

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



Trabalho por Turnos

Vantagens e Desvantagens na dupla perspetiva do empregador e do colaborador

Catarina Martins Ferreira - A035423

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Alberto Peixoto Pinto



Dedicatória

À minha avó, aos meus pais e ao meu irmão, que são o meu exemplo de força e dedicação e que sempre me ensinaram que com trabalho e esforço, tudo se consegue.

Agradecimentos

A realização deste projeto de investigação teve por base o auxílio e incentivo de um conjunto de pessoas que considero essenciais. Como tal, agradeço:

Ao Professor Doutor Alberto Peixoto Pinto por toda a dedicação, acompanhamento e disponibilidade. Sem dúvida que os seus conhecimentos e orientações foram fundamentais no decorrer de todo o trabalho.

À minha família, ao Rui Jorge e aos meus amigos, pelo apoio e motivação permanentes em todos os momentos.

Às empresas e trabalhadores que aceitaram realizar as entrevistas e os questionários, respetivamente. O seu contributo foi bastante importante para que o estudo se tornasse mais completo.

Resumo

O trabalho por turnos é um tema que não é de todo consensual atualmente. Se inicialmente estava somente associado a conotações negativas, como dificuldades em conciliar a vida profissional e familiar, dificuldades em agilizar as tarefas pessoais, privação de sono/descanso, entre outros, nos dias que correm estão cada vez mais relacionados com a facilidade em termos de horário para acompanhar os filhos, para realizar atividades extratrabalho e ter mais tempo livre.

Os objetivos desta investigação são precisamente entender quais as vantagens e desvantagens do trabalho por turnos e perceber quais prevalecem hoje em dia. A maioria dos estudos anteriormente realizados focam-se essencialmente na ótica dos trabalhadores, no entanto, neste estudo, investigou-se paralelamente o ponto de vista das empresas. Foi estudado, simultaneamente o bem-estar associado ao trabalho por turnos.

A metodologia utilizada para esta investigação foi uma metodologia qualitativa e quantitativa, em que foram realizadas entrevistas a responsáveis de Recursos Humanos de três empresas distintas, de forma a analisar a perspetiva empresarial, e também questionários QPBET a 127 participantes que trabalham por turnos, onde o objetivo foi entender a sua perceção sobre o bem-estar no trabalho.

Constatou-se que, de facto, o trabalho por turnos tem influência na vida dos trabalhadores, no entanto, dependendo da faixa etária, os mesmos conseguem tirar proveito deste tipo de laboração. Verificou-se também que as empresas estudadas tentam minimizar os impactos que este regime pode ter nos seus colaboradores, dando-lhes flexibilidade para trocas de horários ou dias de folga, adotando uma postura mais atenta sobre situações que requeiram uma análise mais pormenorizada e apostando numa medicina do trabalho essencialmente preventiva de forma a evitar e minimizar todos os riscos associados ao trabalho por turnos.

Apesar de não ter havido respostas consensuais, foi possível constatar, relativamente ao trabalho por turnos, que os trabalhadores consideram haver mais vantagens do que desvantagens. Destaca-se essencialmente a satisfação com o serviço, as condições de trabalho e a conciliação da vida de trabalho com a vida pessoal. A questão que causa mais desconforto está relacionada com os horários de trabalho, questão também evidenciada pelos responsáveis de Recursos Humanos nas entrevistas realizadas.

Do ponto de vista empresarial, concluiu-se também que o trabalho por turnos é vantajoso. Em face da informação recolhida, verificou-se que o trabalho por turnos permite uma forma de laboração mais alargada ou até mesmo contínua, possibilita maximizar a eficiência das máquinas e equipamentos e, conseqüentemente, traz melhores e maiores condições de oferta para os clientes.

Palavras-Chave: Trabalho por turnos; Trabalho noturno; Bem-estar no trabalho; Vantagens e Desvantagens do trabalho por turnos; Trabalho por turnos e legislação portuguesa; Trabalho por turnos e riscos.

Abstract

Shift work is not a consensual topic today. If initially it was only associated to negative connotations, such as difficulties in conciling professional and family life, difficulties in personal tasks, sleep and rest deprivation, among others, these days they are increasingly related to ease in terms of time to accompany children, carrying out extra-work activities and having more free time.

The goal of this essay is to understand the advantages and disadvantages of shift work. Most of the studies carried out previous focus essentially on the workers 'point of view, however, in this study, the companies point of view was also investigated. Simultaneously the well-being associated with shift work was studied.

For this investigation it was used a qualitative and quantitative methodology, in which Human Resources employees of three different companies were interviewed, in order to analyze their business perspective, as well as QPBET questionnaires to 127 participants who work in shifts, to understand their perception of well-being at work.

It was found that, in fact, shift work has an influence on workers lives, however, depending on the groups age, they are able to take advantage of this type of work. It was also found that the companies try to minimize the impacts of shift work on their employees, giving them flexibility to change schedules or days off, adopting a more attentive posture on situations that require a more detailed analysis and betting on essentially preventive work medicine in order to avoid and minimize risks associated with shift work.

Although, in a general way, there's no agreement or disagreement by the respondents of the QPBET questionnaire, it was possible to verify that, in regard to shift work, workers say there are more advantages than there are disadvantages. Of those, the satisfaction with their service and the conciliation between personal and work life, stand out. The most uncomfortable matter are working schedules, something that human resource responsables enhance in the interviews conducted.

In the business point of view, shift work is beneficial. According to the interviews, shift work allows a extended or complete way of laboration, something that maximizes the efficiency of machinery and devices and, consequently, higher and better ways of supply for costumers.

KeyWords: Shift Work; Night Shift; Well being at work; Advantages and disadvantages of shift work; Shift work and Portuguese legislation; Shift work and risks.

Índice

Dedicatória	I
Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Índice.....	V
Índice de Tabelas	VI
Introdução.....	1
CAPÍTULO 1: Revisão de Literatura.....	2
1.1: Trabalho por turnos	2
1.1.1: Trabalho noturno	2
1.1.2: Vantagens do trabalho por turnos.....	3
1.1.3: Desvantagens do trabalho por turnos.....	3
1.2: Bem-estar no trabalho	5
1.3: Enquadramento legal	6
CAPÍTULO 2: Metodologia	8
2.1. Questões de Investigação e Hipóteses	8
2.2. Análise e Discussão de Resultados	10
CAPÍTULO 3. Conclusões	17
CAPÍTULO 4. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	19
Referências Bibliográficas	20
Anexos.....	23

Índice de Tabelas

Tabela 1: Dados dos participantes no inquérito por questionário	8
Tabela 2: Bem-estar no trabalho	10
Tabela 3: Satisfação com o serviço	11
Tabela 4: Condições de trabalho	12
Tabela 5: Horário de Trabalho	12
Tabela 6: Conciliação vida no trabalho e vida pessoal.....	13
Tabela 7: Capacidades aos 55 anos	13
Tabela 8: Análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos responsáveis de Recursos Humanos	14

Introdução

O objetivo deste estudo é tentar perceber de que forma o trabalho por turnos influencia o bem-estar no trabalho e, com isto, determinar as vantagens e desvantagens do mesmo, tanto para o próprio trabalhador como para a empresa. Os riscos associados a este regime de laboração têm sido estudados ao longo do tempo, no entanto, com a constante alteração do quotidiano e das rotinas das pessoas, verifica-se que nem sempre o trabalho por turnos é desvantajoso.

Nos últimos anos tem-se verificado um crescimento cada vez maior do número de empresas inseridas em diversos setores que optam pela laboração por turnos. Associada a este crescimento está a necessidade de evolução e de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo. Os regimes de laboração contínua permitem aumentar a produção, nomeadamente através do horário noturno (Ferreira, 2017). Este tipo de laboração está muitas vezes relacionada com razões unicamente monetárias em que o principal objetivo é potenciar o uso de materiais e equipamentos com custos muito elevados (Folkard & Tucker, 2003). No entanto, o trabalho por turnos pode ter consequências para a empresa e para os trabalhadores, tanto a nível económico como social (Costa, 2003).

No que diz respeito à influência do trabalho por turnos nos trabalhadores, este pode acarretar consequências ao nível da saúde, da vida familiar e social, das relações pessoais e de trabalho e das competências de comunicação (Shen & Dicker, 2008). Uma das consequências também associada ao trabalho por turnos são os acidentes de trabalho, que podem estar associados às alterações dos ritmos biológicos (Campos, 2014). Como tal, os turnos devem ser bem geridos e a atribuição dos mesmos a cada trabalhador deve ser realizada de forma cuidada (Moreira, 2015).

Costa (2010) considera que o trabalho por turnos, em especial se incluir o horário noturno, pode prejudicar o bem-estar dos trabalhadores. A sonolência, alterações do sono, fadiga e o estado de alerta são consequências que podem estar associadas à laboração noturna. Estes, em conjunto com fatores organizacionais como carga de trabalho ou pressão, podem originar erros que podem conduzir a acidentes ou lesões. Todos estes fatores são potenciais influenciadores do bem-estar das pessoas, num sentido negativo.

Com este estudo pretende-se entender quais os pontos favoráveis e desfavoráveis do trabalho por turnos para os trabalhadores, identificar mecanismos para atenuar os riscos associados a este tipo de laboração e, complementarmente, determinar quais as razões que levam cada vez mais as empresas a adotarem este regime.

CAPÍTULO 1: Revisão de Literatura

1.1: Trabalho por turnos

As formas de laboração têm vindo a modificar-se ao longo dos tempos. Estas alterações são fundamentadas por fatores como incertezas económicas, crises financeiras, reestruturações organizacionais e a constante competição no mundo de negócios. Todas estas transformações afetam a vida do trabalhador, tanto do ponto de vista pessoal como profissional (Pinto, 2017).

Ferreira (2017) defende que cada vez mais as empresas prolongam o seu horário de laboração, incluindo na maioria das vezes o período noturno. Com a adoção destes regimes laborais, as empresas anseiam uma maior produtividade, através de um maior número de horas de trabalho, e esperam ter como resultado uma maior satisfação do mercado em que se inserem.

Segundo Costa (2010), a maior parte da população empregada trabalha em horários irregulares ou incomuns, como é o caso do trabalho por turnos, trabalho noturno, trabalho ao fim de semana, turnos divididos, trabalho em plantão, semanas compactadas, teletrabalho, trabalho em part-time, horário flexível de trabalho e turnos prolongados.

O trabalho por turnos é uma forma de laboração que tem ganho cada vez mais adeptos. É adotada pelas empresas que pretendem estar em funcionamento para além das 8 horas habituais e pode estender-se até às 24 horas (Costa, 2003). A extensão do horário laboral pode originar-se por vários motivos, sendo os mais comuns a necessidade da disponibilização de diversos serviços, como é exemplo a área da saúde, ou o aumento da produção (Silva et al., 2014).

Fischer (1981), considera que existem determinados serviços que são necessários e que têm de estar disponíveis à população permanentemente. É o caso dos serviços de eletricidade, gás, telefone, clínicas e hospitais e transportes públicos, sendo estes terrestres, aéreos ou marítimos. Para tal, são necessárias a assistência e o controlo humanos, durante 24 horas, sobre os processos de trabalho (Costa, 2010).

De acordo com a legislação portuguesa, a Lei nº 7/2009 do Código do Trabalho, nomeadamente no artigo 220º, o trabalho por turnos define-se pela ocupação sucessiva dos postos de trabalho pelos trabalhadores. Esta ocupação pode ser classificada através do seu ritmo, ou seja, o turno pode ser considerado rotativo ou fixo/permanente. Além disso, o turno pode também ser classificado como contínuo ou descontínuo.

Perrucci et al. (2007) classificam o trabalho por turnos em rotativo ou fixo. No sistema de turnos fixo, o trabalhador ocupa sempre o mesmo turno, podendo este ser manhã, tarde ou noite. Por outro lado, um trabalhador que se insira no sistema de turnos rotativos realiza vários horários, passando pelos diferentes turnos.

1.1.1: Trabalho noturno

Júnior et al. (2006) referem que os horários noturnos surgiram após a Revolução Industrial, com o desenvolvimento da luz artificial que facilitou a adoção dos mesmos. Com a crescente procura dos produtos industrializados, o horário noturno surge como forma de dar resposta a essa procura.

De acordo com a Legislação Portuguesa, o artigo 153º do Código do Trabalho indica que o trabalho noturno se caracteriza por uma duração mínima de sete horas e máxima de doze horas, estando compreendidas entre as 0 e as 5 horas.

O facto do trabalho se realizar num período noturno faz com que o trabalhador contrarie os horários estabelecidos pela sociedade e pelo próprio organismo. Sendo assim, é necessária uma adaptação, por parte do trabalhador a esta forma de laboração (Júnior et al., 2006). Este processo nem sempre é fácil e podem surgir alguns conflitos na conjugação da vida pessoal e profissional do trabalhador.

1.1.2: Vantagens do trabalho por turnos

Apesar das desvantagens do trabalho por turnos serem maioritariamente referidas, também existem vantagens. Uma das vantagens mais mencionadas é a compensação monetária (Shen e Dicker, 2008), que em Portugal designamos por Subsídio de Turno.

Em termos de remunerações, de acordo com o artigo 210º do Código do Trabalho, os trabalhadores noturnos devem receber mais 25% em comparação com a remuneração dos trabalhadores que desempenham o mesmo trabalho durante o dia. Ainda segundo o mesmo Código, o artigo 211º diz que os trabalhadores têm direito a um acréscimo da sua remuneração entre 15% e 25%, dependendo do regime de turnos em que se inserem.

Conforme alegado por Costa (2010), os horários de trabalho podem ser percecionados como positivos ou negativos, dependendo de pessoa para pessoa. Para algumas pessoas, um determinado horário pode trazer conotações negativas por uns motivos, no entanto para outras pessoas o mesmo horário pode lhes ser mais favorável e trazer mais vantagens. É o caso de trabalhadores com filhos, em que o horário de trabalho lhes permite, por exemplo, levar ou ir buscar à escola.

Uma das vantagens do trabalho por turnos, é a existência de menos dias de trabalho e de mais dias de descanso. Com isto, os trabalhadores usufruem de mais tempo para as diversas atividades e para o lazer (Wedderburn, 1996, cit. in Shen e Dicker, 2008, cit. in Costa, 2010).

