (ex., motorista de camiões).

Além das estratégias supracitadas, a literatura sugere pequenas práticas que as organizações devem adotar para amenizar as perturbações porventura ocorridas, nomeadamente evitar mudanças abruptas na atribuição dos turnos; organizar os turnos atempadamente para facilitar trocas de horário com colegas; fortalecer o espírito de equipa e comunicação aberta; disponibilizar cantinas, particularmente aos turnos noturnos por não existirem estabelecimentos abertos nesse horário para o consumo de refeições quentes; serviços de transporte (Silva et al., 2014; Silva, 2012); acompanhamento médico (Smith et al., 2003); programas de aconselhamento/informação aos trabalhadores e às suas famílias (Arlinghaus et al., 2019); permitir sesta no período de trabalho (Akerstedt, 2003).

O quadro das organizações, dos trabalhadores e da vida social e familiar são tão diversos que se torna impossível definir estratégias do tipo “*one size fits all*” (Arlinghaus et al., 2019). Posto isto, as medidas aplicadas devem ser combinadas minuciosamente para garantir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

1.5 Síntese da Literatura

O conceito de trabalho por turnos ainda parece ser alvo de discordância, sendo muitas vezes associado apenas a sistemas que envolvem trabalho noturno ou rotativo. Porém, qualquer divisão do dia de trabalho em intervalos de tempo diferentes do horário convencional é inserido no domínio dos turnos. As perturbações do trabalho por turnos estão presentes nas mais variadas esferas da sociedade, sendo reconhecidas por todos os autores que se debruçaram sobre esta temática. Na generalidade, os incentivos monetários são apresentados como um estímulo ao trabalho por turnos e a restrita presença de supervisores é encarada como apelativa por viabilizar maior liberdade aos trabalhadores e, consequentemente, reduzir os níveis de stress e pressão.

Na literatura parece ser consensual agrupar as repercussões dos turnos nas categorias: saúde, social e organizacional. A investigação das implicações na saúde baseiam-se maioritariamente nos efeitos gerados no ciclo sono-vigília e nos distúrbios gastrointestinais face às alterações de rotinas de repouso e de alimentação. Estes transtornos são notórios quando o turno envolve atividade noturna ou rotativa. Os turnos da manhã e de fim-de-semana são apontados como menos reparadores pelo facto do turno se iniciar muito cedo. Embora uma solução fornecida na literatura vigente defenda que se os colaboradores se deitassem mais cedo o cansaço seria minimizado, também são referidos aspetos que inviabilizam esta possibilidade, nomeadamente a azáfama familiar e os encargos domésticos, em particular para os operários que têm dependentes a cargo. A literatura mostra que os trabalhadores que encurtam o sono principal são impulsionados a realizar sesta durante a tarde. Ademais, os sinais de exaustão e stress são refletidos nas organizações por via de incidentes de trabalho, menores desempenhos e aumento do risco de acidentes na viagem trabalho-casa. O turno da tarde é registado como menos lesivo do sono por apresentar um horário de repouso considerado razoavelmente normal. Os distúrbios alimentares também afetam os trabalhadores em menor intensidade, mas revelam-se mais danosos para os trabalhadores do turno noturno, especialmente a longo prazo.

A literatura considera que as implicações na esfera social e familiar são mais notórias nos colaboradores com filhos, isto porque, estão subordinados à organização da vida privada em torno do seu próprio horário e, simultaneamente, do horário dos descendentes. O turno da tarde é assim apontado como o sistema que diminui os contactos familiares. Por sua vez, os trabalhadores mais novos são mais afetados na esfera social, visto que a sociedade está estruturada segundo os horários normais. Estes trabalhadores dispõem de mais tempo livre

para realizar atividades solitárias e deter um segundo emprego. Contudo, estes autores não consideram que a inversão das rotinas de descanso aumentam o nível de cansaço e podem, por consequência, impedir a concretização destas atividades. Assim, os esquemas noturnos e rotativos têm mais efeitos adversos na esfera social por abrangerem o serviço num período extremamente valorizado pelos jovens adultos.

As perturbações na envolvente social e na saúde afetam a execução do serviço laboral, sendo o turno da manhã e início da tarde os mais suscetíveis a incidentes de trabalho e menores desempenhos. O turno noturno também se revela mais vulnerável a acidentes, tendo os autores divulgado que tal ocorria no início do turno e após sucessivos dias de trabalho noturno. Este enquadramento teórico também refere que os colaboradores dos turnos da noite e de fim-de-semana são os que se manifestam menos satisfeitos com o arranjo por serem recorrentemente excluídos de atividades sociais e, portanto, exteriorizam maior desejo de mudança horária. Também os trabalhadores dos turnos rotativos são identificados com maior grau de insatisfação quando comparados com os sistemas fixos. Porém, não parece sensato generalizar preferências sem analisar completamente a esfera privada dos profissionais, sendo por isso que os autores reforçam este pressuposto como um juízo aparente e não totalmente indubitável.

A literatura é ainda pouco consensual no que toca às estratégias para mitigar o impacto do trabalho por turnos e refletem apenas parcialmente as preferências, as motivações, os contextos privados e da sociedade em que está enquadrado o trabalho por turnos. Estas sugestões gerais já são muitas vezes apresentadas pelas organizações, embora tenham resultados insuficientes por serem muitas vezes aplicadas sem considerarem as características representativas dos membros dessas instituições.

Capítulo 2 – Estudo Empírico

Neste capítulo referem-se os aspetos relacionados com o estudo realizado, tais como os objetivos, os métodos e as técnicas utilizadas na recolha dos dados, a amostra e os procedimentos aplicados.

2.1 Método

Este estudo, de natureza exploratória, pretende avaliar os efeitos provocados pelo trabalho por turnos sobre os colaboradores. Para tal, além das repercussões provocadas na área da saúde, outros âmbitos serão alvo de reflexão, nomeadamente as interferências na esfera familiar e social, a satisfação e o desempenho. Estas perturbações reportadas pelos trabalhadores podem contribuir para desenvolver novas práticas que as entidades devem adotar de forma a reforçar o bem-estar dos seus membros, atendendo às características, expectativas e preferências individuais de cada colaborador, bem como às suas situações familiares, profissionais e sociais.

Os estudos elaborados sobre a temática das implicações do trabalho por turnos têm-se cingido a metodologias quantitativas identificando as suas consequências sobre os profissionais sem, todavia, na maioria dos casos, conseguirem aprofundar as suas implicações e estratégias de gestão apropriadas. Com este propósito, esta dissertação pretende responder a duas questões:

- Quais os efeitos do trabalho por turnos nos indivíduos que exercem a sua atividade neste regime?
- Na perspetiva dos trabalhadores, que medidas pode a GRH adotar para minorar os problemas decorrentes do trabalho por turnos?

Atendendo ao referido e dado que a investigação pretende aprofundar as implicações decorrentes do trabalho por turnos e como diferentes indivíduos o experienciam, a metodologia usada será de cariz qualitativo. Tendo em conta os objetivos do estudo infere-se que a técnica de recolha de dados primários mais adequada é a entrevista individual semiestruturada, realizada a funcionários de turnos, de diferentes setores de indústria transformadora. Estas entrevistas possuem um carácter aberto e abrangente, permitindo obter novos *insights* relevantes. Uma melhor compreensão dos efeitos produzidos e da

avaliação que os trabalhadores formulam acerca das medidas tomadas pela gestão, justificou a realização de entrevistas a membros de diferentes empresas.

A investigação qualitativa tipifica-se por ser uma metodologia exploratória que se distingue por apresentar uma realidade múltipla e subjetiva, em que as experiências e opiniões dos indivíduos são aspetos úteis para a pesquisa (Patias & Hohendorff, 2019). Analisando as particularidades e vivências dos participantes do estudo, determina-se que os resultados obtidos não pretendem tecer generalizações. Mais do que compreender e interpretar tendências, a pesquisa qualitativa tende a analisar determinados fenómenos comportamentais através da recolha de dados narrativos, estudando as preferências individuais de cada sujeito e as impressões e apreciações dos entrevistados. Daqui, depreende-se que a seleção de uma metodologia de pesquisa não é uma mera questão de preferência do investigador. A escolha deve ter em conta as questões que o pesquisador pretende ver respondidas, bem como a natureza do estudo e o tipo de respostas que espera providenciar (Augusto, 2014).

Para o efeito, foi formulado um guião de entrevista com questões de investigação baseadas na revisão de literatura. O desenvolvimento do guião implicou definir, a priori, tópicos de estudo para formular questões-chave com o intuito de obter resposta às questões de pesquisa. Outras perguntas pertinentes surgiram ao longo das entrevistas, no sentido de alcançar uma melhor compreensão das potenciais estratégias a adotar no contexto organizacional, que mitiguem os efeitos adversos do trabalho por turnos.

2.2 Recolha e Tratamento de Dados

A obtenção dos dados, tal como já declarado, adveio do recurso a entrevistas semiestruturadas, sendo que, a fim de alcançar os objetivos pretendidos, foram selecionados trabalhadores por turnos de empresas do setor da indústria transformadora presentes na zona de Viana do Castelo. Para tal, doze profissionais de distintos turnos e organizações foram contactados, garantindo assim uma visão alargada e enriquecedora das implicações destes arranjos horários.

A técnica de amostragem empregue para a seleção dos entrevistados intitula-se de “Bola de Neve” (“*Snowball*”) em que os indivíduos inicialmente entrevistados sugerem novos participantes pertencentes ao seu *network* e que apresentem as características desejadas (Vinuto, 2014). A designação “Bola de Neve” provém justamente da ideia de que a amostra vai crescendo à medida que os participantes propõem novos intervenientes. Eventualmente,

o quadro de amostragem atinge o ponto de saturação, ou seja, não há novos nomes indicados ou os nomes sugeridos não fornecem informações adicionais relevantes. O processo de criação desta amostra pretende assim tirar proveito da rede social dos indivíduos. Este instrumento é usualmente utilizado para fins exploratórios com três objetivos: intensão de uma melhor compreensão acerca de uma temática, aferição da viabilidade de realização de um estudo mais amplo e desenvolvimento de métodos para fases subsequentes (Vínuto, 2014).

As questões apresentadas no guião (Anexo 1) cobrem as distintas áreas consideradas de interesse e agrupam-se em seis categorias. O primeiro grupo pressupõe o conhecimento de características genéricas dos participantes. Posteriormente, três questões gerais foram desenvolvidas com o intuito de indagar a satisfação do trabalhador. Os restantes grupos encontram-se divididos nas três vertentes das implicações do trabalho por turnos apresentadas no enquadramento teórico (saúde, social, organizacional), acrescido de um conjunto de questões sobre as estratégias organizacionais apontadas pelos entrevistados.

Enfatiza-se que a secção debruçada sobre o domínio social se encontra decomposta em duas subsecções, especificamente um combinado de questões a colaboradores sem descendentes e um outro conjunto realizado apenas a funcionários com filhos. A divisão desta secção prende-se com o facto da revisão de literatura, nomeadamente nas implicações na esfera familiar e social, distinguir entre as consequências dos horários não convencionais em trabalhadores com filhos e sem dependentes que preservam maioritariamente os laços sociais.

As entrevistas concretizadas decorreram presencialmente entre 12 de fevereiro de 2021 e 30 de março do mesmo ano. Apesar das entrevistas se terem realizado durante o período de confinamento obrigatório imposto na sequência da pandemia de COVID-19, foi possível manter o regime presencial, garantindo todas as normas de segurança impostas pela Direção Geral de Saúde, com o propósito de obter respostas mais estruturadas e completas. Estas entrevistas apresentaram uma duração média de 40 minutos, tendo a mais curta decorrido em 25 minutos e a mais longa findado após uma hora e 10 minutos.

De realçar que as entrevistas foram gravadas em suporte digital (áudio) com o aval dos intervenientes, de forma a auxiliar a recolha e posterior organização da informação. O conteúdo das mesmas foi devidamente transcrito e o anonimato dos entrevistados foi integralmente preservado durante todo o procedimento. Os dados foram reorganizados de

acordo com os tópicos que este estudo pretendia dar resposta, tendo esta informação sido confrontada com a revisão de literatura e com as questões de investigação enunciadas.

2.3 Participantes (Análise Descritiva da Amostra)

O corrente estudo contou com a participação de doze entrevistados de variados turnos, a fim de englobar diferentes visões e perspetivas deste regime de trabalho. De forma a evitar discrepâncias e enviesamentos pelo facto de as perceções das implicações dependerem do setor de atividade, optou-se por restringir o estudo a participantes que exerciam funções em empresas da indústria transformadora de Viana do Castelo. A amostra inclui seis mulheres e seis homens, com idades compreendidas entre os 23 e os 49 anos, sendo que três destes entrevistados possuem descendentes a cargo (Tabela 1). Note-se que os entrevistados foram designados alfabeticamente de A a L, para salvaguardar as identidades e as declarações prestadas.

Assim, as escalas exercidas pelos entrevistados abarcavam combinações semi-contínuas e contínuas, nomeadamente:

- turno da manhã fixo, executado das 6h às 14h;
- turno da tarde fixo, executado das 14h às 22h;
- turno noturno fixo, executado das 22h às 6h;
- turno rotativo em atraso de fase, caracterizado por ser executado durante seis dias consecutivos seguidos de quatro dias de folga. Após estas folgas, um novo turno retomava, ficando assim conhecido como “turno 6-4”. Contrariamente ao turno rotativo clássico e aos horários implementados nos turnos fixos já apresentados, estas equipas giratórias concretizavam o turno da manhã entre as 8h e as 16h, o turno da tarde entre as 16h e a meia-noite, e o turno da noite entre a meia-noite e as 8h.

A única restrição aplicada na seleção dos participantes, consistia em entrevistar trabalhadores que exerciam o seu turno há pelo menos um ano. Esta limitação prende-se ao facto de se pretender analisar as implicações do trabalho por turnos numa era pré-Covid-19, dado que, durante o ano de 2020 e o corrente ano de 2021, várias restrições de combate à pandemia foram impostas, limitando e reduzindo as interações familiares, sociais e profissionais. Consequentemente, as entrevistas a indivíduos que apenas tenham começado o exercício da sua atividade durante o período pandémico poderiam não ser esclarecedoras, uma vez que estes sujeitos não apresentam um amplo conhecimento dos efeitos do trabalho

por turnos. Assim sendo, este período, por se tratar de uma situação particular e pontual da sociedade, não será alvo de análise.

Na tabela 1 são apresentadas algumas características genéricas dos participantes, recolhidas no decurso das entrevistas semiestruturadas:

<u>Características Genéricas dos Entrevistados</u>					
<u>Entrevistado</u>	<u>Idade</u>	<u>Género</u>	<u>Nº de dependentes a cargo</u>	<u>Tipo de turno</u>	<u>Nº de anos no turno</u>
A	23	Feminino	0 dependentes	Turno fixo noturno, semi-contínuo	2 anos
B	26	Feminino	0 dependentes	Turno fixo noturno, semi-contínuo	7 anos
C	24	Masculino	0 dependentes	Turno fixo da manhã, semi-contínuo	1 ano
D	42	Feminino	Casada, com 1 filho	Turno fixo da manhã, semi-contínuo	20 anos
E	32	Masculino	União de facto, sem filhos	Turno de fim-de-semana de 12h	4 anos
F	47	Feminino	Casada, com 2 filhos	Turno fixo da tarde, semi-contínuo	14 anos
G	42	Feminino	Casada, com 1 filho	Turno fixo da tarde, semi-contínuo	19 anos
H	25	Feminino	0 dependentes	Turno fixo da tarde, semi-contínuo	5 anos
I	31	Masculino	0 dependentes	Turno rotativo	12 anos
J	32	Masculino	0 dependentes	Turno rotativo	13 anos
K	27	Masculino	0 dependentes	Turno rotativo	10 anos
L	49	Masculino	União de facto, sem filhos	Turno rotativo	4 anos

Tabela 1: Características genéricas dos entrevistados;

A informação incluída na tabela 1 permite caracterizar os contextos vigentes no seio familiar, tendo em vista perceber se aqueles que se encontram a exercer funções num

determinado turno há longos anos, relatam estratégias diferentes das adotadas pelos seus colegas que exercem há menos tempo este regime de trabalho.

Capítulo 3 – Análise dos Resultados

O presente capítulo analisa a informação recolhida das entrevistas semiestruturadas, desagregando as implicações do trabalho por turnos segundo as secções do guião delineado (Anexo 1). De seguida, analisam-se as respostas relativas à satisfação dos colaboradores, aos distúrbios psicossociais e gastrointestinais, aos conflitos na esfera familiar de trabalhadores com descendentes, à reorganização da vida social, às expectativas profissionais e às práticas de adaptação organizacional sugeridas pelos participantes.

3.1 Satisfação, Motivações e Preferências

A segunda secção de entrevistas, englobando questões introdutórias, pretendia analisar a satisfação dos colaboradores ao regime de trabalho a que estão sujeitos e as suas motivações na seleção de entidades que enquadram estas escalas laborais. Neste âmbito, verifica-se que os trabalhadores noturnos e rotativos são aqueles que mais se encontram insatisfeitos no trabalho, dado não terem tido opção de escolha de horário.

