



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Renata Andreia da Silva de Castro Bastos

**Impacto da Alteração de um Sistema
de Turnos Semicontínuo para
Laboração Contínua**

outubro de 2015



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Renata Andreia da Silva de Castro Bastos

**Impacto da Alteração de um Sistema
de Turnos Semicontínuo para
Laboração Contínua**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Isabel Maria Soares da Silva

outubro de 2015

DECLARAÇÃO

Nome: Renata Andreia da Silva de Castro Bastos

Endereço eletrónico: a62245@alunos.uminho.pt

Número do Cartão de Cidadão: 12114630

Título da Dissertação de Mestrado: Impacto da Alteração de um Sistema de Turnos Semicontínuo para Laboração Contínua

Orientador: Professora Doutora Isabel Maria Soares da Silva

Ano de Conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 16 de outubro de 2015

Assinatura: _____

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	v
<i>Abstract</i>	vi
Introdução.....	1
Revisão da Literatura	1
Objetivos do estudo e contextualização do caso	5
Método	8
Resultados	13
Discussão.....	18
Reflexões finais.....	21
Referências Bibliográficas	22

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 - Horários dos diferentes sistemas e distribuição dos colaboradores pelos respectivos turnos antes e após a mudança	6
Tabela 2 – Fontes, métodos e objetivos de cada fase de recolha de dados	7
Tabela 3 – Caracterização sociodemográfica, familiar e profissional	9
Tabela 4 – Ilustração dos principais resultados obtidos nos <i>focus group</i>	14
Tabela 5 – Ilustração dos principais resultados obtidos nas entrevistas às chefias	15
Tabela 6 – Estatística descritiva e matriz de correlações para LC e Fidelidade das escalas....	16
Tabela 7 – Resultados do modelo de regressão linear múltipla para prever a satisfação com o horário de trabalho nos colaboradores de LC.....	17
Tabela 8 – Comparação entre LSC e LC ao nível: do sono, satisfação com o horário de trabalho, conciliação extra/trabalho, esforço extra/trabalho	18
Tabela 9 – Consequências do atual sistema de turnos, recomendações à sua alteração e, efeitos esperados com a alteração	20

Agradecimentos

“Tenho em mim todos os sonhos do mundo”. Começo citando Fernando Pessoa, pois só pensando e desejando desta forma, é que podemos lutar por aquilo que perseguimos mesmo quando muitos teimam em não acreditar em nós e até mesmo quando nós próprios, por vezes não acreditamos. E aqui estou eu na fase final de um dos sonhos que cabem dentro de mim.

Só que sonhar sozinho por si só não chega precisamos da ajuda, carinho e o amor dos outros e este é o momento que tenho para lhes agradecer.

Agradeço à Professora Doutora Isabel Silva por nunca me ter deixado desistir deste objetivo. Por ter estado sempre lá quando precisei de orientações a nível académico e ao mesmo tempo por me dar sempre aquela palavra de motivação e respeitar sempre a minha forma de fazer as coisas e o tempo que as demorava a fazer.

Aos meus pais porque me deram a educação, os valores e a coragem de lutar pela felicidade estando sempre presentes em todos os momentos desta etapa da minha vida dando-me sempre força e acreditando em mim.

À pessoa mais importante da minha vida que com a sua tenra idade não tem noção do quão me ajudou. A minha filha. Por ti, e por mim estive sentada horas sem fim em frente a um computador a escrever mesmo sabendo que querias brincar, estar com a mãe e tu dizias estuda mamã para um dia termos um futuro melhor. Não imaginas filha a coragem que me deste.

Ao Pedro, por estar sempre ao meu lado relembrando-me todos os dias com o seu amor que sou capaz de fazer aquilo a que me proponho. A forma como acreditas em mim é o meu motor da vida.

Às minhas amigas sem ordem de preferência, à Ana, à Diana, à Alexandra, à Margarida, à Daniela e ao meu amigo Rui, porque foram sem dúvida os melhores ao longo destes anos e com eles tornou-se tudo mais fácil.

A todos os outros que já agradei e que irei agradecer eternamente.

E por último mas muito importante. A Deus ... porque acredito em Ti e porque nunca me abandonaste.

Impacto da Alteração de um Sistema de Turnos Semicontínuo para Laboração Contínua

Resumo

Este estudo decorreu numa indústria siderúrgica e procurou compreender: o porquê da resistência dos colaboradores face à alteração de um sistema de laboração semicontínua para contínua e as (des) vantagens associadas a esta mudança; as consequências dessa alteração na vida dos colaboradores e, ainda, propor alterações no sistema em vigor. Realizaram-se três *focus group* a colaboradores da laboração contínua, três entrevistas às respetivas chefias e aplicou-se um questionário a 98 colaboradores (laboração semicontínua e contínua). Os resultados dos *focus group* e das entrevistas indicam a perda de folgas ao fim-de-semana como a principal desvantagem da mudança levando a uma insatisfação com o horário de trabalho. As consequências da mudança foram ao nível da vida familiar, social e do sono. Os resultados dos questionários da laboração contínua apontam que maior satisfação com o horário de trabalho está correlacionada com uma maior perceção de conciliação entre horário de trabalho e vida fora da empresa tendo sido este o único preditor dessa satisfação. Não foram encontradas diferenças significativas em relação a alterações do sono quando comparamos os dois grupos em estudo.

Palavras-chave: trabalho por turnos, horários de trabalho, conciliação trabalho/ não trabalho, saúde ocupacional.

Impact of Changing a Semicontinuous Shift System to a Continuous Labour System

Abstract

This study took place in a steel industry and sought to understand the resistance of workers due to a change of a semicontinuous working system to a continuous, the (dis) advantages associated to this change; understand the consequences on workers' life; propose changes in the current system. Accordingly, three focus groups were conducted with continuous system workers and three interviews with the respective managers. It was also applied a survey to 98 workers (semicontinuous and continuous workers). The results of the focus group and interviews indicate the loss of weekend clearance as the main drawback of this change leading to work schedule dissatisfaction. The consequences of the change were at the level of family and social life and sleep. The results of the surveys of continuous system workers show that a greater satisfaction with the working schedules is associated with an higher perception of conciliation of working hours and life outside the company, this was also the only predictor of that satisfaction. No significant differences were found regarding the sleep disorders when comparing the two study groups.

Keywords: shift work, working schedules, conciliation work/non-work, occupational health.

Introdução

A sociedade moderna está a mudar rapidamente, tanto ao nível de estratégias económicas e produtivas (e.g., novas tecnologias, globalização dos mercados, processamento de informação) como em termos dos comportamentos individuais e de organização social (Costa, 2003).

O contexto do trabalho por turnos tem vindo a mudar desde o início do século XXI em comparação com os séculos anteriores. Os trabalhadores por turnos estão agora divididos por diferentes setores desde as telecomunicações aos media além dos setores tradicionais como a saúde e os transportes (Matheson, O' Brien, & Reid, 2014). Desta forma, exige-se que a força de trabalho se adapte a diferentes formas de trabalho por turnos (Costa, 2003).

Muitas indústrias, por razões de custos ou de processos produtivos, têm necessidade de laborar nas 24 horas do dia, para que consigam sobreviver num mercado competitivo em que as necessidades do cliente estão sempre a mudar. Em 2010, o Quinto Inquérito Europeu às Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound, 2012), indicou que a percentagem de trabalhadores que laboram por turnos era respetivamente 17% nos países europeus e 10,6% em Portugal. O trabalho por turnos é um tema com alguma complexidade pois lida com variáveis de difícil mensuração que atuam não só em contexto organizacional, como também fora do local de trabalho e, ainda, trata de assuntos subjetivos com carácter multidisciplinar (Rodrigues, 1998). Segundo Silva (2012), o trabalho por turnos, em particular quando existe trabalho noturno e/ou num período familiar ou socialmente valorizados pode representar dificuldades aumentadas do ponto de vista biológico, psicológico, familiar e social, para este tipo de trabalhadores.