Num estudo realizado por Lourenço et al. (2008), os autores tentaram perceber quais as implicações do trabalho por turnos na vida dos trabalhadores na perspetiva dos seus parceiros. Contrariamente ao que era expectável, os parceiros consideram que o trabalho por turnos facilita a dinâmica familiar, favorecendo um maior acompanhamento dos filhos, que são vistos como prioridade para o casal. O casal tenta conjugar os seus horários de forma a que as consequências negativas do trabalho por turnos sejam menos sentidas, principalmente pelos filhos. No entanto, ao priorizarem maioritariamente os filhos, a vida conjugal pode ser descuidada.

Gonçalves (2019) realizou um estudo semelhante ao anterior, mas neste caso, o objetivo era perceber a perspetiva dos filhos no que diz respeito à forma de laboração dos pais trabalhadores por turnos. Os aspetos positivos encontrados pela autora dizem respeito a aspetos económicos, menor carga de trabalho e consequentemente menos cansaço e fadiga, acompanhamento escolar dos filhos e participação em determinadas atividades dos mesmos.

1.1.3: Desvantagens do trabalho por turnos

Segundo a Ordem dos Psicólogos (2018), estar empregado melhora a saúde psicológica, ao contrário de estar desempregado. No entanto, podem existir fatores laborais que condicionam tanto a saúde como o bem-estar.

Atualmente, o trabalho por turnos é considerado um problema para a saúde pública uma vez que é considerado por muitos trabalhadores como um obstáculo. Também para as classes médicas e científicas tem sido um desafio lidar com estas alterações no mundo laboral (Lourenço et al., 2008).

De acordo com Shen e Dicker (2008), o trabalho por turnos influencia negativamente a saúde, a vida familiar e social, as relações pessoais e profissionais e as competências de comunicação. Acrescentam que pessoas casadas ou com filhos têm uma maior probabilidade de se sentirem afetados por este tipo de laboração. Esta forma de laboração exige dos trabalhadores uma adaptação biológica, psicológica e social, principalmente porque abrange períodos de tempo habitualmente relacionados com a vida familiar e social (Silva, 2011).

Oliveira e Pereira (2012) defendem que os trabalhadores por turnos têm dificuldade em conjugar de forma harmoniosa a vida pessoal e profissional, sendo a vida pessoal negligenciada na maioria das vezes. Isto deve-se à forma como as horas de trabalho são distribuídas e como consequência há a perda de qualidade de vida.

No estudo de Gonçalves (2019) mencionado anteriormente, também foram encontrados aspetos negativos referidos pelos filhos dos trabalhadores por turnos. Isolamento social, alteração dos ritmos biológicos, impossibilidade de planeamento de determinadas atividades com antecedência, maior cansaço acumulado, menor tempo em família, reduzida disponibilidade para acompanhamento escolar e educação dos filhos foram algumas das consequências detetadas no estudo.

Costa (2010), refere que as maiores queixas dos trabalhadores por turnos dizem respeito à irritabilidade, nervosismo, ansiedade e stress. Acrescentam as grandes dificuldades em conciliar a vida pessoal e social. Além disso, o autor alega também que o trabalho noturno, particularmente, pode ter uma grande influência nos níveis de estabilidade e do bem-estar dos trabalhadores. Além disso, a adaptação aos períodos de serviços variáveis tem que ser feita o mais rapidamente possível o que faz com que se gere nos trabalhadores um estado de stress constante.

Em conformidade com Costa (2010), o trabalho noturno contraria as normais condições fisiológicas dos humanos e, como tal, as funções biológicas também se alteram. Um dos efeitos mais notórios nos trabalhadores que realizam laboração noturna diz respeito às alterações do sono. A quantidade e, principalmente, a qualidade deste altera-se e, consequentemente as características e comportamentos dos trabalhadores também se modificam.

As alterações do sono também são sentidas nos turnos da manhã e nos turnos da tarde, apesar de nestes últimos serem mais reduzidas. Os turnos da manhã geralmente iniciam muito cedo, normalmente ainda de madrugada, o que significa que os trabalhadores têm tendência a deitarem-se mais cedo. Consequentemente, abdicam do tempo no qual são praticadas atividades sociais e em família. Nos turnos da tarde, apesar dos efeitos tenderem a ser mais reduzidos, se o horário de saída for muito tardio, isto também irá produzir efeitos no sono dos trabalhadores e no seu tempo social e familiar (Costa, 2010).

No que diz respeito ao contexto organizacional, os efeitos mais referidos são o absentismo, estado de alerta mais reduzido, o stress no trabalho, diminuição do desempenho e a existência de acidentes de trabalho (Domingos, 2017).

A falta de sono e as alterações do mesmo provocam nas pessoas cansaço e o estado de alerta e vigilância nas tarefas que praticam torna-se mais reduzido. Costa (2010) refere que estes fatores interligados com as condições do meio envolvente, a carga de trabalho e a pressão podem conduzir à existência de erros humanos o que consequentemente pode originar acidentes.

A fadiga é um estado físico ou mental que resulta de um grande esforço físico, emocional ou mental ou falta de qualidade no sono. Um trabalhador nestas circunstâncias tende a demonstrar-se

menos vigilante, com um desempenho mais reduzido e as decisões não são tomadas nas melhores condições (Vila et al., 2002).

Folkard e Tucker (2003), analisaram o risco de acidentes de trabalho em três turnos distintos: manhã, tarde e noite. Em comparação com o turno da manhã, no turno da tarde verificou-se um aumento do risco de 18,3% e no turno da noite de 30,4%. Para além disso, constataram que o risco de acidentes de trabalho aumenta de acordo com as noites sucessivas de trabalho, isto é, à medida que se realizam mais turnos noturnos seguidos o risco de acidentes aumenta.

Numa perspetiva empresarial, o facto das empresas laborarem por turnos, exige que as mesmas se debrucem atentamente sobre a gestão dos horários dos colaboradores. Esta realidade pode ser considerada com um obstáculo para as empresas por ser uma agilização que por vezes não é fácil e que requer disponibilização a nível de tempo (Moreira, 2015).

1.2: Bem-estar no trabalho

Antes de se fazer referência ao conceito de Bem-estar no trabalho, é importante entender o que significa Bem-estar de uma forma generalizada. A definição de bem-estar está inteiramente ligada com o conceito de felicidade e tem sido objeto de estudo nos últimos anos na área da Psicologia com o objetivo de se obter informações científicas acerca deste tema (Siqueira e Padovam, 2008). No entanto, chegar a uma única definição de bem-estar é um processo complexo uma vez que esta pode ser influenciada por variáveis como a idade, género, nível socioeconómico e cultural (Giacomoni, 2004).

Na literatura, o conceito de bem-estar abrange o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico. Para Siqueira e Padovam (2008) o bem-estar no trabalho também é parte integrante do conceito geral de bem-estar.

O bem-estar subjetivo corresponde à forma como as pessoas experienciam as suas vidas através da vertente cognitiva e afetiva. Posto isto, os estudos existentes baseiam-se nos conceitos de felicidade, satisfação, moral e afetos positivos (Diener, 1984).

De acordo com Ryan e Deci (2001), a felicidade pode ser percecionada seguindo duas vertentes: bem-estar hedónico, onde a felicidade é analisada de forma subjetiva, e bem-estar eudemónico, onde é estudado o potencial humano. A estas duas vertentes chamamos Bem-estar subjetivo e Bem-estar psicológico. Os hedonistas defendiam que a felicidade era encontrada através dos prazeres como a justiça, a coragem e as relações sociais. Mais recentemente, os hedonistas alegam que para além do seu próprio prazer, a felicidade encontra-se através do bem para com as outras pessoas. Por outro lado, o eudonismo refere que a felicidade se consegue através do raciocínio e da razão (Hernandez, 2007).

Em relação ao bem-estar subjetivo, Diener et al. (2002) dizem-nos que este é composto pelas opiniões cognitivas e afetivas que as pessoas retiram da sua vida. De uma forma geral, o bem-estar subjetivo abrange componentes como: grande número de emoções positivas, reduzidas emoções negativas e satisfação com a vida.

O bem-estar psicológico diz respeito às formulações psicológicas sobre o desenvolvimento humano e traduzem-se na capacidade para ultrapassar os desafios quotidianos (Siqueira e Padovam, 2008). De acordo com Ryff e Keyes (1995), o bem-estar psicológico é composto por 6 conceitos:

Autoaceitação - elevado autoconhecimento e maturidade;

Crescimento pessoal - crescimento e desenvolvimento enquanto pessoa;

Propósito de vida - criação de objetivos de vida;

Relação positiva com as outras pessoas - empatia e amizade pelos outros;
Domínio do ambiente - capacidade de gerir a vida no meio envolvente;
Autonomia - sentido de autodeterminação.

Aumentar e melhorar o capital psicológico dos trabalhadores melhora também o seu desempenho. Como tal, a produtividade e criatividade dos mesmos têm uma influencia positiva nos resultados da empresa (Luthans et al., 2007). (Keyes et al., 2000) defendem a importância das empresas terem líderes adequados capazes de criar e proporcionar ferramentas de relacionamento que gerem sensações positivas para os trabalhadores. De acordo com os autores, os líderes que recorram demasiado à sua autoridade tendem a gerar percepções negativas juntos dos seus subordinados e, com isto, há uma maior probabilidade do seu bem-estar psicológico ser afetado.

Apesar do bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico defenderem diferentes perspetivas, devem ser vistos como complementares, ou seja, de uma forma geral, o bem-estar é constituído por vertentes objetivas, como o nível de vida, a situação de emprego e posses monetárias, e subjetivas, que incluem os estados psicológicos resultantes das variáveis objetivas (Siqueira e Padovam, 2008).

O período de trabalho é composto por várias horas do dia, que se compreende entre as seis e as oito horas, havendo ainda casos em que se pode alongar dependendo da função que se desempenha (Gouveia et al., 2009).

Siqueira e Padovam (2008) acreditam que o bem-estar no trabalho engloba três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Keyes et al. (2000), argumentam que trabalhadores que revelem satisfação no trabalho, desenvolvimento pessoal através do trabalho e que criem amizades no trabalho, aumentam a rentabilidade e produtividade da empresa. Além disso, as empresas com trabalhadores que demonstram altos níveis de bem-estar, conseguem uma vantagem em termos monetários. Os trabalhadores sentem-se satisfeitos com o seu trabalho quando têm uma percepção positiva do mesmo (Covacs, 2006).

A existência de bem-estar no trabalho é benéfica tanto para os trabalhadores como para a própria empresa. A satisfação dos trabalhadores e o seu bem-estar afetam os resultados da empresa, nomeadamente a sua produção e o seu lucro (Harter et al., 2004).

Monteiro (2011) argumenta que se consegue melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores beneficiando de experiências positivas no trabalho.

1.3: Enquadramento legal

O trabalho por turnos e o trabalho noturno encontram-se regulados na Lei Portuguesa através do Código do Trabalho. As definições destas duas formas de laboração encontram-se explicitas nos artigos 220º e 223º pertencentes às secções V e VI, respetivamente, do referido código.

No que diz respeito ao trabalho por turnos, o artigo 222º obriga o empregador a promover atividades de segurança e saúde no trabalho no sentido de criar a proteção necessária tendo em conta o conteúdo do trabalho. Mais refere que o mesmo é obrigado a disponibilizar permanentemente os mesmos meios de proteção e prevenção que são disponibilizados aos trabalhadores que não se encontrem nesta forma de laboração. O incumprimento destas obrigações pode constituir uma contraordenação grave.

No caso dos trabalhadores noturnos, para além do que que é referido no artigo 222º, o Código do Trabalho também obriga o empregador a criar medidas de proteção. Assim, o artigo 225º refere que o trabalhador tem direito a exames de saúde gratuitos e sigilosos com o objetivo de perceber como se encontra o seu estado de saúde. Estes exames devem ser realizados antes da sua admissão e

durante a sua atividade de forma periódica. Para além disso, antes da admissão do trabalhador e durante a sua atividade, o empregador deve fazer uma análise da sua condição física e psíquica e deve averiguar quais os riscos associados às funções que desempenha. Estes registos devem ser conservados. No caso de algum trabalhador sofrer de algum problema de saúde que se relacione com a laboração noturna, a lei obriga o empregador a permitir que o mesmo realize o horário diurno. Tal como referido no artigo 222º, o não cumprimento destas imposições constitui uma contraordenação grave.

CAPÍTULO 2: Metodologia

2.1. Questões de Investigação e Hipóteses

O conceito de trabalho por turnos é um tema que tem sido alvo de bastantes estudos ao longo do tempo. Isto ocorre, especialmente, porque, numa primeira impressão, o conceito trabalho por turnos está associado a uma conotação negativa. No entanto, com o passar do tempo e com a constante evolução do modo de vida das pessoas, a laboração por turnos pode ter cada vez mais simpatizantes, sendo eles empresas ou mesmo trabalhadores.

Todos os trabalhos de investigação obedecem a um método de recolha de informação que possa sustentar o tema que está a ser estudado. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia corresponde ao processo de analisar e selecionar os métodos e práticas que melhor se adequam ao estudo que está a ser realizado. A metodologia é essencial para demonstrar a validade da investigação.

O objetivo geral desta investigação é perceber quais as vantagens e desvantagens do trabalho por turnos, para o empregador e para o trabalhador, e tentar determinar quais prevalecem. Complementarmente, pretende-se perceber se este tipo de laboração tem ou não influência no bem-estar dos trabalhadores.

Neste estudo, optou-se por utilizar, primeiro, uma metodologia qualitativa, através da realização de três entrevistas a responsáveis de Recursos Humanos de empresas distintas, e complementarmente, uma metodologia quantitativa, com a aplicação do “Questionário de Percepção de Bem-Estar no Trabalho – QPBET”. Relativamente ao questionário, obteve-se uma amostra de 127 participantes. A única característica exigida aos mesmos é que trabalhem num regime por turnos. Foi possível recolher alguns dados acerca destes trabalhadores, demonstrados através da Tabela 1. A diferença entre o número de participantes masculinos e femininos não é muito significativa. Trata-se de uma população essencialmente jovem, visto que a maior parte dos inquiridos está inserida numa faixa etária até aos 40 anos. Apurou-se ainda que uma grande parte da amostra possui habilitações literárias ao nível do ensino superior (77,16%).