Os entrevistados I, J e K, pertencentes ao turno rotativo há mais de dez anos, sinalizam ainda que a escassez de emprego durante a crise financeira forçou-os a aceitar o cargo. Não obstante, as entidades que empregam os entrevistados C, D, E e G viabilizaram as preferências dos seus colaboradores, tendo estes alegado motivações familiares para a atribuição do turno praticado atualmente. Vejamos duas circunstâncias particulares:

“Pedi para trabalhar aos fins-de-semana porque eu e a minha esposa queremos ter filhos (...) ela trabalha em horário normal, portanto, conseguiremos conciliar os horários para um de nós estar sempre com as crianças. Por enquanto, consigo ter mais tempo livre durante a semana para ter outra ocupação e juntar mais dinheiro para o futuro.” (Entrevistado E)

“Optei pelo turno da tarde para conciliar com os horários da minha mãe. Assim, conseguia que ela ficasse com a minha filha durante a tarde, visto que só trabalhava de manhã.” (Entrevistado G)

Por sua vez, o entrevistado C não expõe um móbil familiar, mas sim lúdico: *“Foi opção minha para conciliar com os jogos e treinos de futebol.”*

Relativamente aos principais prós e contras do regime não convencional, constata-se que os trabalhadores de turnos análogos mencionam de forma consistente as mesmas reflexões. Os entrevistados do turno noturno reconhecem que a única vantagem é terem as tardes livres para tratarem de assuntos que impliquem deslocações até às entidades públicas,

dado estas apenas estarem abertas em horário normal. Também o entrevistado C salienta a importância das tardes livres, esclarecendo, da mesma forma que o entrevistado D, que acordar de madrugada é desgastante psicologicamente devido às reduzidas horas de repouso e à impossibilidade de dormir cedo face à presença de familiares e azáfama nas imediações.

Apesar da decisão conjunta com o cônjuge na alteração de horário normal para fim-de-semana, o entrevistado E está ciente da redução de contacto com a companheira em virtude da incompatibilidade de horário, pois *“apesar de estarmos a organizar a nossa vida para ter filhos, sabemos que durante o fim-de-semana estamos limitados nas saídas e que não é fácil visitarmos a família.”*

Os profissionais do turno da tarde têm rotinas idênticas aos horários normais, tendo a conveniência de dispor da manhã livre para a realização de tarefas domésticas ou para repousar, sendo que o entrevistado H sublinha ainda a possibilidade de desfrutar de convívios noturnos, dado: *“podermos deitar-nos tarde, sair à noite com amigos e fazer as nossas obrigações de manhã pois esse período, apesar de curto, é suficiente visto que nós jovens não temos grandes responsabilidades”*. Por sua vez, os entrevistados F e G optam por referir os malefícios na esfera parental:

“A minha filha trabalha no horário normal e por vezes nem a vejo (...) só estou com ela aos fim-de-semana.” (Entrevistado F)

“Passo muito menos tempo em família pois quando chego a casa eles já estão a dormir (...) não conseguia ajudar a minha filha na escola, nem fazer nenhuma refeição com eles.” (Entrevistado G)

Ainda neste domínio, os funcionários rotativos ressaltam que ter quatro dias de folgas consecutivos é a única vantagem deste regime, apesar de dois dos dias serem descontados das férias. Apenas o entrevistado L, não considera este aspeto conveniente porque assegura que trabalham feriados, sábados e domingos sem auferir o dobro nesses dias. Ademais, a irregularidade do turno impede a criação de rotinas, sendo as seis noites seguidas de trabalho o maior incómodo. O entrevistado J explica que *“das noites para as manhãs é um problema pois ficamos dois a três dias sem dormir para conseguir adaptar o sono ao novo horário”*.

Tal como os membros do turno noturno, os operários rotativos afirmam que os subsídios de turno não compensam os prejuízos causados, visto descontarem valores superiores à Segurança Social. Os colaboradores rotativos comparam o seu vencimento aos turnos fixos de outras entidades, constatando que *“um turno fixo noturno, que não trabalha feriados nem fins-de-semana, ganha mais e, mesmo quando fazemos manhãs não conseguimos tratar de assuntos que*

envolvem atendimento público porque o nosso turno é das 8h às 16h e uma simples ida ao banco já não é possível” (Entrevistado L).

3.2 Transtornos Psicossociais, Sono e Distúrbios Gastrointestinais

O grupo do guião (Anexo 1) referente às perturbações de saúde tencionava determinar os eventos responsáveis pelo descanso menos reparador e as emoções visíveis e perceptíveis nestas situações. Os distúrbios alimentares e os esforços adicionais praticados para minorar estes embaraços também foram alvo de investigação.

As questões associadas à inversão do ciclo sono-vigília permitiram que trabalhadores rotativos especificassem, cumulativamente com os entrevistados A e B, as dificuldades de descanso no decurso do turno noturno. Todos estes participantes mencionaram o incómodo do barulho durante o dia e acrescentaram as seguintes condicionantes ao necessário descanso:

“Ao sair do trabalho tenho energia acumulada pois estou feliz por ter acabado mais um dia de trabalho.” (Entrevistado A)

“É um trabalho ativo e chego ao fim do turno desperta e com energia, por isso não consigo dormir ao chegar a casa, tenho que me deitar a ver televisão até adormecer, o que só acontece 2 horas depois.” (Entrevistado B)

“O turno da noite termina às 8 da manhã, então já é bastante dia (...) já só vou dormir às 10h, e depois acabo por perder a tarde. (...) tenho uma carpintaria ao lado de casa e à hora que estou a dormir eles estão a trabalhar intensivamente.” (Entrevistado I)

“No verão custa ainda mais dormir de dia pois está muito calor, há mais luminosidade e mais barulho, visto haver mais pessoas na rua.” (Entrevistado J)

Segundo os entrevistados J, K, e L, apenas nas trocas de turno para noites e manhãs se sente impactos no repouso, uma vez que passam de um horário normal de descanso para o seu contrário e, portanto, quando se estariam a familiarizar a esta escala são totalmente interrompidos. Por conseguinte, os colaboradores aplicam algumas estratégias conforme a rotação em causa. Especificamente, no dia anterior ao primeiro dia de labor noturno, adormecem apenas de madrugada, de forma a dormirem mais tempo durante a manhã e consequentemente estarem despertos no decorrer da noite de trabalho. Por sua vez, na alteração de horário noturno para diurno, os operários evitam dormir após o último dia de

serviço noturno, a fim de chegarem à noite e adormecerem instantaneamente, como forma de regressarem ao ritmo de repouso considerado normal. Todavia, realçam que a prática deste estratagema transtorna os dias de folga.

Não obstante, os restantes entrevistados (C, D, E, F, G, H) não expõem entraves ao descanso em virtude do turno praticado, pois consideram que os seus horários são semelhantes aos diurnos padronizados. Estes reiteraram que apenas a carga de trabalho, o stress e a ansiedade influenciam o adormecimento. Os turnos da manhã e de fim-de-semana complementaram:

“(...) acordar cedo custa muito, nunca me sinto realmente repousada (...) acordo em cima da hora do trabalho e faço tudo á pressa antes de ir para o trabalho.” (Entrevistado D)

“No sábado tenho dificuldades em acordar, porque passamos a semana relaxados em casa (...) como nos levantamos cedo, acabamos por estar mais cansados”. (Entrevistado E)

Seguidamente, pretendia-se aferir os sentimentos criados na sequência dos distúrbios de repouso, sendo que todos os entrevistados referiram frustração e impaciência como resultado. Tal se confirma nas seguintes declarações:

“Sinto-me frustrada porque quero dormir e sei que preciso, mas as pessoas à minha volta não colaboram (...) acordo com qualquer ruído e depois para voltar a adormecer é um problema. Fico zangada com a minha família e há muitas discussões em casa (...) eu percebo que os meus pais também têm que tratar das tarefas deles e que não é propositado, mas é impossível não ficar revoltada.” (Entrevistado B)

“(...) fico mais nervosa, mais irritada em casa, impaciente e menos tolerante, acabando por descarregar na minha família” (Entrevistado F)

“Sinto-me frustrado e impaciente com a minha família. Às vezes a minha mãe acorda-me e acabo por descarregar nela essa revolta de não me deixarem dormir (...) não compreendem que se já é difícil dormir de dia, se torna impossível se eles fizerem barulho.” (Entrevistado I)

“Acordo ao mínimo barulho e fico sobre enorme pressão para adormecer novamente por saber que preciso de descansar (...) irrita-me mais facilmente quando estou a fazer turno noturno do que quando faço diurno.” (Entrevistado J)

O entrevistado L, apesar de considerar que nestas situações se sente irritado, foi o único que se apresentou cauteloso, no sentido de discernir os assuntos e refletir antes de

“descarregar naqueles que não têm culpa”, reforçando: “quando sei que estou de mau-humor, afasto-me da família para evitar discussões.”

Assim, vejamos que estratégias adotam os demais trabalhadores para atenuar as adversidades ao repouso:

- Ouvir música de embalar (Entrevistado A)
- Ingerir chá (Entrevistados A e B)
- Ver televisão (Entrevistados A, B e C)
- Aromaterapia (Entrevistado B)
- Ingerir melatonina (Entrevistado E)

Relativamente ao consumo de melatonina o entrevistado E informa que sempre ingeriu esta substância e que se trata de um suplemento natural que permite ter um sono profundo e deveras reparador, porque *“o objetivo não é adormecer celeremente, mas sim garantir que o tempo que dormimos é de qualidade.”* Por sua vez, os entrevistados que não salientaram nenhum método, confessaram que apenas esperam atingir o ponto de exaustão para adormecer.

Quando questionados sobre as alterações de rotinas em dias de folga e as dificuldades no retorno ao serviço, somente os trabalhadores do turno da tarde referiram que os hábitos semanais se mantêm idênticos nos dias de folga, por serem horários relativamente normais, aproveitando apenas para confraternizar mais com a família. Em contrapartida, os demais entrevistados expõem as atribulações de regresso por obra das constantes alterações de horário, sendo que C e D apenas revelam não despertar tão cedo quando folgam. Por sua vez, I, J, K e L, consideram penosos os dois primeiros dias de trabalho, dado que mantêm um sistema tradicional de repouso durante as folgas, que os força a passar de um horário de turno para o ritmo normal e posteriormente, adaptarem-se a um novo turno. Nos últimos dias de folga, estes operários tentam acertar as suas rotinas à nova escala laboral, para não se tornarem notórios os efeitos de desgaste no expediente, acrescentando:

“Depois de fazer turno da noite fico mais tempo a descansar do que depois de fazer turno da manhã (...) tenho ainda um part-time, por isso não passo o dia a dormir, mas aproveito mais algum tempo.”
(Entrevistado I)

“Quatro folgas parece muito tempo livre para pôr o sono em dia, mas por vezes fico a aproveitar em vez de descansar e depois acontece ter que ir trabalhar de direta.” (Entrevistado J)

O entrevistado A é o único que mantém os horários de repouso irregulares nos dias de folga, permanecendo a inversão do ciclo sono-vigília tal como no decurso da atividade

semanal, porque *“não consigo dormir de noite e se adormecer, volto a acordar 3h depois.”* Também o entrevistado B enfrentou esta batalha, e só após sete anos neste turno é que conseguiu voltar a dormir de noite aos fins-de-semana. Contudo, explica que *“é mais difícil regressar ao trabalho pois agora tenho um horário diferente ao fim-de-semana, logo não durmo de domingo para segunda-feira para voltar à rotina semanal.”*

Apenas o entrevistado E não identifica resistência no regresso ao exercício visto despertar relativamente cedo durante a semana para realizar outras tarefas esporádicas, elucidando que cinco dias de folga permitem reaparecer vigoroso e entusiasmado para interagir com os colegas, o que minimiza os conflitos no ambiente de trabalho. Refere ainda que domingo é o último dia de trabalho suscitando a euforia que se sente a uma sexta-feira.

Após a evidência dos distúrbios de sono e da crescente concentração de fadiga, procurou-se investigar como se exteriorizam os efeitos adversos na saúde e aferir os seus impactos no desenrolar do exercício laboral. Neste sentido, os entrevistados A e B reconhecem que o ritmo noturno é exaustivo, particularmente a meio do turno, sendo que, o fluxo ativo de trabalho permite despertar e, conseqüentemente, terminar o serviço energético, dificultando o adormecimento. Por sua vez, os entrevistados C e D, consideram que é na primeira hora de atividade que o desempenho é colocado em causa por efeito da sonolência e do instante necessário para entrar no compasso de trabalho, anexando:

“(...) afeta muito fisicamente, principalmente quando tenho treinos ou jogos de futebol. Nesses dias, preciso de fazer uma sesta a meio da tarde e sinto uma diferença muito grande quando a faço.”
(Entrevistado C)

“Quando estou mais cansada, fico com a tensão alta, mas o trabalho força-me a estar ativa o que ajuda a despertar.” (Entrevistado D)

De igual modo, os entrevistados E, I e J testemunham a propensão e frequência de descuidos e erros face à desconcentração oriunda do cansaço:

“O meu trabalho é muito à base de observação e se estiver distraído há certos pormenores que me ultrapassam, mas as máquinas que usamos alerta-nos para eventuais erros e, portanto, são logo corrigidos.” (Entrevistado E)

“Na semana em que faço noites, principalmente no inverno, são 6 dias desperdiçados, porque passamos os dias em casa. No trabalho noto que não estou tão ativo e esta menor concentração acontece quando faço noites e na primeira manhã após a troca de turno.” (Entrevistado J)

Porém, os entrevistados F, G, H, K e L não destacam impactos negativos no desempenho, mas sim no relacionamento com os colegas de trabalho, começando por expor que o ritmo acelerado do trabalho impossibilita a sensação de sonolência. Sucedem-se prejudicados os dias de folga e de férias graças à contribuição máxima dos colaboradores para com as organizações, sacrificando os encargos domésticos e induzindo irritação como constata as transcrições que se seguem:

“Se não descansar bem fico mais irritada, tenho menos paciência para os meus colegas e acabo por descarregar esta frustração na minha família, principalmente quando o trabalho corre mal. Cansaço físico não sinto tanto porque o trabalho obriga a estar ativo.” (Entrevistado F)

“Faço mais esforço para fazer o trabalho, mas fico maldispota, com ânsia que chegue o fim do turno. Fico impaciente e intolerante com os colegas, não estou com tanta disposição para conversas, só quero mesmo terminar o meu trabalho tranquilo e ir para casa.” (Entrevistado G)

“Fui habituado a ser responsável e sou pago para tal, mesmo que isso afete o meu bem-estar. No trabalho tento dar o máximo e depois em casa é que sinto os efeitos (...) certas tarefas que deveria fazer, mas como são para mim adio (...) sacrifico a minha vida pessoal em detrimento do trabalho.” (Entrevistado L)

A realização de determinadas atividades lúdicas implica a abdicação de descanso e a reforma do período de repouso, tal como salientam todos os entrevistados, exceto E e H, por não possuírem tarefas secundárias e sublinharem que o horário que praticam em nada afeta o repouso. Dado os colaboradores A e B não conseguirem dormir continuamente mais de cinco horas diárias, optam por desfrutar da tarde, fazendo sempre uma sesta antes do início do turno, como cita B: *“A sesta antes do turno é garantida. Depois vou fazendo sestas conforme surja a oportunidade (...) o importante é ninguém fazer barulho.”*

Também os colaboradores C e I se servem de sestas a meio da tarde para compensar o sono interrompido, por C se dedicar aos treinos de futebol no início da noite e I deter um segundo emprego. Os restantes profissionais prescindem do repouso, particularmente no verão, indicando que na maioria das vezes o sono não é repostado, simplesmente se deitam mais cedo. Nesta lógica, o entrevistado D clarifica que não nega os pedidos da filha para realizar alguma atividade tardia e que se a mesma estiver em casa, opta por conviver com ela ao invés de descansar. Identicamente, J e K revelam que pontualmente sacrificam o descanso para estarem presentes em convívios com familiares ou amigos. Todavia, os entrevistados F, G e L responsabilizam os encargos nas suas propriedades agrícolas pelo reduzido repouso:

“Tenho que acordar cedo para cuidar da horta senão depois está muito calor.” (Entrevistado F)

“Surtem trabalhos em casa ou familiares que pedem ajuda no campo, portanto, tenho que me levantar mais cedo (...) descanso menos, e nem sempre compenso no dia seguinte, por vezes só volto a repor o sono no fim-de-semana, senão fico com as tarefas acumuladas.” (Entrevistado G)

Para finalizar a subsecção, as alterações nos hábitos alimentares parecem ser algo que todos reconhecem. Os trabalhadores noturnos e rotativos que executam escalas noturnas efetuam apenas uma refeição completa diária - o jantar. Dado que o horário de despertar é irregular e não tendo apetite para almoçar, cingem-se a um lanche. Assim, o entrevistado A, mantém esta rotina durante os dias de folga pois informa que se esforçou para praticar horários normais de alimentação, sobretudo no almoço, tendo ficado indisposto. Por sua vez, os membros B, I, J e K, mantêm os hábitos alimentares tradicionais nos dias de folga. Os trabalhadores rotativos salientam que nos turnos diurnos as refeições também permanecem normais, apenas relativamente mais tardias, tal como destaca o entrevistado D. Vejamos duas explicações:

“Nos dias de folga já faço as refeições todas, mas também só o faço porque os meus pais me obrigam.”
(Entrevistado B)

“Quando faço noites, almoço apenas quando acordo e depois claro que já não janto cedo, nem muita quantidade porque tinha acabado de fazer uma refeição. Quando faço o turno da tarde, janto mais tarde. Levo uma marmita para a fábrica, normalmente o mesmo almocei, então não é tão fresco.”
(Entrevistado I)

Como efeito, várias perturbações são expostas, sendo que o entrevistado B sublinha as dores de estômago e a constante alteração de peso. Já o entrevistado D reporta as quebras-de-tensão recorrentes. Os entrevistados A, J, I e K, ainda não sofrem destes distúrbios, por serem novos, mas demonstram-se preocupados com o futuro, visto que *“já são vários anos de mutações e sei que as consequências se vão manifestar e poderão até ter impactos graves, mas por mais que me esforce é impossível manter rotinas saudáveis.”*

Somente L preserva os hábitos alimentares saudáveis quando exerce turno noturno, mantendo todas as refeições diárias completas para não sofrer distúrbios na saúde digestiva, reforçando que o faz porque a sua idade requer maiores cuidados de saúde. De igual modo, o entrevistado E mantém completa a alimentação por laborar 12h e por a organização dar liberdade aos trabalhadores para alterarem os horários de almoço entre si. Ademais, alega

que 90% das refeições dos seus colegas são à base de *snacks* e *fast-food*, por terem indolência ou serem novos e não sentirem urgência para cuidar da saúde.