A presente dissertação objetiva contribuir para o aprofundamento da compreensão de como a mudança de um sistema de turnos de laboração semicontínua para sistema de laboração contínua pode afetar os colaboradores em certos domínios (sono, satisfação geral com o horário de trabalho e a vida fora da empresa), ancorando-se na seguinte estrutura: revisão de literatura; objetivos e contextualização do caso; metodologia; resultados, discussão e reflexão final.

Revisão da Literatura

Esta secção irá abordar as definições de trabalho por turnos, sistemas de trabalho por turnos e as consequências deste tipo de trabalhos.

Conceito de trabalho por turnos

Embora exista uma grande variedade de definições pode ser considerado trabalho por turnos aquele que possui um esquema horário diferente do tradicional (de segunda a sexta das 9h às 17h) (Akerstedt, Torsvall, & Gilberg, 1989, citado por, Pisarski, Lawrence, Bohle, & Brook, 2008). Costa (2003), refere este tipo de trabalho como “um modo de organização diária do horário de trabalho no qual diferentes pessoas ou equipas trabalham em sucessão de modo a cobrirem mais do que as oito horas diárias, incluindo o prolongamento até às 24 horas diárias”.

Na lei Portuguesa, “considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas” (Artigo 220.º do Código de Trabalho, 2009). A lei inclui ainda especificações relativas à organização dos turnos prevendo que a organização destes deverá ser efetuada tendo em conta as preferências dos trabalhadores envolvidos.

Sistemas de trabalho por turnos

Entende-se por sistema de trabalho por turnos, a forma de organização temporal do trabalho a qual apresenta uma grande diversidade de tipos e de modelos (Rutenfranz, Knauth, & Fischer, 1989).

O trabalho por turnos pode ser classificado em termos da existência ou não de alternância entre equipas pelos diferentes turnos em: a) fixo ou permanente (o trabalhador labora todos os dias no mesmo turno, seja durante o dia ou à noite; b) rotativo (o trabalhador alterna periodicamente entre turnos diferentes) (Costa, 1997; Berry, 1998). Relativamente ao sistema rotativo este ainda pode ser classificado em termos de velocidade e, sentido de rotação Segundo Folkard, Minors e Whaterhouse (1985, como citado por, Silva, 2008), a velocidade de rotação refere-se ao número de dias que um trabalhador labora num turno antes de mudar para o próximo, desta forma, os sistemas de turnos podem ser de rotação lenta ou rápida. As definições existentes para esta característica dos sistemas de turnos são diversas, no entanto, neste estudo foi adotada a tipologia apresentada na metanálise de Pilcher, Lambert e Huffcut (2000), definindo-se por rotação lenta como a permanência num mesmo turno por um período de tempo superior a quatro dias até alternar para o próximo e rotação rápida quando o período de tempo de permanência num turno for inferior ou igual a quatro dias. O sentido de rotação é a direção em que, a alternância dos turnos se dá e, podendo esta ser no sentido dos

ponteiros do relógio (e.g., manhã – tarde- noite) ou no sentido oposto (noite-tarde-manhã) (Barton, & Folkard, 1993).

Segundo Silva (2012), o tipo de esquema de trabalho por turnos ainda pode ser classificado com base no número de dias da semana trabalhados e, no envolvimento ou não do trabalho noturno. Considerando-se sistemas descontínuos aqueles onde há uma interrupção do trabalho no período da noite e ao fim de semana, este sistema conta normalmente com duas equipas a laborarem num período de oito horas; os sistemas semicontínuos são aqueles nos quais trabalham três equipas em sucessão, nas 24 horas do dia, com uma interrupção normalmente ao fim-de-semana; os sistemas contínuos, aqueles onde há uma laboração em todos os dias da semana, 24 horas por dia, 365 dias por ano.

Consequências do trabalho por turnos

Costa (2004), advertiu que as particularidades do trabalho por turnos não se referiam somente à sua organização mas também às consequências que dele poderiam advir. Segundo o autor citado, estas consequências acontecem tanto intra como interindividualmente sendo moderadas por variáveis individuais, estilo de vida, organização e exigências do trabalho e contexto social. O trabalho por turnos, principalmente quando requer a realização do trabalho noturno e/ou em períodos que sejam social ou familiarmente valorizados pode levar a dificuldades a um nível biológico, psicológico e/ou familiar e social nos trabalhadores (Silva, 2012). Silva, Prata e Ferreira (2014), referem que apesar da distinção em diferentes impactos, estes tendem a interrelacionarem-se e a interagir entre si. As mesmas autoras sugerem o exemplo de um trabalhador que labore no período noturno e que com vista a aumentar o tempo que passa em convívio com a família durante o dia, poderá comprometer a duração e a qualidade do seu episódio de sono principal, o qual tendo em conta o seu período de elaboração ocorreria durante o dia.

O presente estudo irá focar-se nos efeitos a nível da saúde, especificamente nas perturbações de sono e, nas dimensões familiar e social.

Efeitos a nível do sono.

A sonolência ou as perturbações de sono são explicadas por uma dessincronização dos ritmos circadianos, particularmente do ritmo de sono-vigília dada a orientação para dormir durante a noite e estar em alerta durante o dia (Costa, 2009). Por sua vez, estas podem influenciar significativamente a capacidade de trabalho podendo ainda contribuir para a

ocorrência de erros humanos e acidentes de trabalho (Rouch, Wild, Ansieu, & Marquié, 2005).

Vários estudos indicam que o trabalho por turnos afecta a qualidade do sono, a qual pode ser referida como a “percepção de um sono profundo” (Winwood, Winefield, & Lushington, 2006) estando também relacionada com a forma como os indivíduos se sentem ao acordar, com a facilidade que têm em acordar e o cansaço (Harvey, Stinson, Whitaker, Moskovitz, & Virk, 2008) e, a quantidade de sono (Åkerstedt, 1988; Arkestedt, Torsvall, & Gillberg, 1982; Rutenfranz, Haider, & Koller, 1985; Winwood, et al., 2006).

Um estudo realizado por Ramirez, Graham, Richards, Cull e Gregory (1996) sobre saúde e satisfação com o horário de trabalho em médicos de hospitais do Reino Unido revelou que, a satisfação com o horário estava inversamente associada com alguns problemas de saúde, sendo o distúrbio do sono um deles. Axelsson, Åkerstedt, Kecklund e Lowden (2004) numa investigação que conduziram com trabalhadores por turnos de uma indústria de papel, cujo objetivo era avaliar a relação entre tolerância ao trabalho por turnos e sono concluíram que, os trabalhadores insatisfeitos com o seu turno de trabalho tinham mais problemas em dormir e em manter-se acordados.

Efeitos familiares e sociais.

Algumas das variáveis familiares e sociais mais estudadas na temática de trabalhos por turnos são: a qualidade de vida familiar, as relações maritais, a relação com os filhos e as atividades sociais (Blau & Lunz, 1999; Demerouti, Geurts, Bakker, & Euwema, 2004).

Segundo Bento (2007) e Silva (2012), o trabalho por turnos afeta social e familiarmente a vida dos colaboradores podendo empobrecer os contactos sociais, ou desorganizar as rotinas familiares. Dhande e Sharma (2011), referem que os trabalhadores por turnos experienciam mais problemas familiares do que aqueles que não trabalham por turnos devido à falta de sincronismo entre as horas que estão a trabalhar e as rotinas diárias das suas famílias. Nesse sentido, pode haver uma redução do tempo que passam com os filhos, especialmente com os mais pequenos que têm de ir para a cama mais cedo. Segundo os autores citados, o tempo que este tipo de trabalhadores passa com a sua família leva a níveis de satisfação mais baixos, por se sentirem mais fatigados devido a um sono pobre ou mesmo não conseguir adormecer, o que reduz a atividade social normal.