Tabela 1: Dados dos participantes no inquérito por questionário

	Total		Frequência	%
Género	n=127	Masculino	60	47,2%
		Feminino	67	52,8%
Idade		Até 25 anos	28	22,05%
		Dos 26 anos aos 40 anos	89	70,08%
		Mais de 40 anos	10	7,87%
Formação		Ensino Secundário Incompleto	17	13,39%
		Ensino Secundário Completo	12	9,45%
		Ensino Superior Completo	98	77,16%

O Questionário QPBET é constituído por 20 afirmações com opção de resposta segundo uma escala de Likert de 5 pontos em que as possibilidades são: 1 – Discordo Muito, 2 - Discordo, 3 – Indiferente, 4 – Concordo e 5 – Concordo Muito. Monteiro (2011), autora do questionário, defende que este tipo de escala permite uma maior rapidez e facilidade de resposta. Os dados foram recolhidos durante um período de dois meses. A informação foi posteriormente tratada e analisada através do SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

No que diz respeito às entrevistas realizadas, as empresas solicitaram o anonimato pelo que serão distinguidas apenas pela área em que operam: Empresa 1 - indústria do plástico; Empresa 2 - estruturas de construções metálicas; e Empresa 3 - saúde estética e reabilitação. Os participantes exercem funções de responsabilidade na área de Recursos Humanos e todas as empresas têm um ponto em comum que é o facto de praticarem a laboração por turnos, sendo que em duas delas está incluído o horário noturno (Empresa 1 e Empresa 2). Foi possível apurar que os entrevistados se encontram numa faixa etária entre os 32 e os 42 anos (Empresa 1 – 42 anos; Empresa 2 – 32 anos; Empresa 3 – 38 anos) e têm um nível de habilitações entre o 12º ano e a Licenciatura (Empresa 1 – Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos; Empresa 2 – 12º ano; Empresa 3 – Licenciatura em Tecnologias da Comunicação).

Foi criado um guião semi-estruturado a partir da revisão da literatura efetuada, para as entrevistas e que se divide em três fases. A primeira fase destinava-se a apresentar o estudo e os seus objetivos. Numa segunda fase, o objetivo passou por conhecer o modo de funcionamento da empresa no que diz respeito à laboração continua, perceber as suas vantagens e desvantagens para a empresa e a influência que a mesma tem no bem-estar dos colaboradores. A fase final da entrevista estava destinada a questões ou comentários por parte dos entrevistados.

Tendo em conta os objetivos definidos e a revisão de literatura realizada, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: O trabalho por turnos não apresenta vantagens em relação ao bem-estar laboral dos trabalhadores.

H2: O trabalho por turnos apresenta vantagens em relação ao bem-estar laboral dos trabalhadores.

H3: O trabalho por turnos é indiferente no que diz respeito ao bem-estar laboral dos trabalhadores.

H4: O trabalho por turnos não apresenta vantagens para a empresa do ponto de vista do empregador.

H5: O trabalho por turnos apresenta vantagens para a empresa do ponto de vista do empregador.

H6: O trabalho por turnos é indiferente para a empresa do ponto de vista do empregador.

2.2. Análise e Discussão de Resultados

2.2.1. Inquérito por Questionário

De acordo com o que foi abordado anteriormente na revisão de literatura, os principais problemas associados ao trabalho por turnos estão relacionados com os horários não convencionais, a conciliação da vida pessoal e profissional e a perda da qualidade de vida. Como tal, de todas as questões que compõe o questionário QPBET, foram selecionadas cinco principais: “Sinto-me satisfeito relativamente ao serviço que desempenho na instituição”, “Sinto que o meu trabalho tem as condições adequadas para eu desempenhar a minha função”, “Acho que o meu horário de trabalho me causa incómodos”, “Consigo conciliar a minha vida de trabalho com a minha vida pessoal” e “Considero que aos 55 anos terei as capacidades para exercer a função que tenho atualmente”. Estas questões foram alvo de uma análise mais pormenorizada pois são as que mais se relacionam com o tema do estudo.

Nas questões presentes na Tabela 2, de um modo geral, não é possível afirmar que existe uma grande concordância ou discordância. Deste modo, constata-se que os trabalhadores que responderam ao questionário não demonstram um completo bem-estar no trabalho. Ainda assim, das questões analisadas, é perceptível que existe uma maior concordância com a satisfação relativamente ao serviço que desempenham, sendo que nas restantes afirmações os trabalhadores abordados demonstram de certa forma uma indiferença.

Tabela 2: Bem-estar no trabalho

QPBET	Média	Mínimo	Máximo
Sinto-me satisfeito relativamente ao serviço que desempenho na instituição.	4.09	2	5
Sinto que o meu trabalho tem as condições adequadas para eu desempenhar a minha função.	3.44	1	5
Acho que o meu horário de trabalho me causa incómodo.	3.22	1	5
Consigo conciliar a minha vida de trabalho com a minha vida pessoal.	3.59	1	5
Considero que aos 55 anos terei as capacidades para exercer a função que tenho atualmente.	3.17	1	5

Como comprovado anteriormente, e recorrendo posteriormente a uma tabela de frequências absolutas (Tabela 3), verificamos então que 68,5% da população envolvida, ou seja, 87 dos trabalhadores, concordam que se sentem satisfeitos com o seu serviço, havendo ainda 22% da população que concorda muito com esta alegação. Relativamente às respostas “Discordo”, estas têm uma percentagem bastante pequena (3,9%) e é impossível constatar que esta discordância esteja relacionada com o facto de trabalhar por turnos ou se apenas se deve exclusivamente ao serviço que realizam. De realçar a inexistência de respostas “Discordo Muito”, pelo que mais uma vez se comprova que não existem uma total insatisfação com o serviço prestado.

De acordo com Siqueira e Padovam (2008), a satisfação é um dos componentes do bem estar no trabalho. Apesar de a satisfação no serviço não ser unânime entre os inquiridos, o facto de os que se sentem satisfeitos serem em maior número poderá indicar que existe bem-estar no trabalho no que diz respeito à componente satisfação, comprovando a teoria dos autores.

Tabela 3: Satisfação com o serviço

“Sinto-me satisfeito relativamente ao serviço que desempenho na instituição.”		
	Frequência	%
Discordo	5	3,9
Indiferente	7	5,5
Concordo	87	68,5
Concordo Muito	28	22,0

Sendo que a laboração por turnos afeta, em muitos casos, a normal qualidade de vida dos trabalhadores, é importante que as condições de trabalho sejam suficientes para ajudar a colmatar essas dificuldades. Como tal, neste estudo tentou-se apurar se os trabalhadores envolvidos consideram que a empresa onde operam lhes fornece as condições necessárias. Tendo em conta as respostas “Concordo” e “Concordo Muito” da Tabela 4, pode considerar-se que mais de metade da população (77 trabalhadores) defende que a sua empresa dispõe das condições necessárias para a execução das suas funções. No entanto, apenas 11,8% da população global concorda absolutamente com a afirmação. Apesar da discordância com esta afirmação ter uma percentagem mais reduzida, é importante referi-la. Ou seja, uma parte dos trabalhadores julga não ter as condições apropriadas para as funções que desempenham. Este pode ser, então, considerado um fator associado à insatisfação com a laboração por turnos. Sendo este tipo de laboração distinta da laboração considerada tradicional, exige requisitos também eles distintos e adequados de forma a suprir todas as dificuldades resultantes do trabalho por turnos.

O facto de um maior número de inquiridos considerar ter as condições necessárias para a realização da sua função, poderá solidificar o ponto de vista defendido por Monteiro (2011) e referido anteriormente, que defende que a qualidade de vida dos trabalhadores melhora com experiências positivas no trabalho. Ao proporcionar aos seus trabalhadores os requisitos necessários e essenciais para uma boa prestação do trabalho, as empresas conseguem gerar sensações favoráveis nos mesmos.

Tabela 4: Condições de trabalho

“Sinto que o meu trabalho tem as condições adequadas para eu desempenhar a minha função.”		
	Frequência	%
Discordo Muito	7	5,5
Discordo	22	17,3
Indiferente	21	16,5
Concordo	62	48,8
Concordo Muito	15	11,8

O trabalho por turnos é composto por um horário de trabalho diferente do que é habitual. Há uma grande variedade de turnos, com horas de início e horas de fim distintas e onde se inclui também o horário noturno. Este é, possivelmente, o fator que gera mais controvérsia no que diz respeito à forma de laboração em estudo. Se para muitos trabalhadores o facto de trabalhar por turnos facilita a agilização da vida quotidiana, para muitos outros isto pode ser um entrave. Através da análise da Tabela 5, pretendeu-se verificar se o horário de trabalho provoca incómodo aos inquiridos. Comprovando o que foi referido anteriormente, as opiniões são bastante diversificadas, pelo que é impossível generalizar, no entanto, a que tem maior percentagem é a concordância com a afirmação (33,9%).

O facto de haver uma grande disparidade nas respostas a esta afirmação, confirma o que foi referido por Costa (2010), ou seja, o horário por turnos pode ser considerado desfavorável para umas pessoas e benéfico para outras.

Tabela 5: Horário de Trabalho

“Acho que o meu horário de trabalho me causa incómodo.”		
	Frequência	%
Discordo Muito	14	11,0
Discordo	27	21,3
Indiferente	23	18,1
Concordo	43	33,9
Concordo Muito	20	15,7

Recordando o que foi anteriormente referido, Silva (2011) defende que pessoas que sejam casadas ou que tenham filhos são mais propensas a não se adaptarem tão facilmente ao trabalho por turnos, uma vez que os horários praticados coincidem com os habituais horários da vida familiar e social.

Gonçalves (2019) conclui no seu estudo que o trabalho por turnos prejudica a organização de determinadas atividades pessoais, reduz o tempo familiar e a disponibilidade para assistência aos filhos e à vida em casal. No entanto, contrariando o que é constatado pelo próprio, verifica-se através da Tabela 6 que mais de metade da população (53,5% - Concordo e 11,8% - Concordo Muito) considera que consegue conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Esta conclusão pode estar associada a fatores referidos na revisão de literatura por diversos autores, como por exemplo o trabalho por turnos proporciona um maior acompanhamento dos filhos e mais disponibilidade a nível de tempo para a vida em casal e para a vida social.

Tabela 6: Conciliação vida no trabalho e vida pessoal

“Consigo conciliar a minha vida de trabalho com a minha vida pessoal.”		
	Frequência	%
Discordo Muito	2	1,6
Discordo	19	15,0
Indiferente	23	18,1
Concordo	68	53,5
Concordo Muito	15	11,8

Como foi constatado anteriormente através da revisão de literatura, o trabalho por turnos provoca alterações nos ritmos biológicos dos trabalhadores, e estes efeitos são sentidos principalmente devido às alterações do sono (Costa, 2010). Como tal, é previsível que as capacidades dos trabalhadores se deteorem mais facilmente e que os mesmos se sintam menos aptos com o avançar da idade. Analisando, então, a Tabela 7, verifica-se que não há um consenso nas respostas. No entanto, há uma maior percentagem (30,7% – Concordo e 14,2% – Concordo Muito) de trabalhadores que considera que aos 55 anos terá as mesmas capacidades de trabalho. Contudo, é uma questão que não se pode concluir com clareza devido à discrepância de opiniões.

Tabela 7: Capacidades aos 55 anos

“Considero que aos 55 anos terei as capacidades para exercer a função que tenho atualmente.”		
	Frequência	%
Discordo Muito	10	7,9
Discordo	33	26,0
Indiferente	27	21,3
Concordo	39	30,7
Concordo Muito	18	14,2

Do ponto de vista dos colaboradores e em face dos resultados obtidos nas Tabelas 3, 4 e 6, a H2 (o trabalho por turnos apresenta vantagens em relação ao bem-estar laboral dos trabalhadores) surge confirmada. Como principais vantagens do trabalho por turnos, destacam-se a satisfação com o serviço, as condições de trabalho e a possibilidade de conciliação da vida pessoal e profissional. Tendo em conta os dados recolhidos, verifica-se que estas vantagens estão interligadas com o bem-estar laboral.

A H1 (o trabalho por turnos não apresenta vantagens em relação ao bem-estar laboral dos trabalhadores) e a H3 (o trabalho por turnos é indiferente no que diz respeito ao bem-estar laboral dos trabalhadores) são desconsideradas uma vez que através dos dados descritos anteriormente foi possível identificar vantagens do trabalho por turnos, o que contraria estas pressuposições.

2.2.2. Entrevistas

As respostas dos entrevistados foram analisadas e subdivididas por temas e que serão apresentadas na Tabela 7.