Os colaboradores da tarde F e G, também reduzem o número de refeições diárias durante a semana, não jantando por terem feito duas pausas para lanchar durante a tarde e, desse jeito, não nutrem apetite no término do turno que justifique um jantar completo. Contudo, preservam os hábitos alimentares tradicionais aos fins-de-semana, visto nesses dias só lancharem uma vez. No caso de H, todas as refeições são concretizadas sem transtorno porque a empresa deste operário fornece um intervalo para jantar.

Após esta questão, tornou-se pertinente averiguar que esforço adicional é feito para evitar sequelas. Apesar das perturbações mencionadas e da apreensão de futuras complicações, unicamente os entrevistados C, D, E, I, K e L, adotam estratégias neste sentido. Assim, o trabalhador C conta com o apoio da progenitora para preparar as refeições, confeccionando-as na noite anterior, para evitar acordar ainda mais cedo, bem como os entrevistados E e I:

“(...) já que tinha que preparar a refeição, é preferível que seja algo saudável e que me satisfaça.”
(Entrevistado E)

“Faço desporto e tento fazer refeições completas em vez de comer sandes ou alimentos processados das máquinas da fábrica (...) peço à minha mãe que faça as refeições em mais quantidade para eu poder levar para o trabalho no dia seguinte.” (Entrevistado I)

De modo similar, D prepara o almoço no dia anterior para não perder tempo no fim do turno e, conseqüentemente, não almoçar mais tarde. Por sua vez, o participante K não consome refeições completas na empresa, mas opta por peças de fruta. De entre os entrevistados, L é o que refere maiores cuidados alimentares. Este mantém todas as refeições completas independentemente do turno que pratica, modificando apenas as horas de tais refeições, sendo que opta por despertar mais cedo para as confeccionar, tendo assim uma refeição mais fresca e distinta da que consumiu na noite anterior.

3.3 Repercussões dos Turnos na Vida dos Colaboradores com Descendentes

No guião de entrevistas (Anexo 1) a secção das implicações na esfera familiar e social foi dividida em dois subgrupos. O primeiro, abrangendo o universo pessoal de trabalhadores

por turnos com descendentes, será alvo de análise nesta secção, incluindo unicamente os participantes D, F e G.

Primeiramente, almejou-se precisar em qual dos turnos existia maior perda de ocasiões importantes em família e em que circunstâncias tal se sucedia. Os três entrevistados asseguraram que atualmente, como os seus filhos são jovens adultos, o regime de trabalho a que se encontram sujeitos não afeta os laços criados. Contudo, na infância, as incompatibilidades foram múltiplas, tendo D descrito que quando ia trabalhar, a filha não poderia ficar sozinha e que por isso contou com a ajuda da sua mãe para a levar à escola, realçando que os colegas de profissão que não tinham este apoio se ausentavam inúmeras vezes, ficando desacreditados perante os superiores e em risco de perder o emprego. Similarmente, os entrevistados F e G afirmam que não estiveram presentes em vários momentos dos descendentes, sublinhando mágoa e arrependimento:

“(...) há coisas que podiam ter sido diferentes, podia ter sido mais participativa na vida das minhas filhas.” (Entrevistado F)

“(...) nessa fase que ela mais precisava eu falhei. Acabou por não ter grande apoio, porque mesmo passando muito tempo com a avó ou com o pai, eles não a conseguiam ajudar tanto e depois tinha que a acordar mais cedo para fazer os trabalhos da escola (...) gostava que ela pudesse ter aproveitado mais a infância dela, mas preferi optar por um turno que me ia deixar indisponível, mas que garantia que a minha filha estava com alguém da minha confiança.” (Entrevistado G)

Estes progenitores consideram que a ausência nas horas das refeições deteriora a união, e que atualmente o contacto com os filhos é limitado por os períodos livres de ambos não coincidirem ou não haver disposição para dialogar nesses instantes, gerando desentendimentos:

“Uma trabalha e a outra estuda, ambas em horário normal, então durante a semana quase nem a vejo, pois quando elas saem, ainda estou a dormir e quando chego a casa elas já estão a descansar.” (Entrevistado F)

“Quando regresso do trabalho já estão todos a descansar, acabo por ter pouco tempo para estar com eles, principalmente na hora de jantar que normalmente está a família toda (...) chego cansada e sem vontade de conversar.” (Entrevistado G)

Posteriormente a este distanciamento familiar, pareceu pertinente averiguar as emoções formadas nos colaboradores. Para além do arrependimento já mencionado, os entrevistados D e G salientam a tristeza e angústia sentida, que os forçou a sacrificar o

trabalho para serem assíduos em ocasiões especiais. Como tal, D começou a ausentar-se da empresa, compensando-a noutras horas, de forma a participar nas atividades escolares da filha. Uma vez que o seu cônjuge labora no estrangeiro, têm de ser esta a retribuir em dobro este constante afastamento. O profissional G raramente perdia essas atividades letivas por serem as únicas oportunidades que tinha para amenizar a sua ausência diária.

No entanto, apesar do entrevistado F indicar os mesmos sentimentos que os restantes, expressa maiores remorsos por nunca ter renunciado o seu serviço pela família, uma vez que tencionava atingir uma posição melhor na empresa. Este apresenta-se também descontente com a organização por falta de empatia e esclarece os seus motivos: *“Perdi muito do crescimento das minhas filhas e agora elas são adultas e já nem querem estar comigo porque têm outros interesses (...) não aproveitei o tempo em que elas realmente queriam o meu carinho. Dediquei-me muito ao trabalho e o pior é que sinto que a própria empresa não valoriza essa dedicação nem têm noção dos nossos sacrifícios.”*

Complementarmente, tornou-se conveniente precisar os sentimentos originados nos familiares e amigos destes funcionários por obra das suas repetidas ausências. O entrevistado D julgava que a sua filha compreendia, porém, *“os professores dela começaram a chamar-me à atenção, dizendo-me que ela ficava triste por eu faltar às atividades da escola e aconselharam-me a estar presente.”* Também os participantes F e G consideram que os descendentes não ficavam afetados, ou pelo menos não o demonstravam, uma vez que cresceram sob estas condições, acrescentando:

“Se fosse uma mudança repentina seria pior, mas acho que ela não ficava muito triste porque se houvesse alguma ocasião em que eu não podia estar presente, estava o pai ou os avós, portanto, estava sempre alguém próximo e de quem ela gostava.” (Entrevistado G)

Nesta lógica, o entrevistado F divulgou que atualmente os filhos são adultos e referem, frequentemente, que sentem que estavam a ser egoístas quando o ignoravam ou o afastavam, por não terem disposição para conversar. Além disso, confessa que os descendentes criaram uma forte ligação com o pai por este ter sido altamente participativo na educação dos mesmos e que se apercebeu de diversos estágios de rebeldia dos filhos como forma de chamar a atenção, acrescentando: *“Tornaram-se mais reservadas e pouco comunicativas comigo. Por vezes tento nem as aconselhar sobre certos assuntos para evitar ouvir alguma resposta mais desagradável ou discutir (...) tenho mais cuidado na forma como as recrimino.”* (Entrevistado F)

Naturalmente, questionou-se como é que o desempenho no expediente é afetado quando decorrem atividades familiares/sociais em que os operários tencionavam estar

presentes e que estratégias adotam para se abstraírem desses pensamentos. Assim, unicamente o entrevistado G não considera que o seu trabalho seja afetado, visto não se ausentar nas comemorações significativas da filha. Ademais, as celebrações eram adiadas para o fim-de-semana para que todos os familiares comparecessem.

Por sua vez, o desempenho do colaborador D é perturbado, manifestando-se mais distrações e erros, tendo sido por isso que optou por folgar nas datas importantes da descendente, frisando que não se tratavam de circunstâncias comuns: *“Sabia que nem estava a ser bom para mim nem para ela e optei por faltar e compensar noutros dias em que podia desempenhar o meu trabalho sem preocupações. A carga de trabalho não me distraia e não conseguia parar de pensar nela porque o pai está ausente e ela só me têm a mim.”*

O entrevistado F afirma que o seu desempenho não é posto em causa, porque a carga de trabalho não libera tempo para pensar na família, impondo foco e concentração. Não obstante, enfatiza que quando se trata de uma data especial a ocorrência de erros é mais perceptível por se sentir preocupada, garantido que o desempenho permanece inalterado. Paralelamente, a angústia presente reduz a disponibilidade para apoiar os colegas e aumenta a agressividade, a impaciência e a intolerância. F desvenda que nesses dias importantes telefonava mais vezes para casa durante as pausas ou tentava sair mais cedo. Porém, assegura que o facto de residir perto do local de trabalho minimiza esta apreensão.

Face ao contínuo não comparecimento nos eventos já referidos, julgou-se oportuno determinar os esforços adicionais dos trabalhadores em defesa das ligações familiares. Os entrevistados D e G optaram por abdicar da atividade laboral para se focarem nos filhos, solicitando folgas nos dias cerimoniais significativos. Todavia, G abdicava das tarefas domésticas nos fins-de-semana para estar mais disponível. Contrariamente, o entrevistado F priorizava os encargos domésticos, sem ter a noção do distanciamento familiar que se estava a gerar:

“Gosto de ter tudo limpo e organizado, então acabava por passar o tempo livre a fazer essas tarefas (...) se eu não as fizesse ia estar stressada durante o trabalho e a pensar nas coisas que tinha para fazer.” (Entrevistado F)

Em função disto, este colaborador frisa que não era um progenitor materialista que oferecia muitos presentes, mas que inconscientemente recompensava os filhos de outras formas, sobretudo telefonando-lhes constantemente e reservando os domingos para as atividades em família.

Os laços parentais foram alvo de averiguação até então, tendo sido perceptível a necessidade de explorar os efeitos provocados nas relações conjugais. No caso do entrevistado D, as consequências matrimoniais não existiram pois o seu companheiro labora no estrangeiro. Exclusivamente o relacionamento materno foi perturbado, em que D assinalou o distanciamento da filha e a maior cumplicidade com os avós que a acolhiam. Neste âmbito, o colaborador F não pressupõe implicações conjugais pois sublinha que foram habituados a este horário e que apenas se trata de uma questão de organização, tendo como atenuante o facto do parceiro trabalhar em casa, tornando-se participativo na educação das crianças e nas tarefas domésticas, garantindo: “(...) *tentava deixar as coisas organizadas em casa para ele não ter de se preocupar com essa parte e dedicar o seu tempo às nossas filhas.*” (Entrevistado F)

Ao invés, o colaborador G responsabiliza o turno pelo diminuto contacto com o cônjuge e a sua crescente sensação de solidão: “*Na hora de jantar custava-lhe mais porque se sentia sozinho. Começou a ir jantar a casa dos pais para não estar tanto tempo sozinho e só regressava a casa quando eu chegava.*” Não obstante, encontravam várias oportunidades para dialogar, divulgando que o seu esposo dormia pouco.

Para finalizar, dado que os trabalhadores por turnos com descendentes podem usufruir de atividades de lazer, inquiriu-se os participantes sobre as alterações lúdicas mediante o horário que realizam. Os três colaboradores não dispõem de passatempos rotineiros, simplesmente gostam de caminhar. Como asseguram, não implica privarem-se do descanso, porque esta atividade depende exclusivamente dos horários próprios e, portanto, definem os períodos em que visam realizá-las. Desvendam também que entre o trabalho e as tarefas domésticas, pouco tempo resta para lazer e que é aos fins-de-semana que desfrutam dos passeios:

“*Não faço tantas caminhadas como gostaria (...) não gosto de ir sozinho, então só vou aos fins-de-semana com as minhas filhas, porque durante a semana temos horários opostos. Devia tirar mais tempo para mim, mas não o faço porque tenho que cuidar da casa e da horta, senão fico ansiosa no trabalho.*” (Entrevistado F)

3.4 Interferência do Trabalho por Turnos na Vida Social

Nesta subsecção encontra-se a análise do segundo grupo de implicações na esfera familiar e social, que envolve a exploração dos efeitos dos turnos nos vínculos com a sociedade, abrangendo apenas os entrevistados sem descendentes (A, B, C, E, H, I, J, K e L).

Inicialmente procurou-se determinar os turnos mais inconvenientes para participar em eventos coletivos. Os colaboradores do turno da noite, da manhã e de regime rotativo salientam a constante perda de convívios noturnos, sendo que as tardes livres dos entrevistados A, B e C, facilitam o contacto com amigos, bem como os quatro dias de folga dos trabalhadores rotativos. Neste ângulo, a impossibilidade de firmar atividades de lazer também foi apontada, em que B indicou que o turno noturno não permite desempenhar atividades que envolvam esforço físico por depois se sentir exausto no trabalho.

Por sua vez, os operários do sistema rotativo, K e L, declaram que a inviabilidade anterior resulta da contínua mudança horária, que inibe a assiduidade em atividades pedagógicas e impede a presença regular em atividades lúdicas coletivas:

“Têm a parte boa de conseguirmos organizar as nossas atividades sem ficarmos presos a um horário, mas é mau para quem quer estudar ou ter outro emprego (...) gostava de estudar, mas não consigo porque os cursos têm horas fixas e numa semana estou disponível, mas numa outra já não.”
(Entrevistado K)

“Não consigo manter uma atividade fixa. Por exemplo, jogava futebol todas as quartas-feiras, mas agora só consigo jogar quando faço turno da tarde (...) acabaram-se estas atividades com grupos grandes.” (Entrevistado L)

Contrariamente, os funcionários de fim-de-semana (E), da tarde (H) e J vêem os seus turnos como facilitadores para comparecer em eventos, dado H dispor da noite livre e J usufruir de quatro dias de folga, ocasionalmente aos fins-de-semana, organizando os eventos consoante a disponibilidade dos familiares e amigos. É com base numa semana de folga que E classifica o seu horário como vantajoso, embora limitado nos fins-de-semana, nos quais decorrem, predominantemente, as festividades e, simultaneamente ser o inverso da disponibilidade do cônjuge. Não ignorando este prisma, o colaborador reflete que apenas labora até às 18h, tendo, portanto, o resto do dia para desfrutar.

Em função da ausência em determinados eventos familiares e sociais, tornou-se proveitoso averiguar a reorganização das atividades de lazer conforme o turno empregue e, como sequela, apurar os efeitos nas rotinas de repouso. Todos os entrevistados asseguram que já abdicaram do descanso para marcar presença em algum convívio, exceto H que esclarece que o seu horário não perturba o repouso dado ter a noite livre para conviver e a manhã para dormir. Meramente os entrevistados A e B se ausentam sempre das festividades noturnas por se encontrarem a trabalhar, sacrificando reincidentemente o sono para

aproveitar a tarde livre. Os colaboradores C, E e I, confirmam que excepcionalmente privilegiam momentos em família em detrimento do descanso, quando se tratam de momentos particularmente especiais. Nas demais situações, priorizam o repouso para não prejudicarem o trabalho, como citam:

“Todas as atividades que forem à noite, especialmente festas, tenho sempre de abdicar. Já sacrifiquei várias vezes o meu descanso para estar disponível, principalmente à tarde, mas isso não é muito recorrente porque depois acabo por ir trabalhar exausto.” (Entrevistado C)

“Os meus familiares são de longe e acabamos por abdicar de estar com a família visto que a minha esposa não pode ir durante a semana e eu não posso ao fim-de-semana.” (Entrevistado E)

“Agora faço apenas caminhadas por ser menos cansativo. Em família também estou muito ausente, principalmente nas refeições (...) para estar presente deixava de dormir, por exemplo, no caso de fazer turno da noite e ter almoço de família (...) quando tenho a família em casa, eles fazem barulho e, visto que não consigo dormir, acabo por ir conviver com eles” (Entrevistado I)

O trabalhador L substituiu as atividades lúdicas coletivas por *hobbies* que não se subordinam aos horários de outros e que não sejam forçosamente fixos a uma data. Sublinha ainda que não significa que opte por práticas solitárias, unicamente inclui um menor número de companheiros a fim de viabilizar a ação num instante em que todos se encontrem disponíveis. Posto isto, trocou o futebol pela pesca, elucidando: *“Se fosse mais novo sacrificava mais o meu descanso para estar com amigos, mas agora não (...) não quer dizer que não goste, mas tenho outras prioridades como família e trabalho em casa. Em detrimento da quantidade, prefiro a qualidade.”*

Por outro lado, os entrevistados J e K, não substituíram as atividades lúdicas coletivas e definidas para períodos específicos. J apenas comparece quando não labora nessas ocasiões e K renunciou por completo todos os passatempos que realizava até então, nomeadamente, os cursos profissionais e o râguebi por incompatibilidade horária, testemunhando que na altura em que se sucediam sacrificava muito o repouso.