Num estudo realizado por Barreto (2008), sobre o impacto do trabalho por turnos a nível da saúde, vida social e familiar de trabalhadores por turnos de uma indústria de papel, os trabalhadores referiram que o trabalho por turnos prejudicava a sua vida social e familiar,

levando à sua deterioração. Neste estudo a maioria dos participantes era casado e, este tipo de trabalho afetava a convivência com o cônjuge. Os inquiridos com filhos, referiram que esta configuração de trabalho tem uma influência negativa na relação e na educação dos seus filhos.

Gadbois (1990) ao estudar as dimensões psicossociais no trabalho por turnos, concluiu que é durante o fim-de-semana que decorrem a maior parte das atividades sociais e comunitárias e, por esse motivo o trabalho por turnos pode afetar este tipo de atividades e outras que ocorram fora do trabalho, como: atividades domésticas, ocupação dos tempos de lazer, relações familiares e sociais ou encontros intra-famílias.

Demerouti et al. (2004) concluíram numa revisão de literatura que efetuaram sobre trabalho por turnos que a importância dada aos fins-de-semana pelos colaboradores é maior quando comparada com os restantes dias da semana e, dentro desse período as manhãs e as tardes aparentam ser os períodos mais proveitosos para a realização de atividades sociais, enquanto que nos dias de semana há uma maior valorização do período noturno.

Outra variável a considerar é o sistema de folgas atribuídas, o qual modifica efetivamente a forma e o valor do uso que os trabalhadores fazem desse tempo, provocando em alguns trabalhadores por turnos um sentimento de perda e isolamento social (Pessoa, & Batista, 2004).

Objetivos do estudo e contextualização do caso

O presente estudo decorreu numa indústria com atividade na área da siderurgia. Nesta organização trabalham 259 colaboradores, dos quais 233 são homens e 26 mulheres. No total são 178 os colaboradores que laboram por turnos, todos eles do sexo masculino.

O sistema de turnos desta indústria esteve até há pouco tempo atrás organizado em três configurações: o sistema de turnos fixo constituído apenas pelo turno fixo da manhã; o sistema descontínuo, com dois turnos rotativos no qual os colaboradores durante uma semana trabalhavam no período da manhã e, na semana seguinte no período da tarde; o sistema semicontínuo (LSC), constituído por 3 turnos, laborando os trabalhadores uma semana durante a manhã, na semana seguinte à tarde e numa terceira semana no horário noturno. Para qualquer um dos sistemas de turnos, quer fosse fixo ou rotativo, as folgas eram ao sábado e ao domingo. Contudo, acerca de dois anos atrás, a empresa por questões estratégicas e de resposta aos pedidos dos clientes, sentiu uma necessidade de passar a laborar ininterruptamente. É neste contexto que surge a criação de um novo sistema de turnos, o qual tinha como objetivo a laboração contínua (LC) (ver Tabela 1). O sistema de LC organiza-se

em quatro equipas: equipa A, equipa B, equipa C e equipa D. Este sistema, ao contrário dos anteriores não possui folgas fixas aos fins-de-semana (sábado e domingo). A organização garantiu um fim-de-semana de folga por mês a cada equipa e os restantes dias de descanso ocorriam durante a semana.

Tabela 1

Horários dos diferentes sistemas e distribuição dos colaboradores pelos respetivos turnos antes e após a mudança

Variável	Horário	n	%
Antes da mudança			
Turno Fixo	5h-13h	-	-
Descontínuo	5h-13h 13h-21h	-	-
Laboração Semicontínua	5h-13h 13h-21h 21h-5h	-	-
Depois da mudança			
Turno Fixo	*	9	5,05
Descontínuo	*	11	6,17
Laboração Semicontínua	*	59	33,15
Laboração Contínua	5h-13h 13h-21h 21h-5h	99	55,63

*Nota: * não houve alteração dos horários após a mudança*

O “quarto turno” (linguagem pelo qual a LC é vulgarmente designada na organização), devido à natureza da sua constituição (4 equipas) necessitava de mais recursos humanos. Os colaboradores que passaram a integrar a LC eram na sua maioria colaboradores que laboravam em LSC e, com esta alteração, passaram apenas a ter um fim-de-semana completo de folgas mensal, folgas isoladas à semana (quarta-feira), ciclos irregulares de trabalho de três, quatro e seis dias. Refira-se que, a pedido da empresa os colaboradores trabalham na folga posterior ao ciclo de seis dias (correspondente ao turno da manhã) perfazendo um ciclo de onze dias de trabalho.

É neste contexto de “descontentamento” que o presente estudo nasce, precisamente para identificar, explorar e compreender, o que se estaria a passar com os trabalhadores da LC para intervir, de forma a melhorar a situação atual. O pedido da empresa para esta colaboração foi aceite e foi decidido fazer um estudo sobre a realidade dos colaboradores que laboravam em LC.

Assente na alteração do horário de trabalho, este estudo objetiva: (a) perceber o porquê da resistência dos colaboradores face ao novo sistema de horários. Além disso, perceber as desvantagens e vantagens que estes associavam à mudança que experienciavam; (b) compreender as consequências da alteração de um sistema de laboração semicontínua para um sistema de laboração contínua; (c) com base nos resultados obtidos propor alterações no sistema em vigor.

Dada a natureza do estudo e, das questões que o orientam serem do âmbito da compreensão (perguntas do tipo “como” ou “porquê”), assim como, a proposta de uma melhoria da realidade em causa, a metodologia de estudo de caso proposta por Yin (1994) tornou-se a mais apropriada. O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação particularmente útil e adequada quando objetivamos explorar, descrever ou ainda explicar fenómenos e contextos complexos, onde estão envolvidos diversos fatores (Yin, 1994). A finalidade destas pesquisas, é sempre holística (sistémica, ampla, integrada), isto é, pretende preservar e compreender o “caso” no seu todo e unicidade (Yin, 1994; Gomez, Flores, & Jimenez, 1996; Punch, 1998)

Seguindo a perspetiva de Creswell (1994) que refere que “O estudo de caso é a exploração de um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade , através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto” (p. 61), recolheram-se dados de várias fontes e por diferentes métodos. A recolha de dados deu-se em duas fases, uma primeira qualitativa e uma segunda quantitativa (ver Tabela 2). Os resultados da primeira fase serviram como base para a construção de um protocolo de avaliação (questionário) o qual seria aplicado na segunda fase de recolha de dados.

Tabela 2

Fontes, métodos e objetivos de cada fase de recolha de dados

	Fonte de informação	Método de recolha dados	Objetivos
Fase 1 Qualitativa	Documentos; Colaboradores da LC; Chefes de equipa da LC; Técnica de Recursos Humanos	<i>Focus Group</i> ; Entrevistas individuais	Explorar as principais dificuldades/vantagens experienciadas pelos colaboradores; Perceber em que domínios das suas vidas a mudança provocou mais impactos; Envolvimento na gestão da escala de horários
Fase 2 Quantitativa	Colaboradores da LC e LSC	Questionário	Analisar os domínios identificadas na Fase1 em maior extensão

Método

Participantes

Numa primeira fase foram realizados três *focus group* (FG), a três das quatro equipas (A, C e D) que integravam o sistema de laboração contínua, no total de 30 colaboradores (cerca de 10 colaboradores por FG). Realizou-se também três entrevistas individuais às respectivas chefias de cada equipa.

Posteriormente, foram aplicados 99 questionários a colaboradores da laboração contínua e semicontínua. Contudo optou-se por eliminar um sujeito por não ter sido possível fazer-se a sua identificação nesta variável. Assim, no total participaram 98 colaboradores, 71 da LC e 27 da LSC.