Tabela 8: Análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos responsáveis de Recursos Humanos

Temas	Citações das entrevistas realizadas
Vantagens do trabalho por turnos para a empresa	“É assim, como eu já lhe expliquei, nós aqui, no fundo, este setor de atividade implica praticamente que trabalhemos em sistema de 24 horas diárias.” Responsável RH 1 “Em termos de vantagens tem. Porque as máquinas assim nunca param. Estão sempre em laboração contínua.” Responsável RH 2 “O objetivo de termos um horário alargado na abertura das Clínicas é para oferecermos aos nossos utentes uma maior possibilidade de marcação em horários não comuns. (...) Porque nós temos um horário contínuo, portanto não temos horário de pausa de hora de almoço na abertura de Clínica, portanto é um horário contínuo que permite realmente às pessoas poderem fazer os nossos tratamentos a qualquer hora. (...) A vantagem dos horários é nesse sentido, é realmente conseguirmos dar resposta dos nossos serviços aos nossos utentes.” Responsável RH 3
Desvantagens do trabalho por turnos para a empresa	“Obviamente que é mais desgastante trabalhar a turnos. (...) Pessoas que já estão cá, nos seus quarentas e cinco, mais ou menos, que já estão cá há vinte anos a fazer turnos, obviamente que vai-se notando um desgaste maior.” Responsável RH 1 “Não é que seja uma desvantagem. Por vezes torna-se é mais difícil de gerir. (...) E depois tens que gerir os horários e tentar fazer os horários de forma a que nunca prejudiques ninguém.” Responsável RH 3
Vantagens do trabalho por turnos para os trabalhadores	“Quem se adapta bem a esta realidade é o que me diz. “Olhe eu tenho tempo para tudo. Tenho tempo para ir ao ginásio, para ir buscar o meu filho, para fazer outras coisas que preciso no meu dia a dia que não teria se trabalhasse das 9 às 6”, e é verdade.” Responsável RH 1 “É assim tem vantagens porque quando tiveres que tratar de alguma coisa, nas Finanças, nos bancos, tens essa disponibilidade. (...) Aí está, uma delas, já

	falei, pronto, como tem mais tempo livre, dá para tratar desse tipo de coisas e também tem o subsídio de turno.” Responsável RH 2 “Agora relativamente à parte da parte técnica da clínica, acaba por também não ser tão agressivo porque também não têm tantas tardes por semana. ou seja, se têm no máximo 2 tarde por semana, já é muito. ou seja, naquele horário em que saem as 8 da noite ainda lhes permite estar com eles e ainda lhes permite fazer outras coisas da parte da manhã por isso acho que nunca é uma coisa que seja assim tao má, assim tão desagradável porque consegue-se conciliar tudo. a meu ver. (...) No entanto, existe também a vantagem de que realmente tu ao teres a tua manhã livre consegues também, quando fazes o horário da tarde, não é, também consegues ter algum tempo para gerir as tuas coisas, as tuas situações pessoais.” Responsável RH 3
Desvantagens do trabalho por turnos para os trabalhadores	“As desvantagens têm a ver com as horas de sono porque é mais fácil dormir durante a noite do que dormir durante o dia.” Responsável RH 2 “Pronto, o que faz com que realmente descontrolo um bocadinho as rotinas das pessoas, pronto, isso pode criar realmente a longo prazo, pode criar realmente alguma instabilidade em determinadas pessoas, não quer dizer que sejam todas iguais...” Responsável RH 3
População mais afetada pelo trabalho por turnos	“pessoas que já estão cá, nos seus quarentas e cinco, mais ou menos, que já estão cá há vinte anos a fazer turnos, obviamente que vai-se notando um desgaste maior.” Responsável RH 1 “É assim, pessoal com mais idade, já é diferente. Já são desses as queixas que uma pessoa tem.” Responsável RH 2
Queixas apresentadas pelos trabalhadores	“Tem mais a ver com a questão do não conseguir dormir. aquilo que vou ouvindo é, com o passar do tempo como eu disse, dificuldades em dormir.” Responsável RH 1 “Porque não vão conseguir dormir, vão ter menos horas de sono e isso depois vai-se refletir no trabalho. Eu noto isso, porque é assim, eu avalio todos os dias a produção, e eu noto bem o que é a produção na segunda feira do turno da noite e o que é a produção de sexta feira do turno da noite. É gradual, vai sempre diminuindo porque o cansaço vai acumulando.” Responsável RH 2 “Pronto, basicamente é aquela situação que eu referi que é de trabalhar os horários da tarde. (...) Pronto, o que faz com que realmente descontrolo um bocadinho as rotinas das pessoas, pronto, isso pode criar realmente a longo prazo, pode criar realmente alguma instabilidade em determinadas pessoas, não quer dizer que sejam todas iguais...” Responsável RH 3
Influencia do trabalho por turnos a nível comportamental e emocional	“Mas obviamente que uma pessoa que não dorme o mínimo de horas não vai estar concentrado o suficiente, a rentabilidade não é a mesma, obviamente.” Responsável RH 1 “Sim. Eu noto isso em algumas pessoas que isso altera. Mas isso é mais quando uma determinada pessoa, por algum motivo, tem que fazer, consecutivamente, três semanas durante a noite, por algum motivo familiar, que às vezes acontece que as pessoas pedem. Nesse aspeto, por exemplo, a empresa é muito liberal se um trabalhador, por algum motivo, aí está, o trabalhar por turnos nesse aspeto também é bom, se pretender, na próxima semana, o filho tem uma atividade qualquer e precisa da tarde livre, ou precisa de uma manhã, troca-se.” Responsável RH 2
Indicadores que relacionem o trabalhador com o trabalho por turnos	“Nós fazemos uma análise do absentismo. (...) E a maior parte das situações, digo eu que muitos poucos casos que possa estar associado à questão dos turnos. A maior parte são efetivamente problemans de doença, patologias normais.” Responsável RH 1

Soluções praticadas pelas empresas de forma a diminuir os impactos do trabalho por turnos	“Vamos tentando aos pouco minimizar a questão, seja a questão social, familiar, dentro das possibilidades, obviamente. (...) Nós temos cá um serviço médico bastante bom, uma vez por semana, um dia. Médico, enfermeiro, que faz muito mais do que é exigido legalmente. (...) Vai com frequencia aos postos de trabalho, faz recomendações, faz análises, todos os casos de absentismo que temos, além da questão legal, são tratados, são verificados quando a pessoa volta ao trabalho, ver efetivamente se há alguma coisa que possamos fazer, está com muita frequencia na fábrica, faz sessões de sensibilização, ou seja questões de saúde, a questão do ruído, uma série de situações que no fundo são problemáticas que temos cá, procuramos que no fundo este serviço vá mais além e ajudar. (...) Muito mais que a medicina no trabalho, é uma medicina mais preventiva. Responsável RH 1 “O turno que está durante a noite, na próxima semana, para ter mais horas de descanso, trabalha no turno da tarde. (...) Sim, Sim. Isso, sempre. Qual é o objetivo da empresa? O posto de trabalho nunca é posto em causa, e assim cada um gere o turno com os outros. E entre outros assim a equipa consegue coordenar as coisas. E nisso é sempre bom porque o trabalhador nunca perde, não perde o dia, e assim consegue acompanhar. Porque hoje é um trabalhador, amanhã é outro. E assim, nunca ninguém se importa de trocar o dia. Como a empresa facilita sempre trocaram de turnos por algum motivo familiar ou o que for, as pessoas raramente faltam. Claro que às vezes acontece imprevistos, por alguma razão acontece. Às vezes, por algum motivo a pessoa não pode trocar de turno e então tem mesmo que faltar. O que é que fazemos? Para compensar essa pessoa, essa pessoa pode dar horas extras para compensar essas horas que faltou.” Responsável RH 2
---	--

O principal objetivo da realização das entrevistas aos Responsáveis de Recursos Humanos das empresas foi realmente entender, numa perspetiva organizacional, quais as vantagens e desvantagens do trabalho por turnos. Em todas as empresas estudadas é necessária a laboração por turnos, isto porque as mesmas têm horários de funcionamento alargados, sendo estes, para as empresas 1 e 2 um regime de 24 horas e a empresa 3 tem um horário de funcionamento entre as 08h00 e as 22h00. Pelas alegações dos Responsáveis este tipo de horários traz vantagens nomeadamente o funcionamento permanente das máquinas e deste modo um menor desperdício de tempo no aquecimento diário das mesmas e uma maior possibilidade de oferta de horários para os clientes.

Por outro lado, o trabalho por turnos produz um maior desgaste nos trabalhadores o que pode ter um influência negativa na produtividade dos mesmos. De acordo com as respostas obtidas, o trabalho por turnos pode dar origem a uma diminuição da concentração e da rentabilidade. Além disso, a nível de gestão, os horários são mais difíceis de coordenar e agilizar do que numa empresa que funcione através da laboração tradicional. É necessário haver um período de tempo destinado a gerir todos os turnos, o que não acontece na laboração tradicional.

As empresas também fazem menção às vantagens do trabalho por turnos para os trabalhadores e reconhecem também as suas desvantagens. O ponto positivo mais abordado é o facto de o trabalho por turnos permitir aos trabalhadores ter mais tempo para as suas atividades e situações pessoais e familiares. Há também a referência a questões monetárias, através de subsídios, nomeadamente o subsídio de turno. Por outro lado, os responsáveis de Recursos Humanos consideram que de facto o trabalho por turnos tem desvantagens como a desregulação do sono e a quebra de rotinas. Todas estas consequências para os trabalhadores foram anteriormente abordadas na revisão de literatura.

No caso das empresas 1 e 2, os entrevistados consideram que há uma faixa etária que se sente mais prejudicada pela laboração contínua. Ou seja, as queixas e insatisfações referentes aos horários centram-se maioritariamente numa faixa etária mais avançada, o que poderá estar mais uma vez associado ao desgaste que este tipo de laboração provoca.

As empresas abordadas estão conscientes das implicações que o trabalho por turnos pode ter na vida dos seus trabalhadores e, como tal, tentam arranjar mecanismos que diminuam os seus efeitos. Na Empresa 1, existe um sistema de Medicina no Trabalho bastante ativo, que atua de uma forma preventiva. São analisados com frequência os postos de trabalho e o absentismo é observado com bastante atenção. Lourenço et al. (2008) defende que para programar a vida familiar, por vezes é necessária a troca de turnos e as empresas 1 e 2 afirmam ser bastante flexíveis, o que permite aos trabalhadores alterarem horários e dias de folga de forma simples, facilitando a conjugação da vida profissional e pessoal.

Assim, do ponto de vista dos empregadores e em face dos resultados obtidos nas entrevistas, a H5 (o trabalho por turnos apresenta vantagens para a empresa do ponto de vista do empregador) surge confirmada. As vantagens do trabalho por turnos para as empresas dizem respeito essencialmente à laboração contínua, sem pausas e que permite uma maior produção, à máxima potenciação das máquinas e equipamentos e a uma maior resposta à procura dos clientes.

Quanto à H4 (o trabalho por turnos não apresenta vantagens para a empresa do ponto de vista do empregador), a mesma é desconsiderada uma vez que todos os entrevistados consideram haver vantagens na laboração por turnos.

E a H6 (o trabalho por turnos é indiferente para a empresa do ponto de vista do empregador) é também rejeitada visto que as desvantagens referidas pelos responsáveis de recursos humanos são em menor número relativamente às vantagens e as mesmas estão essencialmente relacionadas com o desgaste do próprio trabalhador.

CAPÍTULO 3. Conclusões

As empresas consideram que pessoas pertencentes a uma faixa etária mais avançada têm mais probabilidade de ter constrangimentos com o trabalho por turnos. Esta constatação confirma o que foi referido por Costa (2003), ou seja, com o avançar da idade pode ocorrer uma diminuição da capacidade para trabalhar neste regime. Associado a uma idade mais jovem, está essencialmente o receio de o trabalho por turnos prejudicar o tempo para atividades sociais. No entanto, as empresas, admitem serem estes os trabalhadores que menos apresentam queixas. É arriscado, contudo, dizer com toda a certeza se as vantagens prevalecem em relação às desvantagens do trabalho por turnos.

No que diz respeito aos dados recolhidos através do questionário QPBET, verifica-se que o fator que causa mais constrangimento aos trabalhadores são os horários de trabalho. Este fator comprova a teoria de Costa (2010) referida na revisão da literatura. Esta teoria diz-nos que o trabalhador está sujeito a um constante nível de stress devido ao facto de ter que se adaptar a diversos horários de trabalho que variam num curto período de tempo. Adicionalmente, temos o facto de que os turnos provocam alterações significativas nos ritmos biológicos e fisiológicos, incluindo as rotinas de sono, aos quais os trabalhadores têm que se adaptar constantemente.

No entanto, apesar do tema anterior ser apontado como negativo pelos trabalhadores que responderam ao questionário, os mesmos consideram-se satisfeitos com o serviço que realizam, com as condições disponibilizadas pelas respetivas empresas e afirmam serem capazes de combinar a vida pessoal e profissional. Tendo em conta o raciocínio de Monteiro (2011) abordado anteriormente, se

considerarmos que todos estes fatores proporcionam experiências positivas nas vidas dos trabalhadores, podemos constatar que a sua qualidade de vida aumenta e que consequentemente o trabalho por turnos beneficia o bem-estar dos mesmos. Deste modo, relativamente ao trabalho por turnos, são evidenciadas mais vantagens do que desvantagens, proporcionando aos trabalhadores bem-estar laboral.

Numa ótica empresarial, verifica-se que a laboração por turnos permite uma maior otimização de todos os seus recursos, nomeadamente máquinas e equipamentos que têm custos associados muito altos, comprovando a teoria de Folkard e Tucker (2003). Consequentemente, são alcançados maiores níveis de produção, o que é uma mais valia para a empresa a nível económico. Neste caso, é evidente que as empresas têm mais vantagens do que desvantagens com o trabalho por turnos. Esta forma de laboração permite-lhes ter um regime mais alargado ou permanente (no caso das empresas que trabalham 24 horas) o que resulta numa maior produção e consequentemente na obtenção de mais receita.

Tratando-se essencialmente de uma população jovem, é natural que as suas capacidades de adapção a este tipo de laboração sejam maiores. No entanto, é mencionado a opinião da Responsável RH 1, com o passar da idade essas capacidades vão se deteiorando. Este fator juntamente com todos os impedimentos que o trabalho por turnos provoca na vida dos trabalhadores faz com que seja importante as empresas adotarem procedimentos que ajudem a diminuir esses entraves. Através das empresas estudadas, verificamos que, numa parte mais objetiva, esses procedimentos vão sendo implementados, nomeadamente através da Medicina do Trabalho e também de toda a facilidade que é dada aos trabalhadores para melhor agilizarem os seus horários de trabalho. Por outro lado, e referindo o que é defendido por Covacs (2006), considera-se também importante todo o suporte dado aos trabalhadores, proporcionando-lhes ferramentas para o desenvolvimento da satisfação e do bem-estar no trabalho. Consideram-se este tipo de ferramentas o envolvimento no trabalho, valorização da inovação, da autonomia e da criatividade.

Considera-se esta investigação bastante pertinente no sentido de fornecer informações sobre toda a dinâmica do trabalho por turnos. Por um lado, demonstra todos os riscos associados e também os pontos fortes para os trabalhadores, e, por outro, exemplifica medidas que podem ser adotadas de forma a minimizar todos os perigos e tornar este regime laboral mais confortável para ambas as partes.