As questões expostas anteriormente sinalizam um distanciamento social que incrementa alterações no estado de espírito dos trabalhadores e, por consequência, influencia o desempenho dos mesmos. Todos os colaboradores incorporados nesta subsecção referiram o sentimento de tristeza por se ausentarem nos eventos festivos, considerando que o período em que mais se manifesta é na deslocação para a empresa. Porém, confirmam que o serviço não é posta em causa, uma vez que a concentração exigida no trabalho oferece uma distração e relembram que podem compensar num outro dia, sobretudo nos fins-de-semana,

exceto o funcionário B que denuncia que a exaustão do turno noturno não permite tirar tanto proveito das festas quanto os colegas de outros horários.

Paralelamente, para se abstraírem dos pensamentos de angústia, os entrevistados C, H e I, refletem que se trata de uma obrigação e responsabilidade e, que os sacrifícios são feitos para atingir um futuro melhor:

“Há dias em que estou eu de folga e os meus colegas estão a trabalhar e gostavam de estar como eu (...) tento pensar positivo, estou a juntar dinheiro para o meu futuro e o trabalho ajuda a distrair.”
(Entrevistado I)

Apesar dos colaboradores J e K considerarem que o trabalho é um dever, não se mostram tão otimistas, declarando que nos dias de celebrações tradicionais, como o Natal e passagem de ano, a produtividade diminui por se encontrarem a trabalhar contrariados, como explica o entrevistado K: *“Entre colegas tentávamos manter a boa disposição e o ânimo. Todos sabíamos que era um momento difícil e vínhamos trabalhar contrariados (...) a produtividade nesses dias não era a mesma. Uma pessoa quando não está satisfeita não faz as tarefas tão bem como nos outros dias.”*

Os participantes E e L descreveram-se como solitários e pouco afetuosos, não atribuindo relevância à constante ausência. Ambos referem que mudaram de localidade, e, portanto, estão habituados a estar permanentemente separados dos familiares e amigos. Assim, E explica que mesmo que não laborasse aos fins-de-semana, não poderia visitar a família por esta se encontrar longe, tendo que marcar férias para tal, e L valoriza convívios modestos e reservados.

Nesta perspetiva, pareceu relevante analisar a forma como os trabalhadores salvaguardam as ligações familiares e sociais nos casos de não comparência e que esforços adicionais adotam para recompensar. Todos os colaboradores supõem que os familiares e amigos compreendem as suas ausências, sabendo que se trata de uma obrigação. Portanto, reiteram que não necessitam de práticas compensatórios, apenas prolongam a sua presença em convívios que decorram nos dias de folga. Assim, os entrevistados A e B servem-se dos fins-de-semana para fortalecer os contactos pois consideram que é quando a maioria da população está livre, e assumem que casualmente dormem menos nesses dias. De igual modo, todos os entrevistados denotam que existem inúmeras oportunidades para se relacionarem, ainda que por breves instantes:

“Arranjo sempre um dia para ir a um convívio, por exemplo nos fins-de-semana ou feriados. Os meus amigos também trabalham e sabem o que é ter de abdicar desses momentos por isso não exigimos nada uns aos outros.” (Entrevistado C)

“Não preciso de fazer grande esforço porque nos temos sempre a possibilidade de estar juntos noutros momentos.” (Entrevistado H)

Ainda nesta perspetiva, os entrevistados C, I, J e K, acentuam que residem relativamente perto dos familiares e amigos, o que facilita o agendamento de encontros, sendo que J, ao contrário de K, não utiliza os meios de comunicação eletrónicos para fortalecer as relações:

“Não ligo mais vezes, nem mando muitas mensagens, mas não têm haver com o horário que faço. Apenas aproveito ao máximo as folgas para estar com os amigos e com a família, até porque somos todos da mesma zona por isso se não estiver a trabalhar é fácil combinar alguma coisa.” (Entrevistado J)

“Sou uma pessoa muito social e facilmente falo com toda a gente, se não for presencial, é por mensagem ou telefone. Acredito que quem é mais tímido fica mais isolado.” (Entrevistado K)

Em oposição às óticas apresentadas, o profissional E não reconhece nenhuma diligência extra, já que a mudança para turno de fim-de-semana foi uma decisão conjunta com a esposa, reforçando que este é o horário ideal para o estilo de vida que possuem, sendo capaz de auxiliar as tarefas domésticas a fim de liberar mais tempo aos dois. Por sua vez, o entrevistado L têm noção do afastamento social gerado, mas não adota nenhuma prática para o impedir: *“Quase não vejo os meus amigos (...) fico triste porque apesar de ser uma pessoa solitária, sempre gostei de estar com eles, mas como moro mais longe e o horário é incerto, torna-se mais difícil.”* (Entrevistado L)

A conexão social parece sofrer transformações face aos opostos horários, tornando-se questionáveis os incómodos na convivência com amigos de diferentes turnos. Os entrevistados A, B, H, I, J, K e L confirmam o distanciamento criado com amigos de outros sistemas, mas proclamam que a amizade não se perde, visto encontrarem inúmeras oportunidades de convívio, ainda que mínimas. Porém, constata-se que progressivamente têm convivido mais com colegas do mesmo turno, em virtude da compatibilidade horária que simplifica o planeamento de atividades. Isto posto, A, B e C anunciam que é com os amigos de turno da tarde que há reduzida interação e H não distingue nenhum regime compatível. Não obstante, somente os entrevistados C e E não julgam estabelecer maior proximidade

com colegas do mesmo horário de trabalho, tendo E frisado que dispõe da semana totalmente livre, tal como dos finais de tarde e noites de fim-de-semana. São, portanto, os colaboradores rotativos que exprimem maiores embaraços a este nível:

“(...) há dificuldade em manter contacto, porque se estou livre durante a semana, eles estão a trabalhar e vice-versa. Estamos mais distanciados nessas alturas em que as folgas não coincidem.”
(Entrevistado I)

“(...) arranja-se sempre uma hora em comum para conviver. 90% dos meus amigos também trabalham por turnos por isso acontece muito termos horários incompatíveis. O contacto não é posto em causa, porque moramos todos perto. É apenas uma questão de organização conjunta.”
(Entrevistado J)

“(...) não estamos tantas vezes juntos como gostaríamos, mas todos fazemos sacrifícios para nos encontrarmos em algum momento. Há uma proximidade maior com os colegas de trabalho porque temos os meus horários, mas as amizades fora da empresa mantêm-se sempre.” (Entrevistado K)

“Agora é raro estar com os meus amigos de infância que trabalham noutras empresas e têm outros turnos. Tenho criado laços de amizade mais fortes com certos colegas do meu turno, porque tenho mais contacto direto com eles.” (Entrevistado L)

Seguidamente, questionaram-se os trabalhadores sobre a exigência de estratégias que permitam manter o contacto com amigos que realizam outras escalas, tendo os membros dos turnos fixos (A, B, C, E, H) esclarecido que não empregam muitos esforços, apenas usufruem dos fins-de-semana para se relacionarem. Acrescentam que não abdicam do descanso para se encontrarem com os colegas, exceto no caso de situações pontuais e urgentes. Efetivamente, o colaborador E labora aos fins-de-semana, no entanto, assevera que a partir das 18h interage com familiares e amigos, considerando esse período suficiente. Apesar dos trabalhadores do turno rotativo não conseguirem tirar proveito dos fins-de-semana regularmente, procuram uma hora em comum com os amigos para essa confraternização, sabendo que reunir simultaneamente todo o grupo é impraticável, visto que *“é mais fácil estar com um amigo de cada vez, pois conciliar muitos horários diferentes é impossível e há sempre alguém que não pode estar presente”* (Entrevistado K).

Além do referido, todos os trabalhadores utilizam as redes sociais para comunicar continuamente com os amigos, e consequentemente, minimizar esta separação apontada, exceto o entrevistado L, que explica que por ser mais velho têm outras prioridades e

responsabilidades que lhe ocupam o tempo, e que não têm noções informáticas para recorrer às redes sociais.

Foram ainda colocadas questões relacionadas com o agregado familiar e potenciais inconformidades do turno com a constituição de família. Em comum, encontra-se a aspiração de mudança de trabalho por turnos para horário normal quando se tornarem progenitores, por considerarem que é o arranjo mais semelhante aos horários escolares das crianças, frisando que essa decisão dependerá também do horário do cônjuge. Assim, os colaboradores do turno noturno confessam ser impensável permanecer neste sistema. Também o operário do turno da tarde (H) reconhece a incompatibilidade de horários, deduzindo que a relação conjugal não seria afetada por uma questão de esforço conjunto. Contudo, os laços parentais ficariam perturbados, uma vez que *“as crianças não podem fazer sacrifícios pois precisam de rotina e disciplina.”*

Distintivamente, o entrevistado do turno da manhã (C) não exclui a hipótese de continuar nesta escala por dispor da tarde livre para acompanhar as crianças e gerir os compromissos, sublinhando que os horários de repouso seriam idênticos, não havendo, portanto, ruído no período de dormir. Ademais, reforça que não praticaria o turno da noite ou da tarde, por suprimirem demasiado tempo em família. Também os entrevistados do turno rotativo consideram o turno da manhã uma boa hipótese, visto permitir dispor de extenso tempo com os descendentes, alegando que a irregularidade do regime rotativo dificulta a organização da vida familiar. O participante K, acrescenta que qualquer turno fixo é melhor que rotativo por conceder uma rotina estável, sendo que estaria disposto a realizar turno noturno permanente se as vantagens monetárias e regalias adjacentes fossem satisfatórias, como clarifica: *“(...) temos que estar sempre com o horário na mão para saber se estamos livres ou não, enquanto se fosse um turno fixo teríamos mais estabilidade.”*

A respeito do entrevistado E, estando a laborar no turno de fim-de-semana com o propósito de facilitar a organização doméstica por pretender ter descendentes brevemente, constata-se que não ambiciona exercer regime normal de trabalho:

“Não acho que vá perder momentos importantes. Quando os meus filhos forem para a escola, terei disponibilidade total. Se adiantar todas as tarefas domésticas, eu e a minha esposa vamos estar mais disponíveis para as crianças e, enquanto forem bebés, vou ter a oportunidade de estar cinco dias inteiros a vê-los crescer (...) há menos despesas pois não vamos precisar de creches nem de infantários. Se porventura verificarmos que este turno já não se adequa, mudarei para outro.”

3.5 Acidentes de Trabalho, Desempenho e Perspetivas de Futuro Profissional

Nesta secção, pretende-se perceber em que turnos há mais acidentes de trabalho, as principais causas de tais sucederem e, do mesmo modo, analisar os riscos de acidentes na viagem trabalho-casa. A satisfação com a escala laboral, as iniciativas de alteração de turno e sequentes objeções por parte das organizações, serão aqui interpretadas, pelo que todos os entrevistados foram incluídos neste grupo de questões.

No que concerne aos incidentes de trabalho, todos os profissionais alegam ter sentido sonolência durante o turno, sendo que na maioria das situações, originava quebras-de-tensão, desmaios e maior suscetibilidade a erros resultante da menor concentração. Anunciam ainda que a má alimentação, as distrações, os descuidos e a pressa são os principais motivos dos pequenos acidentes verificados. Os entrevistados dos turnos noturno, tarde, fins-de-semana e o trabalhador D, não consideram que a fadiga apontada coloque em causa o desempenho ou a segurança dos operários, especificando que não executam um serviço de risco e que o próprio ritmo de trabalho força o despertar. Também os colaboradores C e J validam a ótica que assegura que a sonolência presente durante o serviço não afeta a segurança dos membros, contudo não adotam a mesma opinião relativamente ao rendimento laboral, alegando que nos dias em que se sentem exaustos, os frequentes lapsos traduzem menor nível de competência.

Em oposição, os entrevistados I, K e J receiam pela sua segurança, bem como a dos colegas, por acreditarem que os erros cometidos devido à exaustão podem evidenciar-se de forma mais danosa. Além disso, J realça que muitos dos incidentes advêm do facilitismo e menor rigor na atividade, sendo que para manter as tarefas adiantadas optam por ignorar regras básicas de segurança, responsabilizando a atitude dos indivíduos em vez do cansaço, como se ilustra nas citações seguintes:

“Já presenciei vários acidentes, nomeadamente tive um colega que adormeceu a conduzir uma empilhadora e bateu contra as casas-de-banho (...) felizmente não estava lá ninguém, mas viu-se nas câmaras de segurança que ele adormeceu. Podia ter sido mais grave.” (Entrevistado I)

“Já senti sonolência e não nego que poderia estar a pôr em causa a nossa segurança. Tenho colegas que entram em sofrimento nas primeiras noites de trabalho (...) uma pequena distração junta com sono faz com que seja mais fácil ocorrerem pequenos acidentes como cortes.” (Entrevistado K)

Em virtude dos contratempos expostos, questionaram-se os participantes sobre os meios utilizados para evitar que a sonolência se exteriorize durante a atividade, tendo sido obtidas as seguintes estratégias:

- Ingerir muita água (Entrevistados A, B, C e L)
- Mastigar pastilhas elásticas (Entrevistado A)
- Conversar com os colegas do lado (Entrevistados A, B e C)
- Fazer uma sesta antes do turno (Entrevistados A e B)
- Ingerir café (Entrevistados B, C, D, E, F, G, I e L)
- Lavar a cara com frequência (Entrevistados B, C e I)
- Ouvir música animada de auscultadores (Entrevistado C)

Os colaboradores do turno da tarde enfatizam que não sentem sonolência durante o serviço, dado que o horário permite manter rotinas de descanso normais. Portanto, testemunham que não necessitam de aplicar estratégias e que somente ingerem café por gosto. Estes entrevistados, em simultâneo com C, D, K e E, realçam, mais uma vez, que tentam manter-se ativos e que a própria atividade permite despertar: *“Tento-me manter ativo e não ficar preso a uma atividade (...) se tiver que fazer algo mais aborrecido, reparto a tarefa em vez de a fazer durante muito tempo seguido.”* (Entrevistado K)

Neste contexto, J acrescenta que se desloca à rua com frequência para apanhar ar fresco, D sublinha que o dia e a luz impedem o adormecimento e I afirma que já tomou um banho na fábrica para despertar, visto que lá existem balneários à disposição.