Na Tabela 3 apresenta-se a caracterização sociodemográfica, familiar e profissional dos participantes no estudo. Sendo o 3º Ciclo do Ensino básico o nível de escolaridade dominante. A maioria encontra-se casada ou vive em união de facto e o cônjuge trabalha (66.3%) e destes apenas 8.5% dos cônjuges trabalham, igualmente por turnos. A maioria dos participantes com filhos tem 1 ou 2 filhos. O número de trabalhadores de quadro (71.4%) é superior aos de trabalho temporário. Refira-se ainda, como dito anteriormente, que todos os participantes são do sexo masculino.

Tabela 3

Caraterização Sociodemográfica, Familiar e Profissional

Variável	n	%
Idade (em anos) M(DP)**	33.38 (8.92)	
Nível de Escolaridade		
1.º Ciclo do Ensino Básico	3	3.0
2.º Ciclo do Ensino Básico	8	8.0
3.º Ciclo do Ensino Básico	64	64.6
Ensino Secundário	19	19.2
Ensino Superior	5	5.1
Estado Civil		
Solteiro	31	31.6
Casado/União de facto	65	66.3
Separado/Divorciado	2	2.1
Cônjuge		
Trabalha		
Sim	61	93.8
Não	3	6.2
Trabalho por turnos		
Sim	14	8.5
Não	45	91.5
Filhos		
Sim	51	58.6
Não	35	40.2
Número de filhos		
Um	27	52.9
Dois	21	41.18
Três	2	3.9
Quatro	1	2.0
Tempo de trabalho (em anos) M(DP)**		
Na empresa	3.58 (4.01)	
Por turnos	4.90 (6.11)	
Por turnos na empresa	3.60 (4.04)	
No horário atual	1.92 (2.22)	
Vínculo empresarial		
Trabalhador dos quadros	69	71.4
Trabalhador temporário	28	28.6
Sem informação	1	1.0
Tipo de laboração		
Contínua	71	71.7
Semicontínua	27	21.3
Dias de trabalho após última folga M(DP)**	2.86 (1.85)	

Nota: * Dada a presença de valores omissos em certas variáveis, o N obtido pode ser diferente do tamanho da amostra (N=98); ** M (Média), DP (Desvio Padrão)

Procedimentos

Numa primeira fase, efetuou-se a recolha e análise de dados qualitativos. Estava prevista a realização de quatro *focus group* (FG), um por cada equipa que trabalhava em laboração contínua. Contudo, apenas se realizaram três devido a um imprevisto que ocorreu num processo produtivo de uma das equipas (equipa B). A seleção dos participantes foi realizada pelo Departamento de Recursos Humanos da organização, o qual, enviou uma convocatória a todos os colaboradores a convidar à participação. Os colaboradores que

aceitaram, integraram o FG correspondente à sua equipa. Os FG realizaram-se nas instalações da empresa numa sala de formação, durante o horário laboral. Estes FG duraram entre 60 minutos a 90 minutos. A gravação áudio foi autorizada por todos os participantes.

No início de cada FG foi explicado o propósito dos mesmos. Imediatamente após a sua realização, efetuaram-se entrevistas às respetivas chefias, no sentido de, compreendermos se as percepções entre colaboradores e chefias eram semelhantes ou se diferiam. As três entrevistas foram realizadas na mesma sala de formação dos FG tendo sido explicado o propósito das mesmas. A duração destas entrevistas oscilou entre 20 a 30 minutos. Os participantes autorizaram a gravação áudio.

Da análise temática (Braun & Clarke, 2006) dos FG e entrevistas emergiram temas que serviram como base para seleção das escalas que integraram o protocolo de avaliação aplicado na segunda fase.

Este protocolo integrava cinco escalas tendo-se requerido autorização aos autores para a sua utilização. Num primeiro momento, procedeu-se à aplicação de um pré-teste a quatro colaboradores da empresa, que não iriam fazer parte da amostra do estudo. Estes colaboradores deram uma sugestão de adaptação de dois itens, à linguagem utilizada naquele contexto socioprofissional tendo sido aceite em ambos os casos, a título de exemplo, o item *“Em que dia do ciclo de trabalho se encontra no momento em que está a responder a este questionário?”* foi substituído por *“No momento em que está a preencher o questionário há quantos dias está a trabalhar após a sua última folga?”*. Posto isto, recolheram-se os dados com a ajuda de elementos dos Recursos Humanos, os quais prepararam uma sala de formação onde reuniram os colaboradores. Nesse contexto entregaram os questionários, um consentimento informado e ainda um envelope. Foi mencionado que após o preenchimento do questionário este deveria ser colocado no envelope e depositado numa caixa existente para este efeito, localizada no Departamento de Recursos Humanos.

A análise de dados quantitativa dos questionários, foi realizada com recurso ao programa IBM® SPSS® (versão 23.0).

Instrumentos

Focus Group.

O guião construído para o efeito era moderadamente estruturado (Silva, Veloso & Keating, 2014), tendo a escolha desta estrutura sido orientada pelos objetivos do estudo, existindo dimensões que necessitavam de ser aprofundadas e compreendidas, As dimensões e algumas das questões que abordavam eram: i) a transição para a mudança *“O que pensam em*

relação ao processo de mudança do anterior horário de trabalho para o atual?”, “Qual a vossa apreciação em relação ao sistema de turnos em que atualmente estão inseridos?”, “Na vossa perspectiva quais foram as principais dificuldades que sentiram na transição entre os dois sistemas de horários”; ii) a adaptação ao sistema atual de horários “O que fizeram ou fazem para lidar com as dificuldades associadas a este turno (identificando vantagens e desvantagens)”, “O que acham que pode ser importante para uma melhor adaptação ao turno em que estão inserido”; iii) a possibilidade de fazerem sugestões para uma melhor adaptação ao sistema “Gostaríamos que fizesse algumas sugestões relativamente ao que poder ser melhorado no atual sistema de horários”

Entrevistas individuais às chefias.

Foi construído um guião semiestruturado para explorar as percepções dos chefes de equipa afectos a cada equipa dos FG. O guião era composto por três partes. A primeira parte, fazia referência ao percurso profissional na empresa, com o intuito de acedermos ao seu percurso até chegar a chefia e, a sua experiência no trabalho por turnos. Este percurso era abordado através de questões, como: “*Fale-me um pouco do seu percurso profissional, dentro da empresa*”, “*Pode-me contar a sua experiência como trabalhador por turnos?*”. Uma segunda parte pretendia aceder ao processo de gestão da mudança, ao nível do conhecimento que tinham acerca da mesma, a sua participação na atual escala de horários e, a percepção que tinham das vantagens e desvantagens da mudança para eles enquanto chefias, para os colaboradores e para a empresa. Algumas das questões efetuadas, foram: “*Teve alguma participação na construção da atual escala de horários?*”, “*Tem ideia de quais os critérios e preocupações considerados na sua elaboração?*”, “*Qual a sua apreciação em relação à nova escala de horários, para si enquanto chefia, para os colaboradores e na perspectiva da organização*”. Por fim, foi lhes pedido que propusessem sugestões de melhoria a nível da escala de horários.

Questionário.

As questões estavam agrupadas em quatro secções. Numa primeira secção o objetivo era caracterizar a amostra em estudo e, para o efeito, foi solicitada informação sociodemográfica, familiar e profissional, com base no questionário de Silva, Azevedo e Dias (1995) e Silva (1999).