Tendo por base as respostas ao questionário realizado, verifica-se que uma grande parte dos trabalhadores considera que as empresas seguem neste sentido, ou seja, que as mesmas fornecem as condições necessárias para o trabalho. É importante que as empresas não se centralizem apenas em questões económicas e de produção, mas também em questões de valorização e motivação dos trabalhadores, uma vez que o trabalho por turnos influencia em diversos aspetos as suas vidas. Mais do que ter as máquinas e os equipamentos rentabilizados com a máxima eficácia, as empresas devem investir na capacitação dos seus trabalhadores para lidarem da melhor forma com os riscos associados às variáveis laborais, nomeadamente dar-lhes ferramentas para combater o cansaço e desgaste provocados pelo trabalho por turnos, em especial o noturno, e mecanismos que visem diminuir os conflitos entre a vida pessoal e familiar.

CAPÍTULO 4. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Considera-se que um maior número de entrevistas conseguidas teria sido positivo. De todas as empresas que foram contactadas, apenas 3 autorizaram a sua realização. Associada a esta limitação esteve também a dificuldade em entrar em contacto com as mesmas, sendo que nem sempre estavam disponíveis para que lhes fosse feito o pedido de autorização para a realização de entrevistas ou questionários, em grande parte devido ao contexto de confinamento e outras restrições decorrentes da pandemia do COVID-19.

No presente estudo encaramos a amostra de participantes como sendo elementos trabalhadores e integrados na população ativa (entre os 18 anos e os 66 anos e 5 meses) independentemente do género e da condição escolar/académica. Para futuras investigações, sugere-se que possam ser realizadas análises que relacionem o bem-estar no trabalho com variáveis sóciodemográficas, como género, faixa etária, ou até habilitações literárias, o que não foi objetivo do presente estudo.

Referências Bibliográficas

- Campos, I. (2014). *CONSEQUÊNCIAS DO TRABALHO POR TURNOS A influência do sono no quotidiano dos trabalhadores por turnos*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Costa, G. (2003). Shift work and occupational medicine: An overview. In *Occupational Medicine* (Vol. 53, pp. 83–88).
- Costa, G. (2010). Shift work and health: Current problems and preventive actions. *Safety and Health at Work*, 1, 112–123.
- Costa, M. (2010). *O Horário de Trabalho e o Impacto a nível Familiar e Social*. Universidade do Porto.
- Covacs, J. (2006). *BEM-ESTAR NO TRABALHO: O IMPACTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS, PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E PERCEÇÕES DE JUSTIÇA*. Universidade Metodista de São Paulo.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E., Lucas, R., & Oishi, S. (2002). *Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction*. New York: Oxford University Press.
- Domingos, C. (2017). *Impacto do trabalho por turnos na saúde dos trabalhadores*. Faculdade de Economia do Porto.
- Ferreira, M. (2017). *Adaptabilidade face às descontinuidades dos tempos de trabalho: que trabalho? que riscos? que efeitos na saúde?* Universidade do Porto.
- Fischer, F. (1981). Trabalho em turnos: alguns aspectos económicos, médicos e sociais. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 9(36), 5–40.
- Folkard, S., & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53(2), 95–101.
- Giacomoni, C. (2004). Bem-estar subjetivo: em busca da qualidade de vida. *Temas Em Psicologia*. (Online), 1(1), 43–50.
- Gonçalves, S. (2019). *Trabalho por turnos e vida familiar e social na perspetiva dos/as filhos/as*. Universidade do Minho.

- Gouveia, R., Lins, Z., Lima, T., Freires, L., & Gomes, A. (2009). Bem-estar afetivo entre profissionais de saúde. *Revista Bioética*, 17(2), 267–280.
- Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, C. (2004). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived.
- Hernandez, J. (2007). *Impactos Da Percepção De Saúde Organizacional No Bem-Estar No Trabalho*. Universidade Federal de Uberlândia.
- Júnior, A., Siqueira, F., & Gonçalves, B. (2006). O trabalho noturno e a qualidade de vida dos profissionais de enfermagem. *REME Revista Mineira de Enfermagem*, 10(1), 41–45.
- Keyes, C., Hysom, S., & Lupo, K. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143–153.
- Lourenço, R., Ramos, S., & Cruz, A. (2008). *Implicações do trabalho por turnos na vida familiar de enfermeiros : vivência dos parceiros*. Acedido em www.psicologia.com.pt, abril de 2020.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*.
- Monteiro, R. (2011). *Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Saúde : Estudo Realizado com Auxiliares de Geriatria no Norte de Portugal*. Universidade Fernando Pessoa.
- Moreira, A. (2015). *Ferramenta de apoio à decisão para a otimização e sequenciação de horários por turnos Caso de Estudo*. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Oliveira, V., & Pereira, T. (2012). Ansiedade, depressão e burnout em enfermeiros - Impacto do trabalho por turnos. *Revista de Enfermagem Referência, III Série*(nº 7), 43–54.
- Ordem dos Psicólogos. (2018). *O Trabalho Noturno e por Turnos enquanto Riscos Psicossociais*. Acedido em www.recursos.ordemdospsicologos.pt, abril de 2020.
- Perrucci, R., MacDermid, S., King, E., Tang, C.-Y., Brimeyer, T., Ramadoss, K., Kiser, S. J., & Swanberg, J. (2007). The Significance of Shift Work: Current Status and Future Directions. *Journal of Family and Economic Issues*, 28(4), 600–617.
- Pinto, A. (2017). *A Influência do Trabalho por Turnos no Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional*.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª Edição). Lisboa: Editora Feevale.

Ryan, R., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.

Ryff, C., & Keyes, C. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.

Shen, J., & Dicker, B. (2008). The impacts of shiftwork on employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 392–405.

Silva, I. (2011). *As condições de trabalho no trabalho por turnos Conceitos, efeitos e intervenções*. Lisboa: Climepsi Editores.

Silva, I., Prata, J., & Ferreira, A. (2014). Horários de trabalho por turnos: Da avaliação dos efeitos às possibilidades de intervenção. *International Journal on Working Conditions*, 7, 39–58.

Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209.

Vila, B., Morrison, G., & Kenney, D. (2002). Improving Shift Schedule and Work-Hour Policies and Practices to Increase Police Officer Performance, Health, and Safety. *Police Quarterly*, 5(1), 4–24.

Anexos

Autorizações das empresas

Exmo(a). Sr(a). Diretor(a)/Gestor(a)/Coordenador(a) de Recursos Humanos,

O meu nome é Catarina Ferreira e sou finalista do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos frequentado no Instituto Universitário da Maia. Neste momento, encontro-me a realizar a tese de mestrado, orientada pelo Professor Alberto Pinto, cujo tema é: "Vantagens e desvantagens do trabalho por turnos na dupla perspetiva do empregador e do colaborador".

Esta investigação tem como principais objetivos identificar as vantagens e desvantagens do trabalho por turnos, não só na conceção do colaborador, mas também do ponto de vista empresarial. Adicionalmente, com este estudo, também se pretende determinar quais as implicações que a laboração por turnos tem na vida dos trabalhadores e no seu bem-estar laboral.

Neste sentido, venho solicitar a Vª Ex.ª a possibilidade de realização de uma entrevista com o intuito de compreender a perspetiva da empresa em relação ao trabalho por turnos. A concretização desta entrevista tem finalidades unicamente académicas, sendo garantida confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados recolhidos.

Agradeço, desde já, a atenção e disponibilidade. Encontro-me ao dispor para esclarecer qualquer questão ou dúvida que possa surgir.

Com os melhores cumprimentos,

O Orientador:

Alberto P. Pinto

A Aluna:

Catarina Martins Ferreira

Autorizo e disponibilizo-me para a realização da entrevista:

O/A Diretor(a)/Gestor(a)/Coordenador(a) de Recursos Humanos da empresa Klockner Pentaplast

Alameda

Exmo(a). Sr(a). Diretor(a)/Gestor(a)/Coordenador(a) de Recursos Humanos,

O meu nome é Catarina Ferreira e sou finalista do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos frequentado no Instituto Universitário da Maia. Neste momento, encontro-me a realizar a tese de mestrado, orientada pelo Professor Alberto Pinto, cujo tema é: "Vantagens e desvantagens do trabalho por turnos na dupla perspetiva do empregador e do colaborador".

Esta investigação tem como principais objetivos identificar as vantagens e desvantagens do trabalho por turnos, não só na conceção do colaborador, mas também do ponto de vista empresarial. Adicionalmente, com este estudo, também se pretende determinar quais as implicações que a laboração por turnos tem na vida dos trabalhadores e no seu bem-estar laboral.

Neste sentido, venho solicitar a V^a Ex.^a a possibilidade de realização de uma entrevista com o intuito de compreender a perspetiva da empresa em relação ao trabalho por turnos. A concretização desta entrevista tem finalidades unicamente académicas, sendo garantida confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados recolhidos.

Agradeço, desde já, a atenção e disponibilidade. Encontro-me ao dispor para esclarecer qualquer questão ou dúvida que possa surgir.

Com os melhores cumprimentos,

O Orientador:

Alberto P. Pinto

A Aluna:

Catarina Martins Ferreira

Autorizo e disponibilizo-me para a realização da entrevista:

O/A Diretor(a)/Gestor(a)/Coordenador(a) de Recursos Humanos da empresa Metalgalva

Sérgio Santo

Exmo(a). Sr(a). Diretor(a)/Gestor(a)/Coordenador(a) de Recursos Humanos,

O meu nome é Catarina Ferreira e sou finalista do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos frequentado no Instituto Universitário da Maia. Neste momento, encontro-me a realizar a tese de mestrado, orientada pelo Professor Alberto Pinto, cujo tema é: "Vantagens e desvantagens do trabalho por turnos na dupla perspetiva do empregador e do colaborador".

Esta investigação tem como principais objetivos identificar as vantagens e desvantagens do trabalho por turnos, não só na conceção do colaborador, mas também do ponto de vista empresarial. Adicionalmente, com este estudo, também se pretende determinar quais as implicações que a laboração por turnos tem na vida dos trabalhadores e no seu bem-estar laboral.

Neste sentido, venho solicitar a V^a Ex.^a a possibilidade de realização de uma entrevista com o intuito de compreender a perspetiva da empresa em relação ao trabalho por turnos. A concretização desta entrevista tem finalidades unicamente académicas, sendo garantida confidencialidade e anonimato no tratamento dos dados recolhidos.

Agradeço, desde já, a atenção e disponibilidade. Encontro-me ao dispor para esclarecer qualquer questão ou dúvida que possa surgir.

Com os melhores cumprimentos,

O Orientador:

Alberto P. Pinto

A Aluna:

Catarina Maria Ferreira

Autorizo e disponibilizo-me para a realização da entrevista:

O/A Diretor(a)/Gestor(a)/Coordenador(a) de Recursos Humanos da empresa Grupo Saúde
Nuno Mendes

Andeeia Mendes

Transcrições das entrevistas

Entrevista 1 – Empresa ligada à indústria do Plástico

CF: Em relação ao estudo em si, gostava de fazer alguma questão? Tem alguma dúvida que queira colocar?

Responsável RH 1: Não. Gostava efetivamente de depois saber o resultado final.

CF: Primeira pergunta, na primeira fase eu gostava de tentar perceber como é que funcionam aqui os turnos, ou seja, quais os turnos que são praticados, se são rotativos, se são fixos, como é que funciona a rotatividade caso exista.

Responsável RH 1: Nós aqui trabalhamos em sistema de laboração contínua, ou seja, 24 horas com turnos rotativos. Ou seja, o nosso setor de atividade não impõe, mas é essencialmente, foca-se essencialmente na utilização, no modus operandi dos turnos rotativos, pronto. Obviamente que é um bocadinho aquilo que eu já comentei no início que é, desde que foram implementados, foram feitos alguns ajustes de modo a ir de encontro àquilo que nós iam observando e que as pessoas iam também comentando para melhorarmos o sistema. Mas continuamos atualmente em sistema de laboração contínua com turnos rotativos em que as pessoas trabalham das 6 às 14, das 14 às 22 e das 22 às 6. Normalmente trabalham 5 dias imagine das 22 às 6, tem uma pausa, depois 5 dias de tarde, das 2 às 10, tem outra pausa, outros 5 dias de manhã, das 6 às 2 e depois aí tem mais pausas seguidas de modo a compensar aquela única pausa pelo meio. Obviamente que esses 5 dias pode ser de, por exemplo, de quarta a domingo, pronto, vai alternando. Pronto, basicamente é este sistema que temos.

CF: Agora entrando mais na parte das vantagens e desvantagens, em comparação com o regime considerado tradicional, o das 9 às 18 ou das 8 às 17, quais é que acha que são as vantagens do trabalho por turnos?

Responsável RH 1: É assim, como eu já lhe expliquei, nós aqui, no fundo, este setor de atividade implica praticamente que trabalhemos em sistema de 24 horas diárias. Portanto, não seria viável termos o 8 - 5 ou o 9 - 6. Temos aqui, para um grupo de colaboradores muito restrito temos este sistema, áreas administrativas e afins. O resto seria incomportável. Portanto, daí a necessidade de termos de organizar equipas e turnos.

CF: E por outro lado, a nível empresarial, quais é que acha que poderiam ser as desvantagens, ou se existe alguma desvantagem que possa apontar a nível empresarial?

Responsável RH 1: Desvantagens da utilização?

CF: Sim. Desvantagens do trabalho por turnos.

Responsável RH 1: Obviamente que é mais desgastante trabalhar a turnos. Eu não digo... Eu digo isto porque aquilo que vou ouvindo os trabalhadores a comentar, ou seja, numa fase inicial de vida, jovens até uma idade média, digamos assim, as pessoas não se queixam. Queixam-se dos turnos, mas por uma questão de não poder usufruir de tanto lazer ao final de semana. Não por saúde, mas por uma questão mais familiar ou social. As queixas incidem mais ou menos dentro desse âmbito. A dada altura começamos com a meia idade, os anos que as pessoas trabalham em sistema de turnos, começamos a perceber "bem olhe já me custa a dormir", "bem olhe quando é que está aí o médico do trabalho? precisava de uma receita, precisava de falar com ele", "como é que eu hei de fazer agora custa-me dormir de dia". Vamos ouvindo isto porque efetivamente as pessoas.... É como eu digo, passam uns anos em termos de idade e em termos de antiguidade, pessoas que já estão cá, nos seus quarentas e cinco, mais ou menos, que já estão cá há vinte anos a fazer turnos, obviamente que vai-se notando um desgaste maior.