Pretendeu-se ainda interrogar os trabalhadores sobre os fatores que nas suas perspetivas colocam em causa a produtividade dos turnos em que trabalham. Todos os entrevistados julgaram pertencer a um turno produtivo, mas os colaboradores do regime noturno identificam dois fatores que poderiam reduzir os resultados, nomeadamente: menos trabalhadores nesta escala e menor supervisão/controlo. Todavia, reconhecem um efeito contrário na empresa em que laboram, clarificando que todos os turnos têm altos patamares impostos pela chefia, mas que a equipa noturna dispõe de menor mão-de-obra, levando a um esforço suplementar por parte destes membros e refletindo um maior nível de exigência na qualidade do serviço: *“Em comparação com os turnos diurnos, o nosso chefe de turno acaba por ser muito mais exigente, pois como os supervisores não estão presentes, a única forma de ele demonstrar que é um bom chefe é através dos resultados, com peças perfeitas e em grandes quantidades.”* (Entrevistado A)

O entrevistado E comunica que faz manutenção numa organização de alto risco, tendo que haver sempre quatro funcionários presentes. Logo, face à ininterrupção e prudência exigida, não denota perdas de produtividade. Ainda neste contexto, os trabalhadores do turno da manhã suspeitam que um horário normal é mais rentável do que os turnos, mas presumem deter uma produtividade excelente e similar ao arranjo da tarde, uma vez que laboram em sequência e nunca se depararam com atrasos, embora admitam existir moleza e, consequentemente, lentidão no arranque do turno. Cumulativamente com o turno da tarde, estes operários veem a presença dos superiores como uma vantagem, visto que incentiva a um maior empenho para agradarem e se destacarem. No entanto, os entrevistados da tarde julgam-se mais produtivos, apesar de indicarem que toda a gente refere ser o turno da manhã a ocupar esta posição. Ora vejamos:

“Noto que há picos. Curiosamente, na última hora trabalhamos mais, acho que é a ânsia de sair. Temos um quadro que mostra o nosso desempenho, então tenho de estar sempre focada nos 100% (...) por estarmos a ser monitorizados não podemos desleixar-nos.” (Entrevistado F)

“Embora digam que no turno da tarde as pessoas vão trabalhar cansadas por de manhã se terem ocupado das tarefas de casa, acho que somos mais produtivos porque já vamos bem despertos (...) quem trabalha de manhã ainda vai a dormir, então as primeiras horas devem ser menos rentáveis.” (Entrevistado G)

“Às vezes vemos colegas mais sensíveis e fragilizados por alguma razão pessoal, mas não é regular e não afeta o desempenho nem o trabalho.” (Entrevistado H)

Contrariamente, os entrevistados rotativos classificam-se como menos produtivos individualmente e em comparação ao regime fixo e normal, uma vez que se encontram regularmente cansados, o que inviabiliza alcançar o máximo desempenho. Porém, alegam que o trabalho em equipa promove o equilíbrio, no sentido em que não se apresentam fatigados nos mesmos dias, permitindo que uns compensem os outros. A este nível, K revela algum desagrado por constatar que são sempre os mesmos colegas a exprimir cansaço, recaindo o trabalho reiteradamente sobre os mesmos: *“Querem fazer tudo ao mesmo tempo, mas não dá para serem eficientes em tudo. Alguns colegas descansam menos para terem outro emprego e chegam a um ponto que não aguentam (...) eu também sacrifico outras atividades que gosto e é injusto eles não terem consciência que estão a prejudicar a equipa.”* (Entrevistado K)

Ponderando as consequências nefastas após um dia de trabalho, a descrição da viagem trabalho-casa foi seguidamente abordada, tendo todos os entrevistados assegurado que se

trata de uma deslocação segura e rápida, por residirem perto da empresa. Referem ainda que conhecem inúmeros colegas que tiveram acidentes de carro por terem adormecido, sublinhando que na maioria dos casos eram ocorrências que se sucediam após a realização do turno da noite, envolvendo sujeitos que faziam um trajeto longo. O colaborador J destaca que habitar numa zona movimentada obriga a manter o foco, reconhecendo que um itinerário que envolve autoestradas é menos ativo e suscetível a distrações, tornando-se, portanto, menos seguro. Neste cenário, o trabalhador I expõe um hábito comum entre colegas que residem longe: *“Tenho colegas que demoram mais de 40 minutos a chegar a casa e afirmam que a viagem é dolorosa (...) dividem os carros e assim, cada um leva carro uma semana para não ser tão cansativo, sendo que fazem a viagem toda a conversar para não adormecerem.”*

O trabalhador I alega ainda que é após o turno da noite que a viagem trabalho-casa é mais difícil, por terminarem o serviço às 8:30 e, conseqüentemente, serem logo atingidos pela luz do dia depois de terem passado horas fechados na fábrica. Todavia, os membros do turno noturno declaram que estão perfeitamente despertos e energéticos durante o percurso. Por outro lado, os participantes do turno da manhã, realçam que é a deslocação casa-trabalho mais penosa, face à moleza e fraqueza sentida como resultado de acordar de madrugada.

Em seguida, analisou-se a satisfação dos trabalhadores no turno atribuído a partir da frequência de pedidos de alteração de horário e posterior resposta concedida pela organização, no sentido de perceber se esta têm em conta as preferências dos seus membros, bem como as implicações nos profissionais em caso de recusa.

Deste modo, os entrevistados C, D, G e H nunca solicitaram uma mudança por se encontrarem realmente satisfeitos com o horário e ser este o sistema que melhor se enquadra nas suas vidas. Além disso, C sublinha que já rejeitou propostas para efetivar noutros turnos por não permitirem conciliar com os treinos de futebol, ambicionando ser promovido para realizar horário normal, uma vez que só através de uma promoção se atinge esse arranjo. Também D, apesar de considerar melhor o horário normal, afirma que está na empresa atual há mais de 20 anos e, como tal, não visa retirar-se.

Somente o funcionário E obteve a aceitação do pedido remetido quando pretendeu transferir-se de regime normal para turno de fim-de-semana. Já o colaborador F foi coagido a trocar do turno da manhã para o da tarde sob ameaça de redução de salário, contudo, adaptou-se a este turno atribuído, não tencionando mudar agora. Por sua vez, o assalariado B apresenta uma narrativa controversa: *“Pedi para mudar para fins-de-semana porque era o único turno que me permitia conciliar com os estudos. Inicialmente recusaram, mas quando ameacei despedir-me, lá*

me transferiram. Contudo, pouco tempo depois mandaram-me novamente para o turno da noite (...) sei que aquela mudança foi temporária e só para me calar.”

Os entrevistados rotativos e A, em nenhum momento exteriorizaram a vontade de alteração de turno, apesar de se encontrarem descontentes com o horário empregue. Por este motivo, questionaram-se estes cinco colaboradores sobre as razões que os levam a não apresentar pedidos de alteração visto não se encontrarem satisfeitos, tendo os intervenientes I, J e K informado que ainda não têm responsabilidades que os faça mudar, mas que muitos dos colegas que foram pais recentemente, estão a solicitar essa transferência. K reforça que entrou para a organização na época de crise e face à escassez de trabalho aproveitou a vaga, estando apenas à espera de uma melhor oportunidade, num melhor turno e L justifica que a sua estadia é temporária, dado que irá trabalhar por conta própria nas suas propriedades agrícolas.

Não obstante, A expõe um móbil mais complexo: *“Já sei que não me vão mudar, tenho colegas que estão à espera há mais de sete anos. Fico desmotivada porque a empresa afirma dar prioridade aos efetivos, mas depois vemos abrirem vagas em turnos diurnos e a contratarem pessoas de fora para ocuparem essas vagas em vez de nos mudarem a nós.”* Completa divulgando que no turno da noite há menos funcionários, estando estes sempre a desistir e, portanto, a empresa não mudará os trabalhadores experientes por serem eles que auxiliam os novos e inexperientes. Ademais, não anseia trocar de entidade empregadora por já conhecer os colegas e por ter uma posição estável e que considera segura.

Por último, as perspetivas de progressão de carreira exibiram pareceres dissemelhantes, sendo que o entrevistado L não se pronunciou sobre este tema por de imediato tencionar trabalhar por conta própria. Os entrevistados do turno noturno não esperam atingir qualquer promoção por sentirem que a empresa dá preferência aos homens na ocupação de cargos de chefia. Esta desigualdade é encarada pelos trabalhadores como desmotivante e revoltante. Por outro lado, consideram que a posição que ocupam está garantida, visto haver menos indivíduos disponíveis para efetuar o regime noturno. Sublinham ainda que a menor supervisão vigente é prejudicial, pois apesar de conceder maior liberdade, acentua a ocorrência de erros face à falta de controlo e de apoio, conduzindo à confeção de peças de menor qualidade comparativamente aos restantes turnos e, consequentemente, submete a equipa a uma má apreciação por parte dos superiores, reduzindo as hipóteses de serem selecionados para potenciais promoções. Perante o exposto, A e B realçam a constante

pressão firmada: *“Não temos quem realmente veja o nosso desempenho, então temos que trabalhar muito bem para ter bons resultados e assim nos destacarmos.”* (Entrevistado A)

A injustiça têm sido igualmente sentida quando os trabalhadores diurnos são promovidos a exercer funções de chefia no regime noturno. Os colaboradores A e B explicam que os diretores somente acompanham o percurso dos operários da manhã e da tarde, criando laços de amizade e, posteriormente, promovem esses sujeitos mesmo não tendo tantas competências. Desta forma, sendo as tarefas dos turnos relativamente diferentes, o arranjo noturno passa a empregar um chefe sem experiência nas funções desempenhadas pelos trabalhadores da noite: *“É injusto porque trabalhamos muito e sentimos que os superiores não nos tentam conhecer (...) devia ser um trabalhador da noite a ser promovido em vez de transferirem chefes de outros turnos.”* (Entrevistado B)

Contrariamente, os participantes do turno da manhã, da tarde e de fim-de-semana indicam, similarmente, que a empresa que os emprega fornece inúmeras oportunidades, promoções e prémios, dependendo exclusivamente do empenho e dedicação dos trabalhadores. O entrevistado C salienta que está na organização apenas há um ano e já progrediu por ter obtido bons resultados. Não obstante, estes colaboradores denotam que a presença de superiores em horas comuns ao seu horário de atividade é benéfico, dado conseguirem expor diretamente as suas competências. O participante D realça que este controlo direto gera uma pressão saudável, contudo, reflete que nos turnos diurnos há mais elementos e, portanto, há mais pessoas a competir pelas promoções.

Os entrevistados F, G e J, garantem ter possibilidades de ascensão, mas esclarecem que em virtude da idade detida, não aspiram atingir um cargo superior. Ademais, conjecturam que um avanço na carreira acarreta maiores responsabilidades, não estando dispostos a tal por se encontrarem cansados psicologicamente e não pretenderem sacrificar mais a vida pessoal, como citam:

“Agora só quero manter o meu cargo. Se fosse mais nova pensaria em novas promoções, mas com a minha idade isso ia implicar mais sacrifícios pessoais e acho que já abdiquei o suficiente.”
(Entrevistado F)

“Já fiz muitos sacrifícios pelo meu trabalho, fi-los porque gosto do que faço, mas também gosto de me sentir recompensada. Antes víamos a empresa como uma família e os nossos superiores reconheciam essa dedicação, mas agora somos apenas números, já não importa o esforço (...) não estou disposta a sacrificar a minha vida se depois não sou valorizada.” (Entrevistado G)

A respeito das expectativas de E e H, observou-se que não acreditam conquistar uma posição superior por já terem sido promovidos a uma boa posição, tendo H defendido que tal resultou do seu empenho, não desconsiderando que a assistência dos dirigentes assegurou uma progressão de qualidade. O entrevistado E enfatiza a existência de uma cadeia hierárquica definida consoante os anos de trabalho, e que o subsequente posto é ocupado por um trabalhador sénior que dificilmente será substituído. Assim, encontra-se estagnado no turno de fim-de-semana, mas anuncia que se almejar um lugar de chefia, bastará regressar ao horário normal. Em oposição aos entrevistados anteriores, este colaborador não reconhece a conveniência da presença de superiores, por estes poderem monitorizar os resultados individuais através dos registos informáticos.

Do mesmo modo, o trabalhador K não julga pertinente a presença de diretores por existirem registos, indicando que: *“Demasiado controlo por parte dos superiores dá mais confusão e faz com que não se seja tão eficiente porque estão todos a tentar exhibir-se e a competir para mostrarem ser melhores.”*

Independentemente do apontado em cima, o entrevistado K, tal como J, corroboram que devido à rotatividade, se deparam em algum momento com os chefes, sendo que aí poderão analisar diretamente o desempenho de cada um. Comparam ainda a sua situação com os membros de turnos fixos da noite e de fim-de-semana, apontando que esses, se encontram em pior cenário, por nunca manterem contacto com aqueles que avaliam o desempenho. O funcionário J acrescenta que na sua organização apenas se executa regime rotativo, logo todos os indivíduos se encontram no mesmo contexto laboral e, portanto, as oportunidades são atribuídas de forma equitativa.

No entanto, o entrevistado I, entende que o turno que pratica afeta as promoções cedidas, manifestando que os supervisores não podem fazer uma avaliação rigorosa das aptidões de cada um, analisando apenas valores numéricos. Desenvolveu o argumento ilustrando: *“Se numa semana não estamos bem porque temos algum problema pessoal, e se essa semana coincidir com aquela em que fazemos horário diurno e estão presentes os chefes, acabamos por mostrar menos competências nessa semana, que não corresponde exatamente à realidade do resto do mês.”*

3.6 Adequação do Funcionamento das Organizações ao Trabalho por Turnos

Um último grupo de questões pretendia, mais do que determinar os turnos privilegiados pelos trabalhadores e os dias de folga mais cobiçados, conhecer os fundamentos

de tais preferências. Para finalizar, será apresentada uma síntese de práticas a implementar nas organizações, sugeridas pelos entrevistados, com o intuito de facilitar a acomodação ao turno.

Relativamente aos dias de folga, todos os participantes exprimiram preferência pelos fins-de-semana, argumentando serem os dias em que decorrem atividades sociais por a generalidade da sociedade estar livre, permitindo manter contacto com familiares e amigos que durante a semana estão indisponíveis. Os entrevistados com descendentes (D, F, G) realçam ser os dias em que os filhos se encontram desocupados das atividades escolares. Neste sentido, os entrevistados A, B, C, D, F, G e H, encontram-se satisfeitos por sempre folgarem aos fins-de-semana. Sem embargo, o operário E está agradado por folgar à semana, uma vez que, tal como já referido, foi sua opção por facilitar a organização doméstica, tendo em conta a sua intenção de brevemente ter descendentes.

Os trabalhadores rotativos têm uma perspetiva diferente, visto que os entrevistados K e J preferiam desfrutar de folgas fixas aos fins-de-semana para garantir alguma estabilidade, embora salientem que quatro dias de folga é favorável para repousar totalmente e os entrevistados I e J apreciam a irregularidade das folgas:

“As folgas não caíam sempre nos mesmos dias. Para viajar é bom porque temos quatro folgas seguidas logo não precisamos de tirar férias.” (Entrevistado I)

“Como é rotativo, tanto tenho fins-de-semana livres para conviver, como tenho os dias de semana para tratar de assuntos pessoais que não dão para resolver no fim-de-semana.” (Entrevistado J)

Todavia, os quatro operários valorizam o facto de a empresa providenciar antecipadamente o horário de trabalho do ano inteiro, abatendo alguma incerteza do regime rotativo e auxiliando a organização dos eventos pessoais em torno dessa agenda.

Adiante, os entrevistados foram questionados sobre a flexibilidade existente na entidade empregadora, como forma de indagar o nível de absentismo. Meramente os colaboradores do turno da noite anunciam não haver nenhuma flexibilidade para trocar de turno pontualmente, esclarecendo que têm que programar previamente os eventos para solicitar folga, tendo que recusar os convites de última hora. Além disso, B confessa estarem autorizados a faltar três turnos, contudo garante que ninguém o faz por isso transmitir um ar de desleixo e inviabilizar promoções, exemplificando: *“Estava com enxaquecas e não conseguia ir trabalhar (...) normalmente não se vai ao médico por isso, então como não tinha justificação escrita, levei uma falta (...) devia haver mais sensibilidade e compressão.”* (Entrevistado B)

Os restantes trabalhadores confirmam existir flexibilidade, ainda que mínima. Neste seguimento, situam-se os elementos do turno da manhã e F, que frisam a desautorização de substituição por colegas, mas expõem a existência de um “banco de horas”, sendo que através de justificação plausível, os funcionários podem faltar ao trabalho e posteriormente repor essas horas, por norma aos fins-de-semana. Por sua vez, o entrevistado G sinaliza que na sua organização não existe flexibilidade em todos os setores, no entanto clarifica que seu trabalho é independente e, portanto, pode laborar quando desejar desde que cumpra as metas impostas.

Os restantes colegas de G, bem como os entrevistados E e H, revelam que não podem simplesmente ausentar-se, tendo apenas a possibilidade de trocar com colegas de outro turno, mediante autorização dos chefes de equipa. Identicamente, os operários rotativos apontam esta solução, embora desfrutem de maior grau de flexibilidade, dado que a empresa permite a troca de turnos sem interferir, sob condição do posto permanecer sempre em funcionamento. Diante disto, sublinham que apenas depende da disponibilidade dos colegas, sendo que em último caso, a organização agiliza o processo. Ainda assim, K relata alguns impasses: *“Nem sempre se arranja colegas que estejam disponíveis para trocar. Há certos postos que têm mais colaboradores e por isso é mais fácil encontrar substitutos (...) na minha equipa somos apenas cinco, logo é mais difícil.”* (Entrevistado K)

Com base na informação transmitida, afigurou-se nomear genericamente os turnos preferidos deste coletivo interrogado. Os entrevistados do turno da noite, manhã e rotativo elegem o turno fixo da manhã de 8h diárias (6h-14h) com folgas aos fins-de-semana, apesar dos colaboradores K e L tolerarem laborar 12h em dois dias, na hipótese de as efetuar durante a semana, para disporem do fim-de-semana livre. No que concerne a E, reconheceu-se que excluindo a sua situação parental particular, este nomeia o turno da manhã de 8h o ideal, intitulado o turno da tarde de ingrato, visto que o intervalo da manhã é reduzido e não propicia muitas ocasiões para estar com a família.

Similarmente aos operários K e L, o entrevistado G, aceitava a mesma proposta, embora se considere ambientado ao turno da tarde, como narra: *“Habituei-me ao horário da tarde e não me veria a fazer outro turno, mas preferia fazer 12h, desde que fossem durante a semana entre as 14h e as 2h (...) não acho que seja difícil porque já que estamos no ritmo. Além disso já fazemos muitas horas extras que acabam por ser 12h de trabalho diário.”*

Relativamente aos participantes F e H, observou-se que o horário ideal seria o normal, no entanto, de entre os modelos de turnos, ambos se inclinam para o turno que praticam

atualmente, isto é, turno da tarde de 8h (14h-22h). F acrescenta que já se familiarizou com este regime, não se imaginando num outro, particularmente na fase atual em que as suas duas descendentes já são adultas. De igual modo, o operário H considera este o melhor turno, por efeito da fase atual da sua vida, em especial pelo facto de residir com os progenitores e não deter sérias responsabilidades, deixando claro que quando constituir família teria de laborar em período normal, embora também dependa do horário do companheiro.

Com exceção dos trabalhadores K, L e G, todos mencionam pretender operar somente oito horas diárias na medida em que consideram exaustivo e saturante permanecer tanto tempo no mesmo espaço e na companhia das mesmas pessoas. Apontam ainda o incessante ruído da maquinaria como agente de agudas dores de cabeça e presumindo que perante tal cansaço, a produtividade estaria em causa.