Para aceder aos problemas de sono, utilizou-se a escala desenvolvida por Marquié, Foret e Queinnec (1999), traduzida e adaptada por Silva (2008), uma escala com quatro itens

(e.g., “*Tem sentido dificuldades em manter o sono?*”) respondidos numa escala de *Likert* de 4 pontos, que iam desde (1) “Nunca” até (4) “Frequentemente”. O índice de dificuldades de sono é calculado através do somatório das respostas, quanto maior for este valor, mais pobre será o sono. O coeficiente *alpha* de *Cronbach* (α) da escala original foi de .76.

A secção correspondente ao horário de trabalho atual dividia-se em duas partes. Uma inicial com questões cujo objetivo era caracterizar a amostra em relação ao horário de trabalho em que se inseriam, à equipa a que pertenciam há quanto tempo trabalha naquele sistema de turnos. A segunda parte, abordava a satisfação geral com o horário de trabalho atual, através da escala desenvolvida por Silva (2008). Esta escala é composta por quatro itens, um exemplo destes itens é “*O seu horário de trabalho tem muitos mais aspetos positivos ou negativos?*”. O formato de resposta era numa escala de *Likert* de 5 pontos, os quais variavam entre (1) “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”. Quanto maior a cotação na escala maior a satisfação com o horário de trabalho. A escala original apresenta um *alpha* de *Cronbach* de .89.

Na última secção, pretendia-se avaliar a interface entre o horário de trabalho e a vida extra/organizacional, tendo-se para o efeito recorrido a duas escalas ambas desenvolvidas por Silva (2008). A primeira designada por conciliação/extra trabalho pretende avaliar a percepção de conciliação do horário de trabalho com a realização de atividades fora do contexto organizacional (a forma como o horário de trabalho permite ter tempo para atividades pessoais e sociais fora da empresa), e é constituída por seis itens (e.g., “*O seu horário de trabalho deixa-lhe tempo suficiente para estar com a família e os amigos mais chegados?*”). Tem modo de resposta numa escala de *Likert* de 5 pontos (1) “Discordo totalmente” até (5) “Concordo totalmente”. Quanto maior a pontuação nesta escala maior será a facilidade dos participantes em conciliarem as atividades fora do seu contexto organizacional com o horário de trabalho. O *alpha* de *Cronbach* desta escala foi de .91. A segunda escala designada esforço/extra trabalho visa avaliar a percepção de esforço que é colocado nesta interface. É composta por sete itens (e.g., “*Por causa do seu horário de trabalho sente que tem de fazer esforço para estar com a sua família e amigos mais chegados?*”). A cotação desta escala tem por base uma escala de *Likert* de 5 pontos (1= “Nenhum esforço” a 5= “Muitíssimo esforço”). Uma pontuação mais elevada nesta escala representa um maior esforço maior colocada na interface trabalho e vida fora do trabalho. A consistência interna foi de .92.

Resultados

Será apresentada uma síntese dos principais resultados dos *FG* e das entrevistas às chefias seguindo-se a descrição dos resultados dos questionários.

Resultados dos *focus group* e entrevistas

A análise dos FG e das entrevistas foi efetuada com recurso à análise temática seguindo os pressupostos apresentados por Braun e Clarke (2006) sobre o uso desta metodologia em psicologia. Os temas resultantes desta análise emergiram de padrões de resposta que surgiram a partir das questões que orientavam o guião. Para facilitar o processo de análise foram criados códigos que posteriormente se organizaram em temas. Na Tabela 4 e na Tabela 5, é apresentada respetivamente, uma síntese dos temas que resultaram dos FG e das entrevistas às chefias.

Tabela 4

Ilustração dos principais resultados obtidos nos focus group

Tema	Ilustração de citações do respetivo tema
Insatisfação com o horário de trabalho	<p><i>“Estava muito melhor no outro horário. Antes tínhamos fins-de-semana e agora não.”(FG1)</i></p> <p><i>“Não aguento este horário. Só vivemos para o trabalho e ainda por cima perdemos os fins-de-semana.”(FG1)</i></p> <p><i>“Como é óbvio preferíamos trabalhar de segunda a sexta. Tínhamos mais vontade de trabalhar e trabalhávamos melhor” (FG2)</i></p> <p><i>“Penso que ninguém ficou satisfeito com esta mudança. Tínhamos o fim-de-semana para restabelecer energias e agora é mais complicado.” (FG3)</i></p>
Alterações ao nível do sono	<p><i>“Tenho muita dificuldade em dormir. Faço coisas para ver se me canso e durmo.” (FG1)</i></p> <p><i>“A mim custa-me mais dormir. Não me habituo a estes ritmos tão rápidos. Durmo menos agora” (FG2)</i></p> <p><i>“Os nossos ciclos de sono estão todos descontrolados. Só não tomo medicação porque sou novo” (FG3)</i></p> <p><i>“Muitas vezes estou horas a ver televisão porque não consigo dormir. O sono é afetado. Às vezes durmo mal outras vezes durmo pouco” (FG3)</i></p>
Dimensão familiar e social	<p><i>“Deixamos de estar com os nossos amigos lá fora, deixamos de ir às festas de família para estar aqui a trabalhar.” (FG1)</i></p> <p><i>“Passo menos horas com a família. Acabou-se tudo. Acabou-se a sociedade. Só me apetece estar em casa.” (FG2)</i></p> <p><i>“A família foi a parte mais prejudicada. Custa-me não ter tempo para principalmente estar com os meus filhos.” (FG2)</i></p>
Vantagens associadas à mudança	<p><i>“A única vantagem que vejo dos quatro turnos é o subsídio de turno.” (FG1)</i></p> <p><i>“A vantagem que identifico só poderá ser manter os postos de trabalho. Pois se produzimos mais é bom para a empresa e é bom para nós.” (FG2)</i></p> <p><i>“Há uma única vantagem. Passei a ter tempo livre à semana para tratar de assuntos. (FG3)</i></p>
Sugestões de melhoria	<p><i>“Se não der dois fins-de-semana de folgas por mês, pelo menos que nos deem mais um domingo! (FG1)</i></p> <p><i>“Voltar ao sistema antigo de três turnos.”(FG2)</i></p> <p><i>“Dar mais uma folga ao domingo para estarmos com a família. Preferimos trabalhar à quarta-feira.” (FG3)</i></p>

Nota: FG1 – focus group 1; FG2 – focus group 2; FG3 – focus group 3

Tabela 5

Ilustração dos principais resultados obtidos nas entrevistas às chefias

Temas	Ilustração de citações do respetivo tema
Conhecimento da mudança	<p>“Tive um acidente de trabalho e chamaram-me a dizer que estavam a falar com os colaboradores para passarem para laboração contínua. Perguntaram-me se eu aceitava ou não” (Chefia 1)</p> <p>“A nova escala foi comunicada quase de um dia para o outro. Ninguém se preocupou em dizer os critérios.” (Chefia 2)</p> <p>“Estava de baixa médica e antes de ir de baixa tivemos uma reunião a dizer que íamos mudar para quatro turnos. Foi apenas comunicado” (Chefia 3)</p>
Insatisfação com o horário de trabalho	<p>“Toda a gente está aqui porque precisa de comer caso contrário e isso é que faz toda a diferença para continuarmos a trabalhar com estes horários” (Chefia1)</p> <p>“Acho que a forma como a empresa fez as coisas por si só já é desvantajosa, porque querem tudo de uma vez, e não envolvem os colaboradores. E com este horário de trabalho as pessoas queixam-se muito em relação ao sono e às folgas.” (Chefia 2)</p> <p>“Apesar de no final do mês o número de folgas ser o mesmo, o facto de cortarem os fins-de-semana faz com que as pessoas agora pensem que só trabalham. A mim não me faz diferença ficar sem as folgas fins-de-semana porque a minha mulher também não folga ao fim-de-semana” (Chefia 3)</p>
Alterações ao nível do sono	<p>“Custa-me um bocado adormecer principalmente naquela semana em que trabalhamos seis dias seguidos e depois vem a folga à quarta-feira” (Chefia 1)</p>
Dimensão familiar e social	<p>“O pessoal mais novo queixa-se muito de já não conseguir estar com os amigos. Os casados queixam-se de não conseguirem estar com a família.” (Chefia 1)</p> <p>“ Como não sou casado não me faz muita diferença este horário” (Chefia 2)</p> <p>“Foi um choque para eles. As pessoas associam muito o fim-de-semana aos amigos e à família, por isso só identificam desvantagens. Na perspetiva deles, agora só trabalham.” (Chefia 2)”</p> <p>“ Em termos familiares não me faz muita diferença pois a minha mulher também folga à semana, mas não dá para conviver tanto com os amigos” (Chefia 3)</p>
Vantagens associadas à mudança	<p>“A produtividade foi o único fator que aumentou.” (Chefia 1)</p> <p>“Eu gosto da folga a meio da semana. E sou melhor remunerado assim.” (Chefia 2)</p> <p>“Estes horários dão jeito por causa da folga a meio da semana. Assim podemos tratar de assuntos pessoais”. (Chefia 3)</p>
Sugestões de melhoria	<p>“A questão é o domingo para podermos estar com a família. Por isso acho que deveriam dar pelo menos mais um domingo” (Chefia 1)</p> <p>“Acho que não há muito a melhor numa escala deste tipo” (Chefia 2)</p> <p>“Acho que deviam reduzir os ciclos de trabalho. Um ciclo de 5 dias é melhor que um de 6 dias.” (Chefia 3)</p>