CF: Portanto, a nível empresarial considera que o desgaste dos trabalhadores pode ter repercussões negativas?

Responsável RH 1: Ao longo do tempo, não a curto prazo, obviamente que depende do desgaste de cada um, mas temos essa perceção.

CF: Agora, tendo em conta que o trabalho por turnos pode influenciar o bem-estar do trabalhador, quais é que são as queixas, que agora também já referiu algumas, que a maior parte dos trabalhadores, ou as queixas que ouve mais em relação aos turnos?

Responsável RH 1: Tem mais a ver com a questão do não conseguir dormir.

CF: Problemas de sono

Responsável RH 1: Problemas de sono. Nem tanto, aliás, é muito raro alguém comentar, não tenho presente até, situações de, por exemplo, a questão alimentar, as refeições um bocadinho, os horários ou o que seja, nem tanto por aí, definitivamente. aquilo que vou ouvindo é, com o passar do tempo como eu disse, dificuldades em dormir.

CF: Perturbações no sono

Responsável RH 1: Exatamente. Especialmente quando estão a trabalhar durante a noite e têm que dormir de dia e quando há as mudanças de turnos. Ou seja, a pessoa está a fazer manhã, entretanto faz uma folga e tem que se adaptar porque já vai fazer noites. Pronto e essas mudanças também... Com o desgaste do tempo sempre neste sistema, obviamente que as pessoas acusam algum cansaço e dificuldades especialmente para dormir.

CF: E qual é o horário que considera que traz mais dificuldades para os trabalhadores, daqueles que me referiu que praticam cá, qual é aquele que poderá ou que considera que realmente é o que os trabalhadores mais se queixam?

Responsável RH 1: Olhe, eu sou sincera, nós temos de tudo. Pessoas que adoram fazer noites, pessoas que adoram fazer manhãs e adoram fazer tardes. É curioso. E nós ao longo dos anos vamos ter que aos poucos ir memorizando isso porque a cada passo estamos a precisar... Trabalhamos com um sistema com imensa flexibilidade, ou seja, do género, "olhe eu vou ter aqui uma situação de doença, uma baixa médica, preciso que você me troque o horário e deixe de fazer tarde e vá fazer manhãs ou vá fazer noites ou o que seja". Precisamos sempre de muita flexibilidade por parte das pessoas e temos equipas formadas, treinadas, com back ups alternativos por máquinas, etc, de modo a dar essa flexibilidade. E de facto, pronto, lá está, acaba por depois ao longo do tempo notar-se mais esse cansaço das pessoas e alguns... Eu poderia dizer que se tivesse que escolher um turno que as pessoas sentem mais dificuldade seria o da noite, pela questão do dormir durante o dia. Com os barulhos, com a alteração do metabolismo porque tem que estar a dormir durante o dia e porque tem que adaptar-se à realidade familiar, tem filhos, levar ao colégio, levar à escola, não sei que mais.... Acaba por muitas vezes não é chegar a casa e vou dormir. É vou dormir um bocado, depois vou buscar ou vou levar o meu filho, ou pronto...

CF: Acaba por não ter um sono contínuo.

Responsável RH 1: Não é um sono estável, sereno, como se fosse dormir durante a noite.

CF: Portanto, tendo então em conta a realidade desta empresa, consideraria que haveria mais satisfação por parte dos trabalhadores se optassem pela laboração tradicional? Imaginemos que...

Responsável RH 1: Não tenho dúvidas. Se lhes dissesse, a partir de agora trabalham de segunda a sexta feira... Nem é a questão dos turnos. Se a partir de agora passassem a trabalhar de segunda a sexta feira ficavam felizes da vida. Obviamente. Mais pela parte social e familiar do que propriamente pela parte dos turnos. Porque os turnos, para quem se adapta bem a estas questões de comer um bocadinho fora de horas ou dormir ora de dia ora de noite, há pessoas que se adaptam e não querem outra coisa a não ser trabalhar neste sistema. Eu tive pessoas que vieram para cá trabalhar, em empresas que tinham turnos fixos e que não queriam. Só o da manhã, ou só o da tarde, ou só o da noite, não queriam. Porque queriam algo que lhe permitisse... Porque.... Lembro-me perfeitamente que tinha um trabalhador que me disse "pois olhe eu trabalho no turno da tarde, nunca posso ir buscar o meu filho à escola, e eu não quero isso, eu quero às vezes ir poder levá-lo à escola, outras vezes ir poder buscá-lo à escola. Portanto, eu prefiro assim este sistema". Portanto, é uma questão de adaptação de cada um, é esta dinâmica, esta realidade. E obviamente que é assim, do ponto de vista familiar, pronto têm a dificuldade que normalmente os filhos estão em casa ao fim de semana, mas as pessoas acabam por ganhar tempo e é o que eles me dizem. Quem se adapta bem a esta realidade é o que me diz. "Olhe eu tenho tempo para tudo. Tenho tempo para ir ao ginásio, para ir buscar o meu filho, para fazer outras coisas que preciso no meu dia a dia que não teria se trabalhasse das 9 às 6", e é verdade. Uma coisa que nós nos queixamos, quem trabalha das 9 às 6, primeiro é, porque nós trabalhamos, essencialmente de nível de chefias intermédias para cima, nós entramos às 9, às 8:30, conforme as necessidades da nossa agenda. Saimos não sei bem a que horas, vai depender. Percebe? Portanto, o nosso dia é muito curto. Além do trabalho, o nosso dia é muito curto. E as pessoas que

trabalham a turnos muitas vezes também têm essa percepção. Lá está, cada caso é um caso e depende da adaptação de cada um ao sistema.

CF: Mas, pelo discurso que tem considera que o unico entrave que poderia haver aqui seria o trabalho ao fim de semana?

Responsável RH 1: Não é só. Mas o que neste momento preocupa a maior parte das pessoas é o trabalho ao fim de semana. Nem é a questão dos turnos, é o trabalho ao fim de semana.

CF: É não ter aqueles dois dias de descanso?

Responsável RH 1: É não ter... Se bem que, é assim, eles têm parte. Trabalham das 6 às duas, das 2 às 10... Eles têm parte do dia livre. Inclusive, nós já chegamos a ponderar, por exemplo, horários das 8 às 4, que permitia que os hábitos alimentares fossem mais dentro dos horários habituais das refeições e até o próprio sono, ok? Não terem que se levantar às 5 da manhã, tinha que se levantar se calhar as 7, mas as pessoas não quiseram. Porque, ou seja, tem vantagens, do ponto de vista fisiológico se calhar tem mais vantagens, não é? Teria as refeições e até o sono mais adequado, mas ao fim de semana não têm praticamente tempo com a família, percebe?

CF: Uma vez que trabalha por turnos ainda consegue ter uma manhã, ou uma tarde...

Responsável RH 1: Exatamente. Quem trabalha de noite dorme um bocadinho de manhã, a maior parte deles, depois às vezes deita-se tipo seis e meia, sete, ainda dorme até às nove ou uma hora, uma hora e pouco, depende... Cada caso é um caso. Há pessoas que não conseguem, dormem de uma vez só. Portanto, há aqui um conjunto de situações, ou seja, é a questão dos turnos, mas também a questão do fim de semana. Eu posso lhe dizer que nós fizemos um questionário de satisfação a nível de grupo, nas 36 empresas do grupo. Saíram os resultados na semana passada e efetivamente o que as pessoas mais se queixam é dos horários ao fim de semana, percebe? Lá está, mas é daquelas coisas que pouco podemos fazer porque temos que trabalhar em sistema de 24 horas. Estamos aqui com algumas alternativas, algumas coisas que vamos podendo facilitando, é esta a flexibilidade. Temos uma parte, uma área na fábrica, que não é propriamente a transformação da matéria prima, já é a parte mais de acabamento do corte do material, em que aí sim, temos máquinas que é carrega no botão liga e desliga, não tem aquele processo de aquecimento demorado e afinação, é completamente diferente. E há situações em que tentamos que haja mais volume de material para cortar durante a semana para poder de vez em quando dar um domingo às pessoas, percebe? Vamos tentando aos pouco minimizar a questão, seja a questão social, familiar, dentro das possibilidades, obviamente.

CF: Como é que considera que este tipo de horários afeta os colaboradores numa perspetiva de comportamento, por exemplo, concentração, a eficácia. Se considera que o trabalho por turnos diminui ou aumenta a concentração dos trabalhadores, a eficácia.

Responsável RH 1: É diferente, obviamente que a pessoa que não tenha dormido o minimo de horas que eu não digo que são 7 ou 8, cada caso é um caso e cada um é que vê a necessidade que tem das horas de dormir. Mas obviamente que uma pessoa que não dorme o minimo de horas não vai estar concentrado o suficiente, a rentabilidade não é a mesma, obviamente.

CF: Mas já existiu algum tipo de acidente de trabalho por causa de algum problema dos turnos?

Responsável RH 1: É assim, que nós ou os colaboradores tenham associado à questão dos turnos e a um eventual não tão bom descanso, não.

CF: A nível emocional, por exemplo, as pessoas andarem mais irritadas, ansiosas, também nota que tenha influência?

Responsável RH 1: Pode acontecer. Sabendo nós que aquela pessoa que está a ter alguma dificuldade, a passar por uma fase mais critica e alguns, pronto, sei que estão a passar por uma fase mais complicada, às vezes associada a outros problemas pessoais que as pessoas têm, e até têm que fazer uma pausa, por exemplo um tratamento, um descanso... Poucos casos que me lembre efetivamente, mas pode acontecer.

CF: Existe algum tipo de indicadores que vocês estudem aqui na empresa que relacione diretamente o trabalhador com o trabalho por turnos, por exemplo o absentismo, a pontualidade, baixas médicas?

Responsável RH 1: Nós fazemos uma análise do absentismo. Efetivamente também temos a noção do que está por trás, obviamente com esta questão da proteção de dados, mas como temos uma relação muito proxima com os trabalhadores já de muitos anos, muito facilmente eles nos dizem exatamente

o que está por trás da questão de estar a faltar, o porquê. E a maior parte das situações, digo eu que muitos poucos casos que possa estar associado à questão dos turnos. A maior parte são efetivamente problemas de doença, patologias normais.

CF: No geral, considera que o trabalho por turnos tem algumas implicações, mas nesta empresa não considera que seja uma situação basicamente problemática.

Responsável RH 1: Não considero que seja problemática, não. Nós temos cá um serviço médico bastante bom, uma vez por semana, um dia. Médico, enfermeiro, que faz muito mais do que é exigido legalmente. Temos as horas legais mínimas, mas nós procuramos ter um serviço muito além disso. Um serviço que seja muito, ou seja, as pessoas que tenham problemas... Além daquelas situações normais, precisar de uma receita.... Falar com o médico. "Olhe eu estou com um problema, está-se a passar isto"; pedir conselhos, segundas opiniões, análise de exames feitos, o que seja. O nosso médico tem um papel muito mais ativo, do que aquele mero médico do trabalho. Vai com frequência aos postos de trabalho, faz recomendações, faz análises, todos os casos de absentismo que temos, além da questão legal, são tratados, são verificados quando a pessoa volta ao trabalho, ver efetivamente se há alguma coisa que possamos fazer, está com muita frequência na fábrica, faz sessões de sensibilização, ou seja questões de saúde, a questão do ruído, uma série de situações que no fundo são problemáticas que temos cá, procuramos que no fundo este serviço vá mais além e ajudar.

CF: Portanto apesar das dificuldades, vocês tentam sempre combatê-las com a medicina no trabalho e com sensibilizações.

Responsável RH 1: Muito mais que a medicina no trabalho, é uma medicina mais preventiva.

CF: Não sei se tem então alguma questão relacionada com a nossa conversa?

Responsável RH 1: Não

CF: Tem interesse então em saber os resultados no final?

Responsável RH 1: Sim, gostava.

Entrevista 2 – Empresa de criação de estruturas de construção metálica

CF: Inicialmente quero fazer umas perguntas sobre o funcionamento da empresa, e queria saber quais é que são os turnos que vocês praticam na vossa empresa. Se são fixos, se são rotativos.

Responsável RH 2: É assim, nós temos três turnos rotativos: o turno da manhã, o turno da tarde e o turno da noite e todos alteram. Uma semana uma equipa está no turno da manhã, noutra semana essa mesma equipa está no turno da noite. Estão sempre a rodar.

CF: É uma semana, basicamente, cada turno?

Responsável RH 2: Sempre.

CF: Portanto, a rotatividade é de semana a semana?

Responsável RH 2: Semana a semana.

CF: Em comparação com o regime de laboração normal, ou seja, das nove às dezasseis ou das oito às dezasseis, quais é que achas que são as vantagens do trabalho por turnos?

Responsável RH 2: É assim, eu também já trabalhei por turnos e sei o que é que isso é. É assim tem vantagens porque quando tiveres que tratar de alguma coisa, nas Finanças, nos bancos, tens essa disponibilidade. As desvantagens têm a ver com as horas de sono porque é mais fácil dormir durante a noite do que dormir durante o dia.

CF: Mas a nível empresarial, achas que tem mais vantagens para a empresa?

Responsável RH 2: Em termos de vantagens tem. Porque as máquinas assim nunca param. Estão sempre em laboração contínua.

CF: Então vocês trabalham num regime de vinte e quatro horas?

Responsável RH 2: Sim.

CF: Ou seja, a empresa está sempre a funcionar.

Responsável RH 2: Está sempre a funcionar. Menos ao sábado e menos ao domingo. Sendo de segunda a sexta. Nós até... O que é que fazemos... O turno que está durante a noite, na próxima semana, para ter mais horas de descanso, trabalha no turno da tarde.

CF: Não faz o turno da manhã.

Responsável RH 2: Exatamente. Porque se não era muito injusto porque já fica sem o sábado.... Era injusto.

CF: Tu és responsável por uma equipa.... Quais é que vocês acham que são as queixas dos trabalhadores mais frequentes?