Para terminar, apresenta-se uma síntese das sugestões a aplicar nas organizações a fim de aliviar as perturbações do trabalho por turnos anteriormente expostas (Tabela 2), avançadas pelos trabalhadores interpelados nesta investigação:

<u>Estratégias sugeridas pelos entrevistados</u>	
<u>Turno da noite (A, B)</u>	• Maiores salários/menor subsídio noturno; • Dar prioridade aos trabalhadores da empresa na mudança de turno quando existirem vagas, em vez de contratar colaboradores externos; • Aumentar o número de superiores no turno da noite; • Promover membros do sistema noturno a cargos de chefia, ao invés de concederem a posição a elementos dos turnos diurnos; • Garantir maior flexibilidade em necessidade de ausência, nomeadamente viabilizar a trocar de turno com colegas.
<u>Turno da manhã (C, D)</u>	• Elevar o número de pausas durante o serviço, admitindo que tal se suceda de duas em duas horas; • Continuar a atribuir prémios de pontualidade para incentivarem os operários a não chegarem atrasados.
<u>Turno de fim-de-semana (E)</u>	• A nível burocrático, não seguir literalmente o conceito de um ou dois dias de trabalho, visto que cada dia de atividade de fim-de-semana corresponde a dois dias e meio. Portanto, em situações de baixa médica, na necessidade de se ausentar um dia, equivale a faltar somente a metade do dia de fim-

	de-semana. Logo, o absentismo do fim-de-semana completo assemelha-se a faltar a uma semana inteira de serviço.
<u>Turno da tarde (F, G, H)</u>	• Maior flexibilidade para conseguirem participar em celebrações familiares; • Ampliar o número de horas aprovadas no “banco de horas”, para evitar uma redução direta na remuneração mensal; • Reforçar os salários; • Privilegiar os trabalhadores da empresa na mudança de turno, em vez de ceder as vagas a colaboradores externos.
<u>Turno rotativo (I, J, K, L)</u>	• Alterar os horários do turno rotativo, especificamente: turno da manhã das 6h-14h, turno da tarde das 14h-22h e turno da noite das 22h-6h; • Aumentar o subsídio do turno rotativo, dado que outras entidades que incorporam este arranjo ou turnos fixos distribuem montantes mais elevados e detém menores perturbações; • Substituir o sistema rotativos por turnos fixos, dando a possibilidade de escolha de horário a cada funcionário; • Regressar ao sistema 2-2-2 (dois dias de trabalho de manhã, dois dias de tarde e dois dias de noite com quatro folgas sucessivas), para evitar que laborem seis dias seguidos no turno noturno; • Providenciar seguros de saúde; • Remunerar horas extra e subsídios através de um cartão semelhante ao “Cartão Refeição”, para não somar estas quantias ao salário base e proteger os trabalhadores de descontos de IRS elevados; • Autorizar que os colaboradores selecionem os seus dias de férias ou, no mínimo, admitir a escolha de cinco desses dias.

Tabela 2: Estratégias sugeridas pelos entrevistados para implementação nas organizações a fim de minorar as perturbações do trabalho por turnos;

Capítulo 4 – Discussão e Conclusões

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos, no estudo e extraídas as principais conclusões. São ainda indicadas as limitações, as recomendações para a gestão do trabalho por turnos, e algumas pistas para futura investigação.

4.1 Discussão dos Resultados

O objetivo da pesquisa era compreender as implicações do trabalho por turnos nos funcionários, tendo em conta as suas características e vivências particulares, bem como definir estratégias que as organizações podem implementar para responder às necessidades e interesses dos colaboradores, como forma de minimizar as perturbações enumeradas. Desta forma, pretendia-se dar resposta a duas questões de investigação: “Quais os efeitos do trabalho por turnos nos indivíduos que exercem a sua atividade neste regime?” e “Na perspectiva dos trabalhadores, que medidas pode a GRH adotar para minorar os problemas decorrentes do trabalho por turnos?”.

A análise das entrevistas permitiu determinar os principais efeitos nefastos do trabalho por turnos, apesar das variadas características individuais. As perturbações variam consoante a satisfação e preferência do trabalhador tal como apontou Demerouti et al. (2004), intensificando os distúrbios percecionados quando presente um menor grau de satisfação e quando o turno empregue é imposto pela organização. Assim, é possível distinguir dois grupos de profissionais nas entrevistas realizadas: um grupo constituído por trabalhadores que haviam tido oportunidade de escolha de turno e, encontrando-se, portanto, agradados, não evidenciando grandes embaraços com o regime; e um outro grupo constituído por entrevistados totalmente insatisfeitos com o sistema de trabalho, por este não ser o arranjo adequado ao estilo de vida pretendido.

No primeiro grupo são incluídos os trabalhadores do turno da manhã, tarde e fim-de-semana, abrangendo os operários com descendentes e aqueles que laboram há mais de dez anos nesse regime, apontando que a longa experiência no turno estimula a adaptação por moldarem as suas rotinas e as suas famílias a esse turno, como indicou Costa (2003). Em concordância com Prata e Silva (2013), verificou-se que apesar dos membros deste grupo não evidenciarem numerosas consequências, são os membros do turno da tarde que expressam maiores perturbações dos laços familiares e afastamento dos descendentes (Baker et al., 2000). Os colaboradores do turno noturno e rotativo estão compreendidos no segundo

grupo face às graves perturbações narradas na saúde, como já havia sido reportado por Smith et al. (2003) e na vertente social (Silva, 2012), considerando que um turno noturno não deve ser fixo e que os sistemas de rotação rápida são uma melhor alternativa, tal como aconselhou Arlinghaus et al. (2019).

A remuneração superior, através dos subsídios de turno, foi apontada na literatura, como uma das principais vantagens, incentivando os colaboradores a ingressar nestes horários não convencionais (Deco Proteste, 2017). No entanto, as motivações distinguidas no capítulo anterior sugerem que estes subsídios não são considerados benéficos, por não compensarem os transtornos do trabalho por turnos e por aumentarem as contribuições à Segurança Social através do IRS (Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares). Nesta lógica, os entrevistados sugerem que esta retribuição seja feita através de um cartão semelhante ao “Cartão Refeição”⁵, para conquistar colaboradores mediante uma poupança fiscal. Assim, as razões para os trabalhadores do primeiro grupo optarem pelos turnos empregues é a oferta de mais tempo livre para organização da vida social e familiar, à semelhança do sugerido por Loudoun (2008). No caso do segundo grupo, a escassez de emprego e de melhores oportunidades força os operários a aceitar o cargo em regime noturno ou rotativo, não se corroborando o pressuposto da motivação ser a maior disponibilidade, com havia sido sugerido por Moreno et al. (2003).

Relativamente às implicações na saúde, a presente investigação observou que todos os trabalhadores por turnos revelam algum distúrbio, sendo os turnos noturnos e rotativos os que detêm maiores níveis de stress (Axelsson, 2005) e cansaço (Akerstedt & Torsvall, 1985). Uma vez que turno rotativo envolve turno noturno, a dessincronização de horários de trabalho e de descanso perturba os trabalhadores quando praticam o serviço à noite, conforme Fischer et al. (2004) salientou, sobretudo a meio do turno (Moreno et al., 2003).

Em oposição a Monk et al. (1996) que defendem que os riscos de acidente na viagem trabalho-casa é também mais elevada no turno noturno, os resultados das entrevistas permitiram concluir que é após o turno da noite dos trabalhadores rotativos com área de residência distante da entidade empregadora, que ocorrem mais acidentes, isto porque os

⁵ O cartão refeição funciona como um cartão de débito pré-pago que pode ser utilizado nos estabelecimentos do setor alimentar como terminal de pagamento automático. A principal vantagem é que as empresas e os funcionários poupam por não lhes ser aumentada a base de incidência para efeitos de TSU e IRS. Assim, existem benefícios fiscais, em comparação com o pagamento do subsídio de alimentação juntamente com o ordenado, quer para a entidade empregadora quer para o trabalhador (Gonçalves, 2018).

colaboradores fixos do turno noturno realizam sestas antes da atividade que permite praticarem a função despertos e, conseqüentemente não sentirem sonolência após o trabalho. Apesar de nenhum autor se debruçar sobre os impactos do trabalho por turnos se exacerbar especificamente num dos gêneros, pode-se constatar no corrente estudo que são os operários do sexo masculino a evidenciar a ocorrência de mais acidentes de trabalho.

Por este ângulo e em contraste a Cláudio et al. (2010), averiguou-se que o turno da noite do regime rotativo não deve terminar depois das 6h, isto é, deve ser cumprido entre as 22h e as 6h, para impedir que os trabalhadores detenham maiores perturbações na deslocação trabalho-casa e dificuldades em adormecer após o turno, por concluírem o serviço ao amanhecer e serem logo atingidos pela luz do dia. Reafirma-se a sugestão anterior, para garantir que o turno da noite não se inicie à meia-noite, como tem acontecido com os entrevistados do sistema rotativo, na medida em que os operários têm que esperar em casa até essa hora, provocando sonolência e, como resultado, agravando o risco de acidentes na viagem casa-trabalho. É possível também recomendar que o turno da manhã se realize entre as 6h e as 14h, para liberar mais tempo diurno, como haviam sugerido Moreno et al. (2003) e faculte o acesso a estabelecimentos públicos (ex., agência bancária).

Em conformidade com Folkard e Barton (1993), verificou-se que os trabalhadores do turno da manhã se confrontam com acentuadas dificuldades em acordar e deitar cedo em virtude da envolvimento familiar e social. Apresentam também dificuldades na prática de atividades de desporto coletivo geralmente realizados ao início da noite por disponibilidade da maioria dos participantes, ocasionando lentidão no arranque do turno, ao contrário do apontado por Folkard e Tucker (2003). Este estudo admitiu ainda concluir que a prática de sestas ao longo da tarde é apenas concretizada por trabalhadores mais novos e sem dependentes, uma vez que os profissionais com descendentes optam por realizar as tarefas domésticas ou disfrutar da tarde com os filhos. Ademais, estes resultados mostram que, o turno da tarde é menos lesivo para o ciclo sono-vigília, como já havia sido aludido por Akerstedt (1998), com os membros deste turno a nunca referirem implicações nesta vertente, visto que este arranjo permite manter rotinas de repouso consideradas normais. Porém, confirmam-se as interpretações de Ferreira e Silva (2013), que realçavam que os trabalhadores do turno da tarde com descendentes sacrificavam reiteradamente o descanso no período da manhã para realizar as obrigações domésticas, a fim de minimizar as preocupações e o stress no trabalho (Huang et al., 2004).

Os distúrbios gastrointestinais estão patentes em todos os turnos, maioritariamente nos colaboradores de turno noturno e rotativo, tal como Smith et al. (2003) afirmavam, face à falta de apetite em horários diferentes dos usualmente considerados normais para almoçar ou jantar (Régis Filho, 2001). As alterações de peso e dores abdominais são referenciadas neste estudo, principalmente pelos membros do turno noturno e pelos trabalhadores do turno da tarde mais velhos que praticam este regime há mais de dez anos. Apesar das repercussões e do receio de futuros agravamentos na saúde, apurou-se que os funcionários não parecem adotar grandes esforços alimentares. Porém, relacionam esta falta de cuidados às inúmeras quebras-de-tensão e desmaios que ocorrem nas fábricas.

A análise das entrevistas aqui realizadas permite destacar outras perturbações do trabalho por turnos no domínio da saúde que não são habitualmente referidas na literatura, nomeadamente as enxaquecas e os danos na visão, por se submeterem a fortes ruídos da maquinaria e trabalhos minuciosos com fraca luminosidade, contribuindo consequentemente para um maior nível de absentismo, à semelhança do que a investigação da Nova SBE (2018) divulgou.

No que toca à convivência familiar, o turno da tarde dificulta os contactos com a família, especialmente com crianças em idade escolar, como apontaram Prata e Silva (2013). Também se contactou que os turnos noturnos e rotativo são encarados como demasiados instáveis para organizar a vida familiar, pois apesar dos trabalhadores do turno da noite disporem das tardes livres, utilizam-nas geralmente para descansar, conforme Gadbois (2004) indicou. O presente estudo revela ainda que o turno da manhã e de fim-de-semana são os escolhidos pelos colaboradores para viabilizar a constituição de família em virtude da disponibilidade garantida, mas é o turno de fim-de-semana que se revela mais conveniente, sobretudo se o cônjuge laborar no horário complementar. Isto porque, de entre os benefícios, destaca-se a poupança em creches e infantários por um dos progenitores acompanhar o crescimento da criança durante a semana e o outro se encarregar desta no fim-de-semana. Portanto, esta reflexão está na linha de conclusões de Shen e Dicker (2008), podendo sintetizar-se que os operários de fim-de-semana liberam mais tempo ao parceiro se conseguirem organizar as tarefas diárias no decorrer da semana.

Contudo, não se pode descurar a ideia de que esta maior envolvente parental potencia uma separação conjugal (Matias et al., 2017). Refutando Debrot et al. (2018), o corrente estudo denota que os laços matrimoniais dos casais de longa data não são afetados quando ambos compreendem que se trata de obrigações profissionais e estão dispostos a fazer

sacríficos em prol da relação. Porém, são as mulheres a adiantar os encargos domésticos antes de se deslocarem para o trabalho a fim de evitar constrangimentos aos parceiros, como já havia sido identificado por Jansen et al. (2010).

Os resultados das entrevistas realizadas reforçam ainda a ideia de que os turnos da tarde proporcionam menos oportunidades de convívio com os descendentes, sobretudo quando os horários dos pais e dos filhos são contrários, quer seja por estes se encontrarem a estudar ou a trabalhar. Esta limitação é agravada quando não apresentam disposição para dialogar nos tempos livres coincidentes, provocando desentendimentos e discussões. Por consequência, desenvolve-se uma maior proximidade com o familiar que esteve mais presente no crescimento da criança. Também se pode constatar que, os trabalhadores por turnos que são progenitores sem a presença do cônjuge, têm maiores dificuldades na organização da vida familiar e no acompanhamento do crescimento das crianças, por a total carga de trabalho doméstico recair apenas sobre estes.

A análise das entrevistas permite também concluir que os trabalhadores por turnos que são mais sensíveis às questões do distanciamento familiar, alteram as suas prioridades pessoais, privilegiando a família em detrimento do trabalho, ainda que isso implique ausentar-se mais vezes da organização. Por outro lado, os profissionais que não o fazem, acabam por se arrepender por detetarem que a empresa não valoriza os seus esforços e sacrifícios. Os resultados suportam a ideia avançada por Costa (2003) relativamente ao desenvolvimento de mecanismos de adaptação por parte de colaboradores mais experientes no horário empregue, acrescentando-se que os descendentes que crescem em torno destes regimes se acomodam com maior facilidade por entenderem ser este o normal padrão social. Isto posto, e de acordo com os entrevistados, os seus filhos mais velhos parecem sentir algum arrependimento por não terem aproveitado mais os períodos livres em comum com os seus progenitores.

Embora Silva (2012) elucide que as mulheres têm menor tolerância ao trabalho por turnos por sobre elas recaírem as tarefas domésticas (Nova SBE, 2018), parece mais evidente nesta investigação a existência de erros e distrações acompanhadas por sentimentos de angústia e tristeza, quando os profissionais estão a laborar e, simultaneamente, estão a decorrer celebrações familiares. Assim, confirma-se a posição de Lourenço et. al. (2008) que indicava que as festividades são adiadas para os fins-de-semana como forma de garantir a comparência de todos os familiares. Todavia, estas emoções não perturbam o desempenho, mas sim o bem-estar com os colegas e com a família, tal como havia sido reportado por Huang et al. (2004), manifestando-se irritação, impaciência e menor disposição para

conversar. De maneira oposta, o estudo enfatiza que o turno de fim-de-semana estimula um agradável ambiente de trabalho, dado que os operários estão separados uma semana inteira, reencontrando-se vigorosos e entusiasmados para cooperarem entre si.

Em concordância com Costa e Silva (2019), o maior tempo livre para atividades de lazer é disposto através da execução dos turnos da manhã, noite e fim-de-semana. Contudo, os resultados analisados salientam que as atividades regulares e coletivas se tornam impensáveis para trabalhadores dos turnos rotativos e da tarde com descendentes. Assim, a realização de atividades solitárias/individuais, sem uma hora fixada *a priori* ou sem incluir muitos participantes por dificuldade de conciliação horária, torna-se mais frequentes, tal como Baker et al. (2003) haviam concluído. É nesta lógica que, ao contrário do sugerido por Silva (2012), é improvável os colaboradores rotativos manterem um segundo emprego ou atividades letivas, pela constante irregularidade do turno, visto que na generalidade estas ocupações decorrem num horário fixo, o que limitaria a assiduidade destes profissionais. Os resultados indicam também que os membros dos turnos noturnos abdicam das práticas que envolvam esforço físico e os trabalhadores com descendentes optam por fazer caminhadas, e unicamente se os familiares os acompanharem.