Tanto nos FG como nas entrevistas verifica-se um consenso na informação dada pelos colaboradores e pelas chefias.

A maioria dos entrevistados referiu estar insatisfeito com o novo horário de trabalho referindo preferir o antigo sistema de laboração semicontinua pois, o atual, não lhes permite

gozar de folgas ao fim-de-semana. Esta característica do novo sistema de laboração afeta nos seus pontos de vista, a vida familiar e social. As atividades que giram em torno destas esferas foram na perspetiva dos colaboradores e das chefias as mais prejudicadas tendo algumas delas deixado de ser praticadas pelos mesmos (e.g., “*Deixamos de estar com os nossos amigos lá fora, deixamos de ir às festas de família para estar aqui a trabalhar.*”). Outra dimensão bastante mencionada foi as alterações do sono, tanto na qualidade como na quantidade do mesmo (e.g., “*Muitas vezes estou horas a ver televisão porque não consigo dormir. O sono é afetado. Às vezes durmo mal outras vezes durmo pouco*”).

Relativamente às vantagens que identificam no sistema de laboração contínua são a manutenção dos postos de trabalho através de um aumento de produtividade para a empresa, o subsídio que recebem por pertencer aquele turno e a possibilidade de na folga semanal (que coincide com os dias úteis da semana) poderem tratar de assuntos pessoais. As três chefias entrevistadas referiram não ter tido qualquer participação ou envolvimento no processo de construção da escala do novo sistema de laboração contínua. No que concerne a sugestões de melhoria uma grande parte menciona que gostaria de voltar ao antigo sistema de laboração, de ter pelo menos mais um fim-de-semana, especialmente mais um domingo de folga por mês.

Resultados do questionário

Na Tabela 6 apresenta-se a estatística descritiva, a matriz de correlação entre as quatro medidas utilizadas neste estudo (sono, satisfação com o horário de trabalho, conciliação/extra trabalho e esforço/extra trabalho) para o grupo da LC recorrendo-se ao cálculo do *Coefficiente de Pearson* (r), assim como a fidelidade (análise de consistência interna) para cada dimensão em estudo, apresentado nas diagonais da tabela. Os resultados indicam que uma maior satisfação com o horário de trabalho está fortemente correlacionada com uma maior perceção de que o horário permite tempo para atividades pessoais e sociais fora da empresa ($r = .763$), e com menor esforço relatado para essa conciliação ($r = -.726$). Menor satisfação com o horário de trabalho está também correlacionada com maiores níveis de problemas no sono ($r = -.527$). A perceção de problemas a nível do sono está correlacionada negativamente com o tempo para a conciliação de atividades fora empresa ($r = -.620$), e positivamente correlacionado com o esforço ($r = .646$) (Martins, 2011).

Tabela 6

Estatística descritiva e matriz de correlações para LC. Alpha de Cronbach em cada dimensão (apresentados na diagonal)

Variáveis	M (DP)	1	2	3	4
1. Problemas de sono	2.93 (.69)	(.852)	-.527***	-.620***	.646***
2. Satisfação com o horário de trabalho	1.84 (.68)	-	(.858)	.763***	-.726***
3. Conciliação/extra trabalho	2.21 (.78)		-	(.917)	-.827***
4. Esforço/extra trabalho	3.91 (.66)				(.921)

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Os resultados da análise de regressão linear múltipla realizada ao grupo de LC são apresentados na Tabela 7. O modelo de regressão revelou-se estatisticamente significativo, $F(2, 65) = 49.21$, $p < .001$, explicando cerca de 60.2% da variância dos resultados obtidos na satisfação com o horário de trabalho. Todavia, quando observado o poder preditivo de cada um dos preditores individualmente, apenas um se revelou significativo: a percepção de que o horário permite ao trabalhador dispor de tempo para conciliar o trabalho com a vida fora da empresa. A existência de problemas de sono, não mostrou ser um preditor significativo da satisfação com o horário de trabalho (Field, 2013).

Tabela 7

Resultados do modelo de regressão linear múltipla para prever a satisfação com o horário de trabalho nos colaboradores da LC

Preditores	R ² (R ² aj.)	F(2.65)	Beta	β	t
Problemas de sono	.776 (.602)	49.21***	-.08	-.08	-.84
Conciliação/extra trabalho			.72	.62	7.28***

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Na Tabela 8 encontram-se os resultados dos testes de diferenças entre trabalhadores em laboração contínua e semicontínua. Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre dois grupos a nível de problemas de sono. No entanto, por um lado, o grupo em laboração contínua, quando comparado com o de semicontinua apresenta em média menor satisfação com o horário de trabalho, assim como menor percepção de que o horário

deixa tempo livre para a vida fora da empresa e maior esforço relatado para essa conciliação (Martins, 2011).

Tabela 8

Diferenças entre os resultados em laboração contínua (LC) e laboração semicontínua (LSC)

Variáveis	LC	LSC	t (g.l.)	p
	M (DP)	M (DP)		
Problemas de sono	2.93 (.69)	2.98 (.51)	0.35 (94)	.731
Satisfação com o horário de trabalho	1.84 (.68)	2.97 (.72)	7.25 (95)	<.001
Conciliação/extra trabalho	2.21 (.78)	3.17 (.66)	5.35 (96)	<.001
Esforço/extra trabalho	3.91 (.66)	2.95 (4.71)	-5.69 (93)	<.001

Discussão

Com este estudo pretendia-se perceber o porquê dos colaboradores resistirem à implementação do novo sistema de horários e, as desvantagens e vantagens que associavam a essa mudança. Para além disso, visava-se compreender as consequências que esta alteração no sistema de laboração provocou nas suas vidas. E, por fim, com base nos resultados obtidos tentar sugerir alterações de mudança no sistema em vigor.