Responsável RH 2: Os jovens, pronto, não se importam. O que eles querem até é turnos rotativos, apanhar noites. É assim, pessoal com mais idade, já é diferente. Já são desses as queixas que uma pessoa tem. Porquê? Porque não vão conseguir dormir, vão ter menos horas de sono e isso depois vai-se refletir no trabalho. Eu noto isso, porque é assim, eu avalio todos os dias a produção, e eu noto bem o que é a produção na segunda feira do turno da noite e o que é a produção de sexta feira do turno da noite. É gradual, vai sempre diminuindo porque o cansaço vai acumulando.

CF: Mas aquilo que tu achas que se nota mais realmente é o cansaço, falta de sono...

Responsável RH 2: É isso.

CF: Qual é o horário que achas que traz mais dificuldades para os trabalhadores? Dos três que vocês praticam.

Responsável RH 2: É o horário da noite, sem dúvida. Sem dúvida porque a maior parte das pessoas não quer trabalhar no turno da noite. Os outros turnos, toda a gente aceita. Não há muito problema nisso.

CF: Tendo em conta a realidade da tua empresa, consideravas que haveria mais satisfação e bem-estar por parte dos trabalhadores se praticassem o horário dito normal, das nove às seis? Achas que eles estavam mais motivados e mais satisfeitos?

Responsável RH 2: Acho que não. Porque também traz coisas boas para os trabalhadores. Aí está, uma delas, já falei, pronto, como tem mais tempo livre, dá para tratar desse tipo de coisas e também tem o subsídio de turno. Parece que não, ao final do mês é mais algum que encaixa.

CF: A nível de comportamento, por exemplo, concentração, grau de eficácia, irritabilidade, ansiedade, relacionamento com o colegas, achas que o trabalho por turnos influencia?

Responsável RH 2: Sim. Eu noto isso em algumas pessoas que isso altera. Mas isso é mais quando uma determinada pessoa, por algum motivo, tem que fazer, consecutivamente, três semanas durante a noite, por algum motivo familiar, que às vezes acontece que as pessoas pedem. Nesse aspeto, por exemplo, a empresa é muito liberal se um trabalhador, por algum motivo, aí está, o trabalhar por turnos nesse aspeto também é bom, se pretender, na próxima semana, o filho tem uma atividade qualquer e precisa da tarde livre, ou precisa de uma manhã, troca-se.

CF: Vocês têm essa flexibilidade

Responsável RH 2: Sim, Sim. Isso, sempre. Qual é o objetivo da empresa? O posto de trabalho nunca é posto em causa, e assim cada um gere o turno com os outros. E entre outros assim a equipa consegue coordenar as coisas. E nisso é sempre bom porque o trabalhador nunca perde, não perde o dia, e assim consegue acompanhar. Porque hoje é um trabalhador, amanhã é outro. E assim, nunca ninguém se importa de trocar o dia.

CF: Existe algum tipo de indicador, por exemplo o absentismo, a pontualidade, por exemplo, há muitas baixas.... Vocês conseguem associar ao trabalho por turnos?

Responsável RH 2: Derivado ao trabalho por turnos não. Da assiduidade isso fazemos gradualmente, ao final de um ano fazemos sempre uma avaliação chamada Prémio anual e o prémio anual influencia nisso. Por exemplo, o chefe dá uma avaliação, os recursos humanos, que é isso, a pontualidade, dá a sua avaliação. Se a pessoa é pontual ou não, ou se chega a tempo e horas, que é fundamental e se a pessoa vai embora mais cedo.

CF: Portanto, mesmo esses fatores não estão diretamente relacionados com o trabalho por turnos?

Responsável RH 2: Não. Como a empresa facilita sempre trocaram de turnos por algum motivo familiar ou o que for, as pessoas raramente faltam. Claro que às vezes acontece imprevistos, por alguma razão acontece. Às vezes, por algum motivo a pessoa não pode trocar de turno e então tem mesmo que faltar. O que é que fazemos? Para compensar essa pessoa, essa pessoa pode dar horas extras para compensar essas horas que faltou.

CF: No final, quando acabar a tese, tens interesse em saber o resultado?

Responsável RH 2: Sim, sim.

Entrevista 3 – Empresa associada à saúde estética e reabilitação

CF: Isto é no âmbito da minha tese de mestrado, que vai falar sobre o trabalho por turnos nomeadamente sobre as vantagens e desvantagens e também sobre o bem-estar no trabalho. Numa fase inicial, eu vou querer perceber como é que funcionam os turnos na empresa, que turnos é que praticam, se são fixos ou se são rotativos, se forem rotativos como é que funciona a rotatividade, se é semana a semana, mês a mês...

Responsável RH 3: É assim... Nós... A Clínica, tanto a Clínica de Penafiel como a Clínica do Porto trabalhamos por turnos, embora os turnos da clínica de Penafiel sejam um bocadinho diferentes porque o horário é mais alargado. Na Clínica do Porto, o horário funciona das... a Clínica funciona das 9 da manhã às 8 da noite. Portanto existem dois horários, das 9 às 6, com uma hora de pausa da 1 às 2 e das 11 às 8 da noite com a hora de pausa das 2 às 3. Na Clínica de Penafiel, nós temos vários horários porque vai depender da área que estamos a falar. No entanto, a Clínica funciona das 8 da manhã às 10 da noite e, entretanto, existem vários horários. Os horários são rotativos, no entanto, por norma, por exemplo, na área da receção, os horários são rotativos de semana a semana. Ou seja, existem 3... eu agora não vou saber de cor os horários por causa da situação de terem mudado, e não sei de cor. Eu penso que na receção por exemplo, os horários são: entras à 1... não. à 1 e meia que é para depois sair às 2 e meia com uma hora de pausa. Portanto, o horário na receção, na parte da manhã, entras às 7 e meia e saís às 4 e meia com uma hora de pausa da meia hora à 1 e meia. E depois temos o horário da 1 e meia às 2 e meia. Entretanto da parte da manhã também existe o horário das 9 às 6 que é para conseguirmos conciliar todas as horas de pausa que temos que fazer para que a receção fique o menos tempo possível só com uma pessoa. Portanto, existem 3 horários, o das 7 e meia, o das 9 e o da 1 e meia. Portanto, todos eles têm uma hora de pausa ao fim, no máximo, de 5 horas e os horários realmente funcionam... portanto, no caso da equipa da receção, funcionam semana a semana a rotatividade, portanto são formadas equipas em que são trocadas de 3 em 3 meses, ou seja, temos 4 colaboradores a trabalhar nessa área que acabam por fazer desta forma, portanto, 2 2, e roda de 3 em 3 meses a equipa a trabalhar, embora o horário rode de semana a semana. Depois, relativamente à parte de horários mais administrativos, porque os horários rotativos na Clínica funcionam com os colaboradores que trabalham de atendimento ao público, ou seja, tanto a parte da receção com a equipa técnica. Portanto, e a parte da, mais administrativa e não só, como é o Departamento de Marketing e Comunicação e mesmo o Departamento do telefone, também trabalham por turnos, mas não são... ou melhor, a parte da Comunicação, neste momento, temos só dois horários, embora que quase não consideramos trabalhar por turnos, porque estão a trabalhar das 9 às 6, ou das 10 às 7, embora estejamos a ponderar muito bem fazer também horários diferentes, repartir a equipa e ir rodando de semana a semana para que também seja possível estar sempre alguém. Porque o objetivo do horário por turnos é realmente conseguirmos dar resposta a todos os serviços que temos na Clínica, nomeadamente a parte, realmente da receção, e da parte técnica, mas mesmo a parte da Comunicação também é muito importante. Porque na parte da Comunicação, estar sempre alguém disponível que também possa realmente tirar proveito de algumas situações que possam acontecer no horário mais alargado também é importante. Neste momento só temos dois, que é das 9 às 6 e das 10 às 7, mas estávamos a ponderar realmente repartir a equipa e fazer desta forma. Na parte dos telefones, portanto, o serviço ao utente call, aqui sim nós colocamos os horários também são rotativos, mas trabalha das 9 às 6 e das 11 às 8 da noite. Portanto, neste horários, também sempre com uma hora de pausa para almoço... e nós também permitimos aos colaboradores em todos os horários que, mesmo entre o horário de entrada e o horário de pausa, ou que seja para almoço ou que seja para jantar ou o que quer que seja, têm a possibilidade de ir comer qualquer coisa, ir à casa de banho, isso podem ir a qualquer altura, mas têm a possibilidade de irem lanchar alguma coisa que lhes permita também não estar tanto tempo sem realmente comer. Eu sei que, de vez em quando, eu paro aqui pelo meio, mas vou-me lembrando das coisas e vou dizendo. Entretanto, relativamente à parte da.... do telefone, pronto, relativamente à questão dos telefones, nós como funcionamos das 8 às 10, os telefones estão sempre ativos nesse horário, das 8 às 10. De forma a tentarmos conciliar também para que não haja uma sobrecarga tão grande da parte de serviço ao utente front, então nós

acabamos só por estar aquele bocadinho até às 9, das 8 às 9 fica também na parte da receção cá em baixo, no serviço ao utente front, e depois das 8 da noite às 10 da noite exatamente a mesma coisa. No entanto, também existe esta possibilidade, um horário mais alargado para que permita realmente dar resposta a tudo aquilo que nós pretendemos fazer, desde atendimento de chamadas, desde confirmação de agenda para o dia seguinte, e por isso também trabalhamos desta forma. Portanto, das 9 às 6 e das 11 às 8. Na parte técnica... aliás, antes de passar à parte técnica, relativamente à parte... também temos o serviço de limpeza dos espaços e temos duas profissionais que também trabalham por turnos, para que, lá está, mais uma vez consigamos dar resposta para a parte da limpeza também, para que seja mais fácil realmente podermos conciliar e ter tudo limpo o mais tempo possível, digamos assim. Depois, relativamente à questão da parte técnica, também é exatamente a mesma coisa, trabalham das 8 às 10 da noite. Portanto, depois vai depender do funcionamento do horário. Na equipa de dermato-funcional, na equipa de fisioterapia, na equipa de treino, portanto, neste tipo de serviços, os horários funcionam das 8 às 10 da noite. Portanto, os colaboradores fazem turnos rotativos, mas é durante a semana. Ou seja, durante a semana, existem 3 horários, em que um é das 8 às 5 da tarde, com uma hora de pausa, o outro que é da 1 até às 10 e o outro que é das 11 às 8. O que é que acontece? Eles vão fazendo... Eu agora não tenho a certeza se é por esta ordem Catarina, porque eu não me recordo. Mas eles fazem basicamente o horário manhã, intermédio que é o das 11 e tarde e depois voltam a fazer esse mesmo horário. Isso permite-lhes também, quando fazem o horário da manhã, no dia a seguir, ao entrar às 11 já conseguem ter um bocadinho mais de tempo para poderem realmente fazer as coisas, não é... a sua vida pessoal e também conseguem sair um bocadinho mais cedo. E depois, no dia a seguir fazendo o horário da tarde a entrar às 2 já lhes permite ter o horário da parte da manhã livre, também lhes permite fazer outro tipo de coisas que possam fazer, não é... da parte da manhã e pronto, e trabalham no horário da tarde. Isto também para que eles, pronto, realmente isto é uma forma de também de tentar ver... Portanto, nós implementamos este sistema de horários a fazer turnos na mesma semana, com horários diferentes no ano de 2018. Não, 2019, foi implementado este horário desta forma. Os colaboradores acabaram até por gostar e mantivemos este sistema de rotatividade na mesma neste ano. Pronto, porque realmente, existe, lá está, a situação da parte do serviço ao utente tem realmente esta situação de fazer semana a semana. Preferem desta forma. Nos outros acaba por ser implementado desta forma. Relativamente aos horários também das profissionais que estão mais ligadas à parte da depilação a laser, é exatamente a mesma coisa. Difere ali 20 minutos de intervalo entre uns horários e outros, destes das técnicas, mas é exatamente igual.

CF: Em comparação com o regime de laboração considerado tradicional, aquele que normalmente é das 9 às 18 ou das 8 às 17, quais é que achas que são as vantagens que existe para a empresa no que diz respeito ao trabalho por turnos? Ou seja, quais é que consideras ser as vantagens do trabalho por turnos na vossa empresa?

Responsável RH 3: Pronto, basicamente eu também já o disse anteriormente. Como nós temos um horário alargado de trabalho, ou seja, com as Clínicas... Nós... Porque é assim, nós... o objetivo de termos um horário alargado na abertura das Clínicas é para oferecermos aos nossos utentes uma maior possibilidade de marcação em horários não comuns. Ou seja, nós realmente temos o horário comum de trabalho na generalidade das pessoas é das 9 às 6, o que não lhes permite nesses horários fazer outro tipo de coisas que queiram fazer extratrabalho. O que faz com que restrinja, por exemplo, os sábados ou o que quer que seja e muitas das vezes é muito mais difícil fazerem coisas que pretendiam fazer. E nós, ao termos estes horários alargados, permite lhes muitas vezes fazer os nossos serviços antes de entrarem ao serviço deles, ao trabalho, ou depois de entrar aos serviços deles. Embora, claro que nós não trabalhamos só nesses horários, durante o dia conseguimos também ter muita gente, muitos utentes realmente nos nossos tratamentos. Porque, lá está, nem toda a gente trabalha das 9 às 6. Ou seja, o que nós queremos fazer com o horário por turnos neste caso é realmente conseguir dar resposta às necessidades dos nossos utentes em horário alargado de abertura da clínica para oferecer os serviços aos nossos utentes. Seja antes de irem para o trabalho, seja depois, ou mesmo aquelas pessoas que também trabalham por turnos que estejam livres ou de manhã ou de tarde também possam fazer realmente... Ou então, na hora do almoço. Porque nós temos um horário

contínuo, portanto não temos horário de pausa de hora de almoço na abertura de Clínica, portanto é um horário contínuo que permite realmente às pessoas poderem fazer os nossos tratamentos a qualquer hora. E é um horário bastante alargado, portanto, das 8 às 10 da noite ou mesmo das 9 às 8 da noite também na Clínica do Porto, o horário sendo até às 8 da noite também permite às pessoas conseguirem realmente poderem fazer os tratamentos em horários fora do horário comum. Ou seja, o nosso horário por turnos, o objetivo é mesmo esse. A vantagem dos horários é nesse sentido, é realmente conseguirmos dar resposta dos nossos serviços aos nossos utentes.