Tal como Boulin mencionava em 1993, os finais de tarde e as noites são mais valorizados socialmente, constatando-se que o trabalhador em algum instante da sua vida profissional sacrifica o seu descanso para marcar presença em convívios com amigos ou familiares. Esta reflexão é confirmada nas entrevistas realizadas, validando-se também a ótica de Akerstedt (1998) que destacava que os colaboradores do turno da tarde não sentem necessidade de abdicar de convívios por manterem horários de repouso idênticos aos apontados como normais. Ademais, a presente investigação parece confirmar o que já havia sido concluído por Lourenço et al. (2008), apontando que os profissionais dos restantes turnos sacrificam consecutivamente a esfera social, gerando desânimo principalmente na deslocação para o trabalho. Folkard e Tucker (2003) indicavam que o ritmo e a precisão das tarefas aumenta ao longo do turno, minimizando a sonolência e mantendo os trabalhadores abstraidos dos pensamentos de tristeza por se ausentarem dos convívios, conclusão a que se chegou também neste estudo. O trabalho é ainda considerado uma responsabilidade inevitável, não ignorando o facto de que laborar em dias festivos marcantes (ex., Natal) causa revolta nos colaboradores e, por consequência, o desempenho reduz-se por se encontrarem a trabalhar contrariados.

Em contrapartida, existem operários que não sentem impactos a este nível, por não apreciarem estas celebrações ou por residirem longe da família, estando habituados a não preservar fortemente esses laços familiares, à semelhança do transmitido por Costa (2003). É com este raciocínio que se valida a proposta de Arlinghaus et al. (2019), que atesta que as organizações devem desenvolver escalas que providenciem folgas em períodos fortemente valorizados ou viabilizem trocas de turnos entre colegas (Demerouti et al., 2004), dado que nem todos prezam os mesmos eventos. Conclui-se também que as empresas devem conhecer as preferências dos seus colaboradores para fomentar a satisfação, como recomendaram Monk et al. (1996).

Os resultados demonstram que os trabalhadores que habitam e laboram perto de familiares e amigos têm maior facilidade em confraternizar e estabelecer contactos. Como seria expectável, as amizades formadas até então não terminam por consequência do afastamento originado pela assimetria dos horários de trabalho. Todavia, é notória a simplicidade de organização de atividades com colegas da equipa de trabalho por deterem iguais intervalos de folga, tal como já havia sido enfatizado por Gadbois (2004). De acordo com Silva et al. (2014), o estudo assinala que os funcionários rotativos sofrem este transtorno de uma forma mais intensa por nem sempre usufruírem dos fins-de-semana. Nesta perspetiva, as organizações devem organizar os turnos atempadamente e fornecer previamente o horário anual para auxiliar os trabalhadores no planeamento de eventos pessoais em torno dessa agenda.

As redes sociais também parecem minimizar os impactos nos contactos com familiares e amigos, uma vez que proporcionam uma comunicação ininterrupta. São os indivíduos mais novos que maioritariamente utilizam estas ferramentas, não reportando alterações nas interações sociais. Por outro lado, os cidadãos que não possuem conhecimentos tecnológicos ressentem as perturbações de forma mais intensa, apesar dos resultados exporem que a maturidade modifica as preferências, no sentido em que os sujeitos mais velhos valorizam outros aspetos das suas vidas em lugar dos convívios com amigos, nomeadamente, o tempo despendido com a família e a execução das tarefas diárias.

Embora vários autores afirmem que as principais causas da ocorrência de acidentes de trabalho sejam a sonolência e o cansaço (Ohayon et al., 2002), outras duas explicações são observadas pelos entrevistados e que afetam, sobretudo, os turnos rotativos, ao invés do apontado por Folkard e Tucker (2003). As explicações avançadas pelos entrevistados são o facilitismo e a quebra de regras básicas de segurança. Este menor rigor na atividade imputa a

responsabilidade aos trabalhadores e nunca ao turno empregue. Porém, não parece eficaz informar apenas os funcionários dos potenciais danos provocados, sendo, portanto, mais sensato incluir as organizações na implementação de soluções que impeçam os colaboradores de menosprezar as normas de segurança, como, por exemplo, reforçar a presença de chefes de equipas nos horários com menor supervisão.

Em seguimento ao referido, os resultados demonstram que os turnos noturnos têm menor número de trabalhadores e de superiores, quando comparados com os turnos diurnos. Este aspeto é considerado prejudicial pelos colaboradores entrevistados neste estudo e apontado como benéfico por parte de Prata e Silva (2013). A interpretação dos trabalhadores aparenta ser mais realista e assenta na ideia dos funcionários, indiretamente, serem obrigados a se empenharem mais, já que os patamares impostos pelas empresas são altos e idênticos aos dos restantes sistemas, apesar deste turno conter equipas mais reduzidas. Ademais, os níveis de supervisão direta são mínimos no horário da noite o que leva os chefes de turno a pressionarem os colaboradores a apresentar melhores resultados em quantidade e qualidade, visto estas serem as únicas formas de serem avaliados. Isto posto, estas perceções contradizem as obtidas por Silva (2012), que alegava que a produtividade era menor durante a noite. A fim de eliminar a injustiça e a frustração encarada pelos funcionários, os superiores devem frequentar pontualmente os turnos da noite e de fins-de-semana, para reforçar as relações de trabalho e atribuir os cargos de chefe de turno a elementos desse horário, em vez de delegar a função a sujeitos do turno da manhã ou da tarde, por geralmente firmarem vínculos mais fortes face ao contacto diário facultado.

Nesta perspetiva, o regime rotativo torna-se mais razoável do que o turno noturno fixo ou de fim-de-semana, pois em algum momento os operários se encontrarão a laborar em simultâneo com os diretores, permitindo que estes verifiquem os seus desempenhos de forma mais rigorosa. Todavia, não se pode descartar que esta interação é limitada e, consequentemente, o comportamento do trabalhador durante esse curto período de atuação com a chefia pode não transmitir fidedignamente o seu real envolvimento. Ainda que a disposição de um colaborador possa colocar em causa o desempenho individual, os resultados do presente estudo salientam que o trabalho em equipa estabelece um equilíbrio, dado que uns trabalhadores compensam os outros, evitando que a produtividade do turno seja abalada.

Em concordância com a literatura, alguns funcionários elaboram pedidos de alteração de turno, enquanto outros ignoram a insatisfação encarada e não tomam qualquer iniciativa

para alterar a sua situação. Não descurando a especulação de tal resultar do receio da perda de emprego ou das vantagens económicas (Nova SBE, 2018), constata-se a ausência de iniciativa para alterar o arranjo se pode dever a diversos aspetos, tais como:

- Convicção de que o pedido de alteração de turno será negado;
- Ausência de responsabilidades e encargos que forcem a mudança de horário;
- Inexistência de descendentes e obrigações a estes associados;
- Espera pelo surgimento de uma melhor oportunidade de trabalho;
- Excassez de emprego e dificuldades em encontrar vaga noutra turno;

Ainda que o comprometimento do trabalhador com a entidade empregadora seja débil, é suficiente para que os colaboradores que experienciam o turno há vários anos, optem por permanecer em tal regime, por força do hábito ao horário. Particularmente os indivíduos mais velhos, tendem a preferir preservar a estabilidade garantida na organização atual, até se aposentarem. Além disso, não visam atingir promoções por isso envolver maiores responsabilidades, não se manifestando dispostos a sacrificar ainda mais a vida pessoal. Complementarmente, os funcionários promovidos uma vez, vêm contrastar a ótica anterior, na medida em que objetivam conquistar um cargo superior, embora julguem que tal não se sucederá. Por via de regra, a atribuição de um notável cargo aparenta ser viável apenas para indivíduos com elevada formação, notando-se assim a existência de limites na progressão de carreira de trabalhador por turnos.

A ausência de incentivos no desenvolvimento profissional de trabalhadores por turnos pode ser reduzida através da oferta de prémios de desempenho ao invés da atribuição de posições superiores. Os resultados desta investigação sugerem que as organizações podem tirar proveito destes estímulos conforme o turno em causa, tendo como exemplo a entrega de bonificações mensais aos colaboradores do turno da manhã que nunca chegam atrasados ao serviço, visto que este regime tem menor tendência a pontualidade por implicar acordar de madrugada (Silva, 2012).

Determinadas estratégias de adaptação aos turnos não podem ser conduzidas pelas empresas e, portanto, os profissionais mais experientes têm um papel relevante no apoio a recém-contratados para laborar por turnos. Segundo Arlinghaus et al. (2019), estas informações podem ser transmitidas aos trabalhadores e às suas famílias através de programas de aconselhamento. Uma técnica já implementada pelos trabalhadores dos turnos rotativos baseia-se em não dormir no dia anterior ao primeiro turno da manhã, de forma a

terem sono à noite. Por contrário, dormem até mais tarde no primeiro dia em que laboram no turno noturno, para evitar ter sono à noite durante a atividade (Figura 3). Em suma, os colaboradores do turno rotativo acertam a sua rotina à escala laboral. Os trabalhadores noturnos utilizam um método mais simples, pois apenas efetuam uma sesta antes do início do turno.

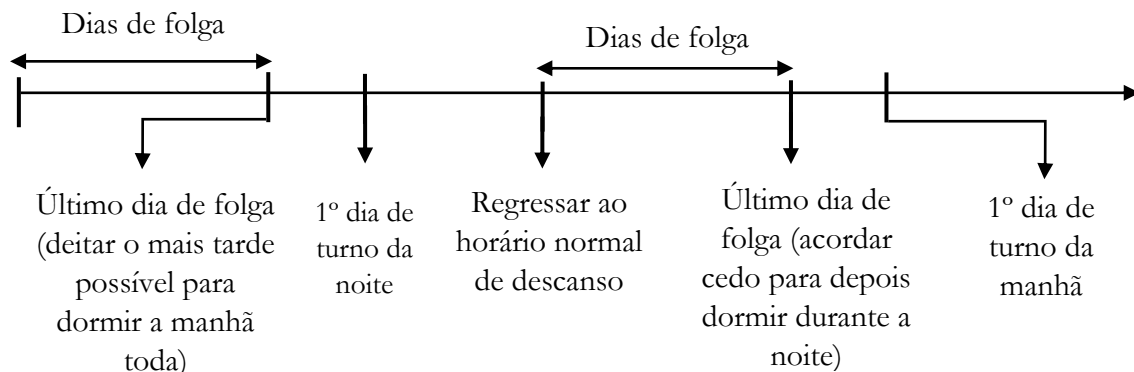


Figura 3: Estratégias de repouso dos trabalhadores do turno rotativo, desconsiderando a escala temporal (Elaboração própria);

As conclusões gerais apontam o turno da manhã de 8h diárias, desempenhado entre as 6h e as 14h, como o turno preferido dos trabalhadores por turnos, dispondo de folgas fixas aos fins-de-semana. No entanto, a hipótese de laborar 12h por dia não é totalmente rejeitada, sob a condição de serem praticadas durante a semana, para manter as folgas aos fins-de-semana. Consequentemente, os resultados certificam a linha de pensamento de Arlinghaus et al., (2019), que reconhece a complexidade de definir estratégias únicas e convenientes a todos os profissionais e organizações, sendo aconselhável explorar os interesses da maioria dos elementos de cada turno.

4.2 Conclusões

A adoção do trabalho por turnos tem apresentado uma tendência crescente ao longo dos anos, deixando de se cingir apenas a serviços que não podem ser interrompidos. As mais variadas indústrias têm recorrido a esta modalidade para tirar proveito da mão-de-obra qualificada e aumentar os níveis de produtividade com menores custos de trabalho. Contudo, nada garante que esta prática esteja a melhorar a qualidade de vida dos profissionais. Os domínios biológicos e sociais do trabalhador por turnos, continuam a ser perturbados, sobretudo quando envolvem regime noturno ou rotativo. Além do bem-estar dos colaboradores ser transtornado, também a convivência familiar e a gestão da vida pessoal são

desequilibradas. Ao longo dos anos, o Estado português têm vindo a delinear medidas de proteção dos trabalhadores de horários não convencionais. Porém, as normas estipuladas não estão a acompanhar as mudanças organizacionais nem os paradigmas da sociedade, nomeadamente, as preferências da população e os períodos de lazer sobrevalorizados. As entidades empregadoras manipulam o Código do Trabalho e servem-se de lacunas ou normas menos clarificadas para impor as suas metas.

Neste prisma, este estudo procura explorar os impactos do trabalho por turnos e responder à seguinte questão de investigação: “Quais os efeitos do trabalho por turnos nos indivíduos que exercem a sua atividade neste regime?” e “Na perspetiva dos trabalhadores, que medidas pode a GRH adotar para minorar os problemas decorrentes do trabalho por turnos?”. Portanto, tornou-se pertinente explorar os malefícios do trabalho por turnos nos colaboradores, considerando as esferas privadas e as envolventes dos mesmos, não deixando de referir os benefícios quando notórios. A ótica dos trabalhadores empregues nestes arranjos possibilitou complementar e aprofundar as implicações já reconhecidas em diversos estudos disponíveis na literatura. A satisfação, as motivações e as perspetivas de carreira também foram alvo de investigação, utilizando uma metodologia qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas a 12 operários de distintos turnos, de empresas da indústria transformadora.

Os principais resultados apontam para uma insatisfação geral dos trabalhadores que não tiveram oportunidade de escolher o seu turno preferido. Esta carência de agilidade institucional na reorganização dos horários para submeter os profissionais aos turnos que melhor se enquadram às suas necessidades, reduz a tolerância com os colegas de trabalho e torna-os menos dispostos a colaborar com a instituição. No entanto, constatou-se que a produtividade e o desempenho do trabalhador não são prejudicados. As repercussões intensificam-se no âmbito familiar, por considerarem que o trabalho é uma obrigação que não pode ser descuidada, ainda que isso implique sacrificar as atividades domésticas, de lazer ou em família.

O turno noturno e rotativo apresentam maiores perturbações nos três domínios de estudo e o tempo livre disposto pelo horário não minora os distúrbios sociais e familiares por esse período liberado ser utilizado maioritariamente para repousar e, assim, reduzir os efeitos adversos no sono e na saúde. Também a nível familiar, o turno da tarde restringe os contactos íntimos, mas revela-se ser menos instável para a saúde. Contudo, tal só se verifica se os trabalhadores não dispuserem de outras atividades domésticas de elevada carga de

trabalho que impeça que estas rotinas se assemelhem aos horários normais de descanso e de alimentação. O turno da manhã e de fim-de-semana parecem ser menos lesivos para os operários, em particular para aqueles que detenham dependentes a cargo, por o tempo livre assegurado não ser despendido a repousar, dado que são regimes de trabalho com horários minimamente normais e com escassas consequências na saúde.

Não se pode deixar de referir que as repercussões familiares, sociais e na saúde podem ter impactos negativos nas organizações, prejudicando o desempenho dos profissionais, apesar de, a consciência de que o emprego se trata de uma obrigação que deve ser cuidadosamente preservada, remeter estes impactos novamente para a vida privada e de forma mais intensa. Por este motivo, os distúrbios na saúde, os divórcios e o absentismo poderão acentuar-se a longo prazo.

As limitações do estudo relacionam-se com o facto da informação recolhida ser limitada a um conjunto reduzido de entrevistas, não permitindo generalizar estas conclusões para todas as organizações da indústria transformadora, tendo em conta sobretudo a diversidade de sectores e grupos profissionais envolvidos. Também os múltiplos contextos familiares e sociais associados às características e preferências individuais, não consentem que todas as estratégias apresentadas possam ser implementadas ou que reforcem a satisfação dos colaboradores e, simultaneamente, aliviem as perturbações expostas. Assim, não pretendendo definir métodos do tipo “*one size fits all*”, aconselha-se as empresas a indagar as práticas que melhor se adequam ao perfil dos trabalhadores que empregam.

Apesar de algumas sugestões serem específicas a alguns turnos ou profissionais, outras facilmente se poderiam materializar progressivamente em todos os setores, por serem globalmente adaptáveis. Posto isto, um estudo mais centrado num tipo particular de turno, separando os sistemas de turnos tradicionalmente utilizados, permitirá incluir um maior número de participantes e, portanto, alcançar cenários e perspetivas mais complexas para definir as melhores estratégias a implementar em cada regime. Logo, será possível fomentar o *engagement* de todos os funcionários com a instituição, ao invés de atender aos interesses gerais de um só coletivo. Sugere-se também a focalização do setor de atividade em análise, como forma de discriminar e listar as estratégias admissíveis em cada um dos setores, por se constatar que estas não podem ser universalizadas.

Embora as organizações pretendam aumentar as receitas com a produção ininterrupta através da implementação de turnos, destaca-se que as implicações na esfera privada, podem afetar o desempenho do trabalhador, pondo em causa os efeitos positivos projetados. É nesta

lógica que se revela essencial acompanhar a acomodação dos operários aos turnos, impedindo que os resultados adversos desta realidade interfiram na atividade das organizações. Como tal, não basta as empresas contratarem profissionais aleatoriamente para preencher as vagas dispostas. Torna-se fundamental que estas entidades conheçam minimamente os colaboradores antes de lhes atribuírem um turno, e atendam aos interesses individuais de cada um. Ademais, os impactos dos turnos e a satisfação dos colaboradores devem ser reavaliados ao longo dos anos.