Os resultados obtidos nos FG e nas entrevistas às chefias indicam que a perda das folgas aos fins-de-semana, em especial ao domingo faz com que os colaboradores se sintam insatisfeitos com o horário de trabalho, tornando-se esta a maior desvantagem sentida pelos mesmos face à mudança do sistema de laboração, principalmente por comprometer a sua vida familiar e social. Gadbois (1990) e, Demerouti et al. (2004) na revisão de literatura que efetuaram, referenciam precisamente este período como sendo aquele onde decorrem a maior parte das atividades sociais e familiares. O sistema de folgas como apontam Pessoa e Batista (2004), modifica a forma e o uso que os trabalhadores lhes dão podendo provocar sentimentos de perda ou até isolamento social, em trabalhadores por turnos. Os resultados dos questionários nas dimensões “*Satisfação com o horário de trabalho*” e “*Conciliação/extra trabalho*” demonstram uma congruência com os resultados qualitativos, sendo esta conciliação a única preditora da satisfação com o horário de trabalho para os colaboradores da LC. Quando comparamos o grupo de LC com o de LSC observamos que, o primeiro apresenta maior insatisfação com o horário de trabalho e, uma menor perceção de que o horário deixa tempo livre para as atividades familiares e sociais. Tais resultados confirmam a

importância que os colaboradores dão aos fins-de-semana como um período social e familiarmente valorizado para a realização de atividade nestes âmbitos, podendo este tipo de trabalho empobrecer os contactos familiares e sociais tal, como foi referido na literatura acima mencionada.

As vantagens que identificam recaem no que Herzberg (1968) postula na sua teoria dos dois fatores como, fatores extrínsecos ou higiénicos. Apesar de os colaboradores estarem insatisfeitos com o horário de trabalho e este ser considerado uma atividade desagradável, os incentivos monetários que recebem, neste caso, o subsídio de turnos e, o aumento de produtividade da empresa que lhes permite uma manutenção dos postos de trabalho evitariam segundo a perspetiva de autor, a insatisfação dos colaboradores mas não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, no caso disto acontecer, não a conseguem manter elevada por muito tempo.

Para além das consequências a nível familiar e social, os resultados dos FG e das entrevistas demonstram que alguns colaboradores da LC relatam sentir alterações ao nível da qualidade (“*Tenho muita dificuldade em dormir*”) e quantidade de sono (“*Durante a tarde não durmo e à noite também não.*”). Os resultados obtidos através dos questionários quando observamos a correlação entre “*Satisfação com o horário de trabalho*” e “*Problemas do sono*” nos colaboradores de LC, corroboram estes dados demonstrando que uma menor satisfação com o horário de trabalho está associado a mais problemas a nível de sono. Estes dados estão de acordo com, Axelsson et al. (2004) apresentaram no seu estudo em que, os trabalhadores insatisfeitos tinham mais problemas em dormir e, em manter-se acordados. No entanto, quando comparamos LSC e LC ao nível destas dimensões verifica-se que os resultados não foram estatisticamente significativos, muito provavelmente por estes dois sistemas de turnos incluírem trabalho noturno. Sveinsdottir (2006) verificou num estudo onde comparou enfermeiras de diferentes turnos relativamente à qualidade de sono percebido, não existirem diferenças nesta dimensão nos diferentes grupos.

Por último, objetivava-se fazer alterações no sistema em vigor. Knauth (1997) refere em relação ao desenho de horários de trabalho que a introdução de um novo sistema de turnos sem o envolvimento dos colaboradores no mesmo ou, a falta de alternativas para a escolha de um horário de trabalho, assim como, um número inadequado de colaboradores num sistema de turnos são uns dos motivos pelos quais alguns colaboradores têm intenção de mudar de turno.

Na Tabela 9, apresentam-se as características do sistema de turnos em vigor na organização e, as consequências que pode provocar, assim como, recomendações

ergonômicas e efeitos esperados propostos por Knauth (1993,1996,1997) com base nos estudos de vários autores.

Tabela 9

Consequências do atual sistema de turnos, recomendações à sua alteração e, efeitos esperados com a alteração

Caraterísticas dos sistemas de turnos	Sistema de turnos em vigor	Consequências	Recomendações	Efeitos esperados
Número de equipas e média de horas de trabalho	Quatro equipas de laboração; Laboração em 40 horas/semana	Menor flexibilidade na elaboração de escalas de trabalho.	Aumentar o número de equipas. Se não for possível a inclusão de equipas de trabalho a tempo inteiro, deverá considerar-se a possibilidade de incluir equipas a tempo parcial (16horas/mês).	Aumentar o número de equipas permite a laboração do número médio de horas semanais estabelecido pela empresa. A inclusão de equipas a tempo parcial reduz o número médio de horas semanais nas equipas de tempo total (33.6 horas - 37.5horas semanais.) Ambas as opções permitem uma melhor adaptação dos trabalhadores aos turno, permitindo planejar atividades pessoais.
Velocidade de rotação	Ciclo de trabalho longo: M – 6 dias T – 4 dias N – 4 dias	Os turnos de rotação mais lenta podem levar a disrupção dos ritmos circadianos; A uma acumulação de défices ao nível do sono; E a uma diminuição do desempenho nos turnos da noite.	Sugere-se turnos de rotação mais rápida, com pelo menos uma diferença de 11 horas entre diferentes turnos.	Melhor correspondência com o ritmo dos ciclos circadianos; Redução de acumulação ao nível de défices do sono.
Horários de início dos turnos	Início da laboração do turno da manhã: 5horas	Reduz o sono antes do turno da manhã; Aumenta a fadiga durante este turno; Aumenta o número de erros e/ou acidentes trabalho nesse turno.	Evitar um início de turno cedo pela manhã tendo em consideração a rede de transportes públicos. Inícios entre as 6h e as 7h são preferíveis aos das 5h da manhã.	Evita a redução de sono

Caraterísticas dos sistemas de turnos	Sistema de turnos em vigor	Consequências	Recomendações	Efeitos esperados
Sentido de rotação dos turnos	Rotação M-T-N, passando para T-N-M	Estudos referem que a maioria dos colaboradores que experimentaram tanto o sistema no sentido dos ponteiros dos relógios (M-T-N), como o contrarrelógio (N-T-M) prefere o primeiro sistema.	Uma rotação para a frente, M-T-N é a mais adequada.	Prolonga o dia em que se muda de um turno para outro diferente correspondendo melhor ao ritmo circadianos endógeno.
Atribuição de folgas	Um fim-de-semana mensal; Folgas isoladas à semana	Poderá levar a um prejuízo das atividades sociais e familiares.	Os trabalhadores deverão ter pelo menos dois fins-de-semana completos livres.	Aumento de contactos sociais. O período de fim-de-semana principalmente o domingo é muito valorizado tanto por culturas Europeias como Americanas pois é nestes dias que os trabalhadores por turnos tentam compensar os défices sociais sentidos durante a semana.

Nota: M-T-N = Manhã-Tarde-Noite; N-T-N = Noite-Manhã-Tarde

No que respeita às principais limitações deste estudo salienta-se o facto de ter sido realizado apenas numa organização sugerindo-se por tal, a sua replicação. Seria importante também terem sido realizados FG aos colaboradores da laboração semicontínua, assim como, aumentar o tamanho da amostra sujeita à aplicação dos questionários quer na laboração semicontínua quer na contínua, de modo a fazer-se uma comparação mais alargada e aprofundar melhor o tema. A natureza transversal do estudo é apontada também como uma limitação pelo que a realização de um *design* longitudinal que permitisse um acompanhamento nos diferentes momentos dos colaboradores no sistema de turnos, desde a sua entrada à sua saída permitiria acompanhar a adaptação dos colaboradores ao sistema de turnos, assim como, os impactos provocados por este num espaço de tempo mais alargado.