CF: E também tentar chegar a um maior número de utentes neste caso através da disponibilização de horário.

Responsável RH 3: Sim, sim, sim.

CF: Por outro lado, a nível empresarial mais uma vez, quais é que achas que então são as desvantagens deste tipo de laboração? Se é que existem na vossa perspetiva.

Responsável RH 3: É assim, a meu ver, relativamente a toda a gestão e dinâmica acho que às vezes... Não é que seja uma desvantagem. Por vezes torna-se é mais difícil de gerir. Porque realmente o facto de tu teres os horários por turnos, tens que ter realmente uma maior resposta de colaboradores, ou seja, tu para teres um horário, lá está... Nós para termos um horário das 8 às 10 noite na abertura da Clínica, nós para termos colaboradores para abranger esse tipo de horários, não é, temos de ter um maior número de colaboradores. E depois tens que gerir os horários e tentar fazer os horários de forma a que nunca prejudiques ninguém. Portanto, de certa forma os horários até são feitos de uma forma, como é que se diz... agora está-me a faltar a palavra... de uma forma sistemática, portanto definem sempre desta forma, portanto tu trabalhas de segunda a sábado, na semana a seguir folgas um dia da semana, trabalhas na outra semana de segunda a sábado e tens esse sábado da semana de folga, depois trabalhas novamente de segunda a sábado... eu esqueci-me de falar nesta parte na primeira pergunta. Portanto, tudo isto tem que ser muito bem trabalhado para que realmente não haja qualquer tipo de erro para que nenhum colaborador fique prejudicado nas suas folgas, ou mesmo numa... que faça mais horários ou de manhã ou de tarde. Portanto tudo isto tem que ser muito bem gerido. E não é uma desvantagem simplesmente, pronto, por vezes é uma dificuldade que se ultrapassa facilmente porque depois com o tempo também isto torna-se mais fácil de fazer, mas é isso que às vezes acaba por dificultar um bocadinho. Algumas das vezes, uma das coisas que... pronto, o facto de ter que trabalhar tardes, ou seja, até às 10 da noite, para nós é uma vantagem porque realmente o facto de termos um horários mais alargado são os horários até mais pretendidos pelos nossos utentes, os colaboradores por vezes é que não gostam tanto de fazer este tipo de horários mas pronto... mas de certa forma quando são contratados são sempre alertados dos horários existentes e daquilo que vão fazer, não é

CF: Agora entrando numa parte mais da influência do trabalho por turnos no bem-estar dos trabalhadores, queria saber quais são as queixas mais apresentadas pelos colaboradores no que diz respeito aos horários.

Responsável RH 3: Aos horários... pois... pronto, basicamente é aquela situação que eu referi que é de trabalhar os horários da tarde. Portanto, nós sabemos que... eu penso que acaba por... até porque eu também já o fiz e sei que pode ser uma vantagem e uma desvantagem. Claro que trabalhas por turnos, não tens um horário... Como é que eu hei de explicar... uma rotina fixa na tua vida, não é. Portanto tu ora estás a fazer manhã ora estás a fazer tarde ora tens que te levantar muito cedo para entrar no horário da manhã ora tens que te levantar muito... levantas-te mais tarde para entrar no horário da tarde, portanto deitas-te mais tarde também, portanto... embora os nossos horários não sejam assim tão tardios como isso, porque saindo às 10 e meia, que é o mais tarde que temos, pronto que seja realmente chegar a casa 11 ou 11 e tal... tudo bem que é tarde como é obvio, não é, mas não é assim tão tarde como isso. Pronto, o que faz com que realmente descontrola um bocadinho as rotinas das pessoas, pronto, isso pode criar realmente a longo prazo, pode criar realmente alguma instabilidade em determinadas pessoas, não quer dizer que sejam todas iguais... No entanto, existe também a vantagem de que realmente tu ao teres a tua manhã livre consegues também, quando fazes o horário da tarde, não é, também consegues ter algum tempo para gerir as tuas coisas, as tuas situações pessoais. Seja de ir a consultas, permite-te ter mais tempo para trabalhar determinadas coisas, ir a

consultas, fazer se quiseses exercício físico teres possibilidade de o fazer logo de manhã sem ter que estar a pensar que vais entrar logo ao serviço, ou já não teres tempo de o fazer porque se fizeres um horário de manhã que seja a entrar às 9, se quiseses por exemplo ter uma rotina de fazer exercício físico tens que te levantar muito cedo para conseguires fazer o exercício, para conseguires te arranjar para ir para trabalhar, portanto, acho que existe em algumas situações em que pode ser uma vantagem e outras uma desvantagem no sentido, acho que tem mesmo a ver é a longo prazo a situação de realmente haver aqui um certo... um desequilíbrio digamos assim nas rotinas porque pela situação de fazeres horários diferentes. No entanto, também uma das queixas mais dos nossos colaboradores é mesmo a parte de fazer os horários da tarde mas, pronto, isso é uma questão que por mais que seja um bocadinho chata digamos assim eles acabam por saber quando vão para lá trabalhar, sabem que nós trabalhamos naqueles horários e de certa forma já estão por dentro do assunto que têm que o fazer, porque são esses horários que nós temos, são esses os nossos horários de maior procura, portanto, nós nunca poderíamos deixar de ter estes horários da parte da tarde.

CF: A próxima pergunta acho que já está um bocadinho respondida, que era qual é o horário que considera que traz mais dificuldades para os colaboradores. É precisamente o horário da parte da tarde, não é?

Responsável RH 3: Sim, é porque eu acho que tem mesmo a ver com o facto de o horário da tarde não é que seja difícil de fazer esse horário. Mas por exemplo, colaboradores que tenham, por exemplo, filhos ou mesmo que não tenham filhos mas vivam com os pais, não é, o que faz com que por exemplo no horário da tarde não te permita tanto ter o convívio com eles porque saís da clínica mais tarde o que faz com que não tenhas tanto relacionamento com eles quando fazes esses horários. No entanto, quando fazes manhã também achas por não, não é, isto porquê? porque da parte da manhã as pessoas estão a trabalhar, tu não consegues estar com elas, da parte da tarde quando saís também já acabas por não conseguir estar com elas. no entanto, de manhã, o horário da manhã permite-te depois estar com elas. mas depois também temos que ver que quem faz o horário da tarde, o horário também não é realizado, por exemplo na parte do serviço ao utente, na parte front, fazem de semana a semana, portanto tens uma semana inteira a fazer manhã o que também já te ajuda um bocadinho a conciliar aquele horário da tarde, não é, e tens outra semana toda a fazer tarde, pronto que já é assim um bocadinho mais chato relativamente ao relacionamento que tu tens com os teus familiares no entanto permite da parte da manhã teres possibilidades de fazer... teres mais tempo para fazeres as tuas coisas, porque isso é uma das coisas que também dizem. Agora relativamente à parte da parte técnica da clínica, acaba por também não ser tão agressivo porque também não têm tantas tardes por semana. ou seja, se têm no máximo 2 tarde por semana, já é muito. ou seja, naquele horário em que saem as 8 da noite ainda lhes permite estar com eles e ainda lhes permite fazer outras coisas da parte da manhã por isso acho que nunca é uma coisa que seja assim tao má, assim tão desagradável porque consegue-se conciliar tudo. a meu ver...

CF: Tendo em conta a realidade desta empresa consideras que haveria mais satisfação e bem-estar no trabalho se deixassem de trabalhar por turnos e passassem a trabalhar num regime normal?

Responsável RH 3: É assim, é impossível no nosso caso. porque como temos horários fixos, horários fixos realmente das 8 às 10 da noite, nós iríamos ter que ter sempre alguém a cobrir todos estes horários e se não fosse por turnos iam ter que ser fixos e eu acho que era pior porque ia ter que haver sempre alguém a trabalhar de tarde portanto aquele horário que as pessoas não gostam tanto de fazer, alguém ia ter que fazer sempre esse horário. E então acho que é pior tu trabalhares sempre só de tarde do que trabalhares por turnos do que trabalhares ora de tarde ora de manhã. portanto o facto de acabar com os turnos no nosso caso nunca vai ser possível porque de facto nos trabalhamos com um horário alargado e temos que dar resposta a esse horário. agora o facto de fixarmos os horários, seria possível, púnhamos algumas pessoas a trabalhar só de manhã e outras só de tarde. mas de certa forma, para quem trabalha só de tarde também não era fácil conseguirmos arranjar colaboradores a querer fazer só esse horário de tarde. portanto acho que é mais vantajoso acabar por trabalhar por turnos. acho eu.

CF: Como é que consideras que este tipo de horários que vocês praticam, afeta os trabalhadores numa perspetiva de comportamento, por exemplo, concentração, grau de eficácia e também numa

perspetiva emocional, irritabilidade, ansiedade, relacionamento com os colegas. achas que o trabalho por turnos tem alguma influência sobre estes fatores? achas que não?

Responsável RH 3: Ora bem, sinceramente, eu acho que não. eu acho que não. o que... esses fatores que tu referiste agora, eu acho que por vezes refletem se não pelo trabalho por turnos, mas pelo volume de trabalho. porque de certa forma tu notas que as pessoas andam mais ansiosas mais irritadas, ou mais... quando realmente tens um volume de trabalho muito grande em que tens pouco tempo para fazer o que quer que seja e acabar por...pronto... é o stress do dia a dia do trabalho. acabas por realmente acabar por ter este tipo de... agora relativamente à parte dos turnos eu acho que não, eu acho que não se nota tanto... é assim, eu estou a generalizar, não quer dizer que não possa haver 2 ou 3 casos num universo de 60 que possa realmente até acontecer. isto também depende muito da personalidade de cada um, a mesma forma de lidar com as coisas e os fatores dessa pessoa, os fatores que influenciam o comportamento dessa pessoa, nomeadamente a situação familiar, a situação pessoal. Portanto, acho que... sinceramente acho que o trabalho por turnos, que eu note de um modo geral, acho que não... acaba por não ter esse tipo de... não criar esse tipo de atitudes, esse tipo de comportamentos. se calhar mais, sim, a parte de por vezes o trabalho que, felizmente se tivermos sempre assim é bom, mas ao mesmo tempo claro cria cansaço, cria stress e as vezes as pessoas acabam por poder ter esse tipo de comportamentos.

CF: Existe algum tipo de indicadores que consigam relacionar diretamente com o trabalho por turnos? Por exemplo o absentismo, a pontualidade, algum genero de baixa médica. Algum levantamento que vocês façam que relacionem diretamente com o trabalho por turnos?

Responsável RH 3: Inicia a pergunta outra vez que eu não percebi, desculpa

CF: Existe algum tipo de indicadores que consigam relacionar diretamente com o trabalho por turnos? Nomeadamente, o absentismo, a pontualidade, baixas médicas, entre outros.

Responsável RH 3: Não. Acho que não. Sinceramente acho que não. Acho que vai um bocadinho de encontro na mesma à situação da pergunta anterior. Sim, eu acho que sim. De um modo geral eu penso que não. Por norma as situações que nos temos nesse tipo de questões não tem a ver com a parte do trabalho por turnos. Mas lá está, por fatores já pessoais ou comportamentos que geram da parte pessoal, não diretamente com o trabalho por turnos

CF: Pronto, estamos quase a terminar, só queria saber se tens alguma questão relacionada com aquilo que nós estivemos a conversar até agora, se queres deixar mais alguma informação que aches pertinente...

Responsável RH 3: Não sei, porque sabes que eu depois também acabo por ir um bocadinho sempre para a minha parte da minha experiência. embora também tenha conhecimento da experiência dos outros colaboradores. mas..., mas acho que é assim, o trabalho por turnos, lá está... a longo prazo pode não ser fácil, não é, por causa realmente das tuas rotinas, a parte realmente da situação de quando fazes horários de tarde não poderes ter o convívio familiar que tu se calhar até querias. acaba por ser mais aborrecido, digamos assim, mas depois existem também outras vantagens que realmente permitem te ter mais tempo para tratares de situações pessoais que se trabalhasses num trabalho das 9 às 6 nunca conseguirias fazer lo. porque muitas vezes num trabalho das 9 às 6 num horário fixo acabas por não ter tempo de fazer determinadas coisas, ir a uma consulta medica por vezes é difícil, não é, porque acabas por ter ali o tempo muito... ocupa-te o tempo todo do dia todo o que por vezes não te permite fazer coisas que por exemplo se fizeres um horário da tarde tens a manha livre e ate consegues fazer, tens uma manha toda para fazer determinadas coisas, seja em casa, seja sair, seja fazer o que quer que seja portanto acho que acaba por ter vantagens de certa forma nesse aspeto e as pessoas também nunca ficam a perder. porque por exemplo o facto de tu por vezes teres que trabalhar de segunda a sábado numa semana pode ser chato. mas depois na semana acabas por ter a compensação de não trabalhar o sábado e ainda teres o dia de folga, ou seja, trabalhas menos dias na semana seguinte, o que acaba por te compensar. pronto, eu acho que mesmo a única desvantagem é mesmo a situação de rotina, o facto de tu não criares uma rotina fixa, não é, acabas por te la um bocadinho porque mesmo trabalhando por turnos se os horários forem exatamente a mesma situação, salvo algumas exceções de ferias ou alguma situação que possa ocorrer, mas acaba por ser sempre um bocadinho igual. trabalhas por turnos, trabalhas diferente, mas acabas por saber mais ou menos

sempre a tua rotatividade. por exemplo no caso do serviço ao utente é manhã tarde, manhã tarde, manhã tarde, na parte das 9 às 11, uma semana fazes 9, na outra fazes 11, na outra fazes 9... ou seja de certa forma também crias aqui uma.... não é.... um panorama igual. consegues-te orientar, consegues fazer as tuas coisas sem teres também sempre que estar a alterar, não é. Pronto, mas de um modo geral acho que não é desvantajoso fazer... nem sei se esta palavra existe...fazer o trabalho por turnos sinceramente.

CF: Pronto, tens interesse então no final da tese saber os resultados da investigação

Responsável RH 3: Sim Sim. Claro que sim.