No estudo verificou-se um deficitário sentimento de realização e gratificação. Como tal, recomenda-se que as chefias apurem as causas e as opiniões difundidas na organização, uma vez que um simples *feedback* é sinónimo de atenção e preocupação. Além disso, os resultados conquistados e as recomendações retratadas emergem como benéficas para as instituições, uma vez que estas informações se apresentam como um recurso adicional que poderá ser manuseado na tomada de decisões futuras, de forma a estimular os trabalhadores a ingressar nestes regimes laborais.

Referências Bibliográficas

- Abreu, N. R. De, & Baldanza, R. F. (2012). Trabalho em Turnos Noturnos: Implicações na Qualidade de Vida Profissional e Pessoal dos Trabalhadores. *Trabalho Em Turnos Noturnos: Implicações Na Qualidade de Vida Profissional e Pessoal Dos Trabalhadores*, 12(3), 103–131.
- Akerstedt, T., & Torsvall, L. (1985). Napping in shift work. *Sleep*, 8(2), 105–109.
- Akerstedt, T. (1998). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Sleep Medicine Reviews*, 2(2), 117–128.
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-golec, I., Jansen, N., Jay, S., & Rotenberg, L. (2019). *Working Time Society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community*. 184–200.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência. *Forum Sociológico*, 24, 73–77.
- Axelsson, J. (2005). *Long Shifts, Short Rests and Vulnerability to Shift Work*.
- Baker, A., Ferguson, S., & Dawson, D. (2003). The Perceived Value of Time: Controls Versus Shiftworkers. *Time & Society*, 12(1), 27–39.
- Baker, A., Fletcher, A., & Dawson, D. (2000). Fatigue Management Policy Document for Marine Pilots The Centre for Sleep Research The University of South Australia. *October, October*.
- Boisard, P., Cartron, D., & Valeyre, M. G. and A. (2003). *Time and work : duration of work*.
- Bosworth, D. L., Dawkins, P. J., & Westaway, A. J. (1981). Explaining the Incidence of Shiftworking in Great Britain. *The Economic Journal*, 91(361), 145–157.
- Boulin, J. (1993). The social organization of time. *Futures*, 25 (5), 511-520
- Cheres, J., Sousa, C., Carvalho, J., & Machado Chaves, A. (2014). Trabalho Noturno: a Inversão Do Relógio Biológico. *Revista Eletrônica de Ciências Jurídicas*, 1(3), 9–44.
- Cláudio, E., Produção, E. De, Rj, I., Luis, C., & Júnior, S. (2010). Impactos gerados pelo trabalho em turnos. *Perspectivas Online*, 4(13), 65–86.
- Costa, D., & Silva, I. S. (2019). Social and family life impact of shift work from the perspective of family members. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(2), 108-

- Costa, G. (1997). The problem: Shiftwork. *Chronobiology International*, 14(2), 89–98.
- Costa, G. (2003). Factors influencing health of workers and tolerance to shift work. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 4(3), 4–263.
- Davis, S., & Mirick, D. K. (2006). Circadian disruption, shift work and the risk of cancer: A summary of the evidence and studies in Seattle. *Cancer Causes and Control*, 17(4), 539–545.
- Debrot, A., Siegler, S., Klumb, P. L., & Schoebi, D. (2018). Daily Work Stress and Relationship Satisfaction: Detachment Affects Romantic Couples' Interactions Quality. *Journal of Happiness Studies*, 19(8), 2283–2301.
- Deco Proteste (2017). Trabalho por turnos: alterações de hábitos têm riscos para a saúde. *Deco Proteste: Defesa do Consumidor*. Disponível em <https://www.deco.proteste.pt/saude/doencas/noticias/trabalho-por-turnos-alteracao-de-habitos-tem-riscos-para-a-saude>, acessado a 16/03/2021
- Demerouti, E., Geurts, S. A. E., Bakker, A. B., & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work-home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, 47(9), 987–1002.
- Ferreira, A. I., & Silva, I. S. (2013). Trabalho em turnos e dimensões sociais: Um estudo na indústria têxtil. *Estudos de Psicologia*, 18(3), 477–485.
- Figueiredo Patrício, D., Ramos Dantas, R., & Oliveira Barros, A. (2020). Fatores Associados a Síndrome De Burnout: Uma Revisão Sistemática Da Literatura. *Revista Interdisciplinar Em Saúde*, 7(Único), 62–79.
- Fischer, F. M., Moreno, C. R. de C., & Rotenberg, L. (2004). *Trabalho em turnos e noturno na sociedade 24 horas*. Editora Atheneu.
- Folkard, S., & Barton, L. (1993). Does the 'forbidden zone' for sleep onset influence morning shift sleep duration? *Ergonomics*, 36(1–3), 85–91.
- Folkard, S., & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53(2), 95–101.
- Gadbois, C. (2004). Les discordances psychosociales des horaires postés: Questions en suspens. *Travail Humain*, 67(1), 63–85

- Huang, Y. H., Hammer, L. B., Neal, M. B., & Perrin, N. A. (2004). The relationship between work-to-family conflict and family-to-work conflict: A longitudinal study. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), 79–100.
- Lourenço, R., Ramos, S., Cruz, A. (2008). Implicações do trabalho por turnos na vida familiar de enfermeiros: Vivências dos parceiros. *Portal dos Psicólogos*. 1-20
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). População empregada (Série 2011 - N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo e Tipo de horário de trabalho; Trimestral - INE, *Inquérito ao emprego*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCo d=0005549&contexto=bd&selTab=tab2, acessado a 18/03/2021
- Jansen, N. W. H., Mohren, D. C. L., Van Amelsvoort, L. G. P. M., Janssen, N., & Kant, I. (2010). Changes in working time arrangements over time as a consequence of work-family conflict. *Chronobiology International*, 27(5), 1045–1061.
- Knutsson, A. (2003). Health disorders of shift workers. *Occupational Medicine*, 53(2), 103–108.
- Lacaz, F. A. de C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 151–161.
- Loudoun, R. (2008). Balancing shiftwork and life outside work: Do 12-h shifts make a difference? *Applied Ergonomics*, 39(5), 572–579.
- Lutz, J. (2012). *Alternative Work Arrangements: An Examination of Job Sharing, Compressed Workweeks, and Flextime*. 1–30.
- Martins, P., & Martins, A. (1999). O regime de horário de trabalho e a vida social e doméstica: Satisfação e estratégias de coping - Um estudo numa amostra de enfermeiros. *Análise Psicológica*, 17(3), 529–546.
- Matias, M., Ferreira, T., Vieira, J., Cadima, J., Leal, T., & Mena Matos, P. (2017). Workplace Family Support, Parental Satisfaction, and Work–Family Conflict: Individual and Crossover Effects among Dual-Earner Couples. *Applied Psychology*, 66(4), 628–652.
- McMenamin, T. M. (2007). A time to work: Recent trends in shift work and flexible schedules. *Monthly Labor Review*, 130(12), 3–15.
- Monk, T. H., Folkard, S., & Wedderburn, A. I. (1996). Maintaining safety and high performance on shiftwork. *Applied Ergonomics*, 27(1), 17–23.

- Moreno, C. R. de C., Fischer, F. M., & Rotenberg, L. (2003). A saúde do trabalhador na sociedade 24 horas. *São Paulo Em Perspectiva*, 17(1), 34–46.
- Nachreiner, F. (1998). Individual and social determinants of shiftwork tolerance. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 24(SUPPL. 3), 35–42.
- Nova SBE. (2018). Desafios à conciliação família-trabalho. *Confederação Empresarial de Portugal*, 72.
- Ohayon, M. M., Lemoine, P., Arnaud-Briant, V., & Dreyfus, M. (2002). Prevalence and consequences of sleep disorders in a shift worker population. *Journal of Psychosomatic Research*, 53(1), 577–583.
- Ordem dos Psicólogos. (2018). O Trabalho Noturno e por Turnos enquanto Riscos Psicossociais. Disponível em http://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/o_trabalho_nocturno_e_por_turnos_enquanto_rp.pdf, acessado a 14/03/2021
- Patias, N. D., & Hohendorff, J. Von. (2019). Quality criteria for qualitative research articles. *Psicologia Em Estudo*, 24, 1–14.
- Gonçalves, P. (2018). Cartão Refeição: o que é e como usar. *Ekonomista: Finanças Pessoais*. Disponível em <https://www.e-konomista.pt/cartao-refeicao/>, acessado a 19/06/2021
- Perrucci, R., MacDermid, S., King, E., Tang, C.-Y., Brimeyer, T., Ramadoss, K., Kiser, S. J., & Swanberg, J. (2013). The Significance of shift work: current status and future directions. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Pinto, P. R. (2019). Há mais de 800 mil portugueses a trabalhar por turnos. *Diário de Notícias*. Disponível em <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/08-dez-2019/ha-mais-de-800-mil-portugueses-a-trabalhar-por-turnos-11593941.html>, acessado a 27/12/2020
- Pinto, S. (2020). Trabalho por Turnos na Gaveta há um ano. *Jornal de Negócios: Emprego, Lei Laboral*. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/lei-laboral/detalhe/trabalho-por-turnos-na-gaveta-ha-um-ano>, acessado a 15/04/2021
- Prata, J., & Silva, I. (2013). Efeitos do trabalho em turnos na saúde e em dimensões do contexto social e organizacional: um estudo na indústria eletrônica. *Revista Psicologia*, 13(2), 141–154.
- Régis Filho, G. I. (2001). Síndrome da Má-adaptação ao trabalho em turnos: uma abordagem

- ergonômica. *Production*, 11(2), 69–87.
- Saksvik-Lehouillier, I., Bjorvatn, B., Magerøy, N., & Pallesen, S. (2016). Hardiness, psychosocial factors and shift work tolerance among nurses – a 2-year follow-up study. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1800–1812.
- Sallinen, M., Härmä, M., Mutanen, P., Ranta, R., Virkkala, J., & Müller, K. (2003). Sleep-wake rhythm in an irregular shift system. *Journal of Sleep Research*, 12(2), 103–112.
- Santos, J. M. de J. dos. (2012). *Trabalho por Turnos: Que Consequências na Saúde dos Enfermeiros*. 210.
- Shen, J., & Dicker, B. (2008). The impacts of shiftwork on employees. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 392–405.
- Silva, I. S., Prata, J., & Ferreira, A. I. (2014). Shiftwork schedules: From effect's evaluation to intervention possibilities. *International Journal on Working Conditions*, 7, 68–71.
- Silva, I. S. (2012). *As condições de trabalho no trabalho por turnos: Conceitos, efeitos e intervenções*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Smith, C. S., Folkard, S., & Fuller, J. A. (2003). Shiftwork and working hours. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 163–183.
- Tahghighi, M., Rees, C. S., Brown, J. A., Breen, L. J., & Hegney, D. (2017). What is the impact of shift work on the psychological functioning and resilience of nurses? An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 73(9), 2065–2083.
- Totterdell, P. (2005). Work schedules. In Barling, J., Kelloway, E. K., Frone. M. R.g, E. (2004). *Handbook of Work Stress*, 35–62. SAGE
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203–220.
- Vyas, M. V., Garg, A. X., Iansavichus, A. V., Costella, J., Donner, A., Laugsand, L. E., Janszky, I., Mrkobrada, M., Parraga, G., & Hackam, D. G. (2012). Shift work and vascular events: Systematic review and meta-analysis. *BMJ (Online)*, 345(7871), 1–11.
- Walker, J. (1985). Social problems of shiftwork. In S. Folkard & T. Monk (Eds), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp.211-225). Chischester: John Wiley & Sons Ltd.

Anexos

Anexo 1 - Guião da entrevista

Esta entrevista visa contribuir para uma investigação no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Economia e Administração de Empresas. O estudo, tendo por base a perspetiva dos trabalhadores, pretende compreender as implicações do trabalho por turnos nos colaboradores de uma forma mais exploratória e detalhada para posteriormente definir potenciais estratégias que minorem esta problemática. Esta entrevista deverá ser apenas realizada a trabalhadores que executem o devido turno há mais de 1 ano, no sentido de analisar os efeitos reais do turno numa era pré-covid. Esta entrevista será gravada com a concordância de ambas as partes, para auxiliar a recolha e posterior organização dos dados. O anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados serão garantidos ao longo de tudo o processo.

Grupo 1: Dados genéricos

- Género
- Idade
- Situação familiar (estado civil e nº de dependentes a cargo)
- Tipo de turno
- Há quanto tempo trabalha no atual regime de turnos?

Grupo 2: Questões introdutórias

1. O exercício da sua atividade neste turno foi opcional? Se foi sua opção, qual a motivação? Se não foi opcional, por que outro turno optaria?
2. Quais as principais vantagens e desvantagens que salienta neste regime de trabalho por turnos?
3. Encontra-se satisfeito com o horário que pratica ou têm intenções de mudar quando surgir a oportunidade?

Grupo 3: Saúde

1. Em dias de trabalho, sente dificuldades em adormecer? Quais os motivos que dificultam o descanso?
2. O que sente quando isso acontece? Que estratégias adota para conseguir dormir?
3. Durante os dias de folga mantém as rotinas de repouso? Que dificuldades sente quando regressa ao trabalho após estas alterações de horário?

4. Sacrifica o seu descanso para realizar outras atividades? Como organiza o seu tempo de repouso nestas circunstâncias?
5. Que consequência negativa destaca no exercício da sua atividade face ao cansaço presente?
6. A nível da alimentação, os hábitos mantêm-se iguais em dias de trabalho e de folga? Que perturbações destaca na sua saúde face a estas alterações?
7. Como tenta minorar esses problemas e que esforço adicional é feito para manter rotinas saudáveis de alimentação?

Grupo 4: Familiar e social

Este grupo encontra-se dividido em 2 subgrupos. Se o trabalhador tiver filhos deverá responder ao primeiro subgrupo. Por sua vez, se o trabalhador não tiver dependentes a ser cargo, deverá responder ao subgrupo que têm como título “trabalhadores sem dependentes”.

Trabalhadores com filhos

1. Considera que o horário que pratica afeta de algum modo os laços familiares? Porquê?
2. Face ao seu horário de trabalho, já perdeu momentos importante em família ou com amigos? Como isso o fez sentir?
3. Como se sente a sua família por estar constantemente afastado nestes momentos especiais, por se encontrar a trabalhar/descansar?
4. Que esforço adicional têm de fazer para recompensar a família e amigos pela sua ausência?
5. Como classifica o seu desempenho no trabalho quando estão a decorrer estas atividades familiares e sociais em que gostaria de estar presente? Que estratégias adota para se abstrair destes pensamentos?
6. Explique como o horário que executa afeta a relação com o seu cônjuge.
7. Teve de abdicar de atividades de lazer por causa do seu horário ou conseguiu organizar o seu tempo/substituir essa atividade por outra? As atividades que exerce fora do trabalho implicaram sacrificar o seu descanso para estar disponível?

Trabalhadores sem dependentes

1. Considera que o horário que pratica lhe permite participar em atividades sociais? Porquê?

2. Teve de abdicar de atividades de lazer por causa do seu horário ou conseguiu organizar o seu tempo/substituir essa atividade por outra? As atividades que exerce fora do trabalho implicaram sacrificar o seu descanso para estar disponível?
3. Alguma vez teve de abdicar de convívios sociais por se encontrar a trabalhar ou descansar? Como isso o fez sentir durante e após o convívio?
4. Que esforço adicional necessita de fazer para manter as relações de amizade em virtude da sua ausência constante em momentos convívio?
5. Sente que o seu horário dificulta manter relações com amigos de horários diferentes do seu?
6. Que métodos adota para manter contactos com amigos que têm turnos distintos? Sacrifica horas de descanso para tal?
7. Sente que o facto de trabalhar por turnos constitui um constrangimento quando um dia quiser constituir família?

Grupo 5: Organizacional

1. Já sentiu sonolência durante o trabalho? Sentiu que essa fadiga estava a pôr em causa a sua segurança e os dos colegas?
2. Já presenciou/causou algum acidente de trabalho? Na maioria dos casos por que razões considera que estes ocorreram?
3. Que métodos adota para ficar mais desperto durante o trabalho?
4. Considera que o seu turno é produtivo ou destaca alguma razão que possa colocar em causa o desempenho?
5. Como define a sua viagem trabalho-casa, após o exercício da sua atividade?
6. Como perceciona o seu futuro na organização face ao turno que exerce? Considera que o turno que exerce poderá afetar potenciais promoções?
7. Já apresentou algum pedido de alteração de turno? Se sim, o que aconteceu posteriormente? Se não, por que razão não o fez se não se encontrava satisfeito?

Grupo 6: Estratégias de adaptação

1. As suas folgas são em dias da sua preferência ou optaria por outros dias? Porquê?
2. Existe flexibilidade na organização de forma a possibilitar trocas de turnos quando necessário? Se não, o que faz nessas situações?
3. Com a sua experiência apresenta neste turno, já desenvolveu mecanismos que facilitem a sua adaptação ao horário? Quais os mecanismos que adotou?

4. Na sua comunidade, nomeadamente no seu grupo de amigos, o trabalho por turnos é uma prática comum? Vê isso como vantagem ou desvantagem? Porquê?
5. Qual o turno que considera melhor para trabalhar? Se pudesse escolher o seu horário, em termos de horas diárias, dias de descanso, sentido de rotação, velocidade, etc., qual seria?
6. Que práticas acha que a sua empresa devia adotar para tornar os trabalhadores mais tolerantes e satisfeitos ao turno?