Reflexões finais

O trabalho por turnos, muitas vezes deixa de ser uma opção para ser uma inevitabilidade, principalmente nalgumas profissões. Um trabalho deste género possui vantagens e desvantagens, contudo não nos podemos alienar das implicações que este provoca não só ao nível do organismo, como também no estilo de vida das pessoas. Devem portanto ser avaliados os prós e os contras que implica não apenas para o individuo mas também, para a organização do ponto de vista como gere as escalas de horário de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Åkerstedt, T. (1988). Sleepiness as a consequence of shift work. *Sleep: Journal of Sleep Research & Sleep Medicine*, 11, 17-34. doi: 10.1016%2Fj.jsmc.2009.03.001
- Åkerstedt, T., Torvall, L., & Gillberg, M. (1982). Sleepiness and shift work: Field studies. *Sleep Journal of Sleep Research & Sleep Medicine*, 5 (2), 95-106. Retirado de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1983-26855-001>
- Axelsson, J., Åkerstedt, T., Kecklund, G., & Lowden, A. (2004). Tolerance to shift work - how does it relate to sleep and wakefulness? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 77, 121-129. doi: 10.1007/s00420-003-0482-1
- Barreto, D.F. (2008). *Implicações do trabalho por turnos na saúde e na vida social e familiar dos trabalhadores de turnos industriais*. Monografia de Licenciatura. Ponte de Lima: Universidade Fernando Pessoa. Retirado de <http://hdl.handle.net/10284/888>.
- Barton, J., & Folkard, S. (1993). Advancing versus delaying shift systems. *Ergonomics*, 36(1-3), 59-64.
- Berry, L. M. (1998). *Psychology at Work: An introduction to industrial and organizational psychology* (2nd ed.) Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Blau, G., & Lunz, M. (1999). Testing the impact of shift schedules on organizational variables. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 933-942. Retirado de http://www.jstor.org/stable/3100374?seq=1#page_scan_tab_contents
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analyses in psychology. *Qualitative in Psychology*, 3(2), 77-101. Retrived from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Costa, G. (1997). The problem: Shiftwork. *Chronobiology International: The Journal of Biological and Medicine Rhythm Research*, 13(2), 89-98. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3109/07420529709001147>
- Costa, I. C. (2009). *Trabalho por turnos, saúde e capacidade para o trabalho dos enfermeiros*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Faculdade de Medicina. Retirado de <http://hdl.handle.net/10316/13505>
- Costa, G. (2003). Shift work and occupational medicine: An overview. *Occupational Medicine*, 53(2), 83-88. Retirado de <http://occmed.oxfordjournals.org/content/53/2/83.short>
- Costa, G. (2004). Multidimensional aspects related to shiftworkers' health and well-being. *Revista de Saúde Pública*, 38, 86-91. doi: 10.1590/S0034-89102004000700013

- Creswell, J. (1994). *Research design qualitative & quantitative approaches*. London: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Demerouti, E., Geurts, S. A., Bakker, A. B., & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work-home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, 47(9), 987-1002. doi: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00140130410001670408>
- Dhande, K. K., & Sharma, S. (2011). Influence of shift work in process industry on workers' occupational health, productivity, and family and social life: An ergonomic approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21, 260-268. doi: 10.1002/hfm.20231
- Eurofound (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.) Sage Publications.
- Gadbois, C. (1990). Les aspects psycho-sociaux du travail posté et vie sociale. Recherches actuelles et perspectives. *Le Travail Humain*, 53(2), 97-101. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/40657408>
- Gómez, G., Flores, J., Jiménez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Harvey, A. G., Stinson, K., Whitaker, K. L., Moskovitz, D., & Virk, H. (2008). The subjective meaning of sleep quality: a comparison of individuals with and without insomnia. *Sleep*, 31(3), 383-393. Retirado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2276747/>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 46, 53-62.
- Knauth, P. (1993). The design of shift systems. *Ergonomic*, 36(1-3), 15-28. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00140139308967850>
- Knauth, P. (1996). Designing better shifts. *Applied Ergonomics*, 27, 39-46. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0003-6870\(95\)00044-5](http://dx.doi.org/10.1016/0003-6870(95)00044-5)
- Knauth, P. (1997). Changing schedules: Shiftwork. *Chronobiology International*, 14(2), 159-171. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3109/07420529709001153#.Vh50iHjWGOM>
- Lei nº 7 de 12 de Fevereiro de 2009, Código do Trabalho – I Série. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.
- Matheson, A., O'Brien, L., & Reid, J. A. (2014). The impact of shiftwork on health: A literature review. *Journal of clinical nursing*, 23, 3309-3320. doi : 10.1111/jocn.12524

- Marquie, C., Foret, J., & Queinnec, Y. J. (1999). Effects of age, working hours, and job content on sleep: A pilot study. *Experimental Aging Research*, 25(4), 421-427. doi:10.1080/036107399243896
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados com recurso ao IBM SPSS*. Braga: Psiquilíbrios.
- Pessoa, A. M., & de Sousa Batista, P. C. (2004, September). *O Impacto do trabalho em turnos, com escala de folgas 4X2, para os trabalhadores*. Paper presented at the VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais Coimbra: Portugal.
- Pisarski, A., Lawrence, S. A., Bohle, P., & Brook, C. (2008). Organizational influences on the work life conflict and health of shiftworkers. *Applied Ergonomics*, 39, 580-588. doi: 10.1016/j.apergo.2008.01.005
- Pilcher, J J., Lambert, B. J., & Huffcutt, A. I. (2000). Differential effects of permanent and rotating shifts on self-report sleep length. A Meta-analytic review. *Sleep*, 23(2), 155-163. Retirado de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2003-01226-002>
- Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.
- Ramirez, A. J., Graham, J., Richards, M. A., Cull, A. & Gregory, W. M. (1996). Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *The Lancet*, 347, 724-728. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(96\)90077-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(96)90077-X)
- Rodrigues, V. F. (1998). Principais impactos do trabalho em turnos: estudo de caso de uma sonda de perfuração marítima. *Revista Universidade de Alfenas*, 4, 199-207.
- Rouch, I., Wild, P., Ansiau, D., & Marquié, J. C. (2005). Shiftwork experience, Age and Cognitive performance. *Ergonomics*, 48, 1282-1293
- Rutenfranz, J., Haider, M. & Koller, M. (1985). "Occupational health measures for nightworkers and shiftworkers. In Folkard, S. & T. Monk (Eds.), *Hours of work: temporal factors in work scheduling*. New York: Wiley.
- Rutenfranz, J., Knauth, P., & Fischer, F. M. (1989). Trabalho em turnos e noturno. In *Trabalho em turnos e noturno*. Hucitec. Retirado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=REPIDISCA&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=98215&indexSearch=ID>
- Silva, C., Azevedo, M., & Dias, M. (1995). Estudo padronizado do trabalho por turnos-versão portuguesa do SSI. *Psychologica*, 13, 27-36.

- Silva, I.S. (1999). *Trabalho por turnos: Efeitos nos estados de humor, ritmicidade biológica e social*. Braga: Mestrado Universidade do Minho. Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt>
- Silva, I.S. (2008). *Adaptação ao trabalho por turnos*. Dissertação de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho. Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt>
- Silva, I. S. (2012). *As condições de trabalho no trabalho por turnos: Conceitos, efeitos e intervenções*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Silva, I. S., Prata, J. S. R., & Ferreira, A. I. M. A. (2014). Horários de trabalho por turnos: Da avaliação dos efeitos às possibilidades de intervenção. *International Journal on Working Conditions*, 7, 69-83. Retirado de <hdl.handle.net/1822/32389>
- Silva, I. S., Veloso, A. L., & Keating, J. B. (2014). Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 26, 175-190. Retrived from http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-72502014000100012&script=sci_arttext&tlng=es
- Sveinsdottir, H. (2006). Self - assessed quality of sleep, occupational health, working environment, illness experience and job satisfaction of female nurses working different combination of shifts. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 20, 229-237.
- Winwood, P. C., Winefield, A. H., & Lushington, K. (2006). Work - related fatigue and recovery: The contribution of age, domestic responsibilities and shiftwork. *Journal of Advanced Nursing*, 56(4), 438-449. Retrived from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2006.04011.x/pdf>
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.) Thousands Oaks: Sage Publications.