

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M Mestrado
Gestão e Desenvolvimento em Recursos
Humanos

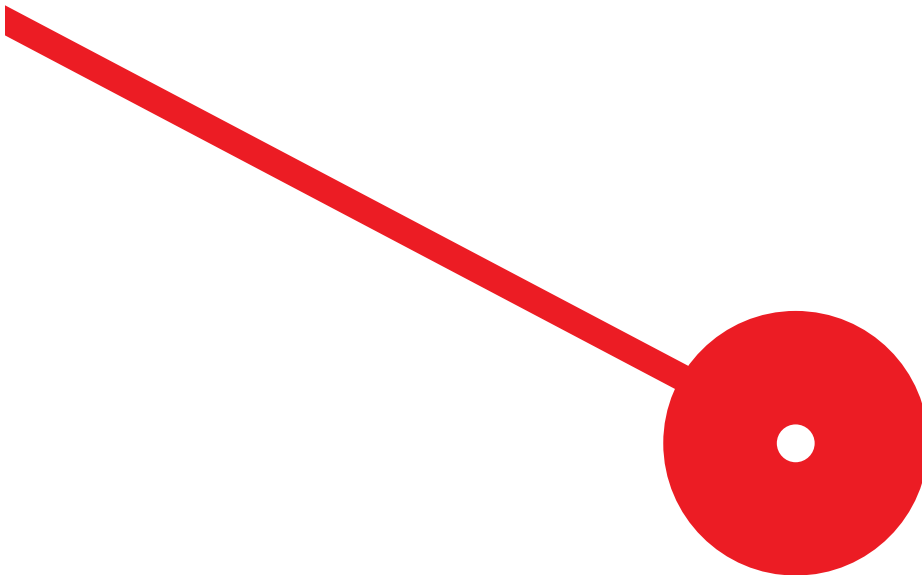
A importância das recompensas na retenção de colaboradores em regime de trabalho por turnos

Ana Catarina Barroso Magalhães

10/2020

Versão final (Esta versão contém as críticas e
sugestões dos elementos do júri)

Ana Catarina Barroso Magalhães. A importância das recompensas
na retenção de colaboradores em regime de trabalho por turnos.
10/2020



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

A importância das recompensas
na retenção de colaboradores em
regime de trabalho por turnos

Ana Catarina Barroso Magalhães

**Dissertação de Mestrado apresentado ao
Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau
de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de
Recursos Humanos, sob orientação de Doutora
Dora Martins.**

Ana Catarina Barroso Magalhães. A importância das recompensas
na retenção de colaboradores em regime de trabalho por turnos.
10/2020

Dedicatória

Para os meus avôs Júlio e Artur.

Agradecimentos

A realização desta dissertação não seria possível sem o apoio incondicional de algumas pessoas.

Primeiramente, quero agradecer de forma especial à professora Doutora Dora Martins, por ter aceite a orientação da minha dissertação, pela dedicação e apoio, pelas suas críticas e visão ao longo de toda a realização da dissertação de mestrado.

Agradecer, também, aos meus pais e irmã por todo o apoio ao longo dos cinco anos no ensino superior e por me apoiarem e incentivarem a alcançar os meus objetivos e sonhos.

Agradecer ao meu namorado Miguel por todo o carinho, apoio e paciência todos os dias.

Quero, ainda, agradecer aos meus amigos Ana Catarina, Inês, Joana, Sara e pela ajuda dada em toda a realização desta dissertação, por nunca me terem deixado baixar os braços.

A todos, obrigada!

Resumo:

O trabalho por turnos tem vindo a crescer ao longo dos séculos, tendo tido um crescimento exponencial após a 2ª Guerra Mundial. Este crescimento deve-se, ainda, às mudanças decorrentes do contexto económico, tecnológico e sociocultural nos países industrializados. As mudanças de contexto influenciaram a economia mundial, levando à exigência de disponibilidade de bens e serviços durante 24 horas por dia, sete dias por semana, impulsionando o regime de trabalho por turnos. Determinados setores de atividade, devido à sua natureza técnica e custos elevados de suspensão da produção, têm necessidade de implementar a laboração contínua, atribuindo, desse modo, um papel muito relevante aos trabalhadores em regime de trabalho por turnos para o sucesso e diferenciação das organizações.

Assim, esta dissertação procura explorar como é que as recompensas influenciam a retenção dos colaboradores em regime de trabalho por turnos.

Para além da revisão da literatura realizada, foi adotada a metodologia qualitativa, com recurso à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados. No total, foram realizadas 12 entrevistas a trabalhadores em regime de trabalho por turnos.

Os resultados sugerem que as recompensas, embora tenham um papel importante, não são o único fator de retenção dos trabalhadores em regime de trabalho por turnos. Outro dos resultados relevantes evidenciam que caso os trabalhadores pudessem receber a mesma recompensa no horário de trabalho tradicional, não mudavam do horário de trabalho por turnos.

No final da dissertação são discutidos os principais resultados obtidos e apresentadas as conclusões do estudo.

Palavras chave: Trabalho por turnos, recompensas, turnover, retenção de trabalhadores.

Abstract:

Shift work has grown over the centuries, having grown exponentially after the Second World War. This growth is also due to changes resulting from the economic, technological and socio-cultural context in industrialized countries. Changes in context influenced the world economy, leading to the demand for the availability of goods and services 24 hours a day, seven days a week, boosting the shift work regime. Certain sectors of activity, due to their technical nature and high costs of suspending production, need to implement continuous work, thus assigning a very relevant role to workers in shift work for the success and differentiation of organizations.

Thus, this dissertation seeks to explore how the rewards influence the retention of employees in shift work.

In addition to the literature review carried out initially, the qualitative methodology was adopted, using semi-structured interviews as a data collection technique. In total, 12 interviews were conducted with shiftworkers.

The results suggest that rewards, while playing an important role, are not the only factor for retaining shift workers. Another of the relevant results shows that if workers could receive the same reward during traditional working hours, they did not change their working hours in shifts.

At the end of the dissertation, the main results obtained are discussed and the study conclusions are presented.

Key words: Shift work, rewards, turnover, employee retention.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	4
1 Regime de Trabalho por Turnos	5
1.1 Enquadramento.....	5
1.1.1 Conceito	5
1.1.2 Importância do trabalho por turnos ao longo dos tempos.....	6
1.2 Motivação com o regime de trabalho por turnos.....	9
1.3 Efeitos do trabalho por turnos na retenção.....	11
2 Recompensas	12
2.1 Conceito	12
2.2 Modelos de sistemas de recompensas	14
2.3 Componentes.....	16
2.4 Vantagens do sistema de recompensas.....	20
2.5 Efeitos das recompensas na retenção	20
Capítulo II – Metodologia.....	23
3.1 Método de estudo	24
3.2 Pergunta de investigação e objetivos de estudo	24
3.3 Técnica de recolha de informação.....	25
3.4 Procedimentos de recolha e análise dos dados.....	26
3.5 Caracterização dos participantes	28
3.5.1 Género dos participantes	28
3.5.2 Estado civil dos participantes	29
3.5.3 Idade dos participantes	29
3.5.4 Habilitações escolares dos participantes.....	29
3.5.5 Antiguidade dos participantes na organização	29
3.5.6 Turno de trabalho dos participantes.....	29

3.5.7 Função desempenhada pelos participantes	30
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	31
4.1 Motivações para a adoção do regime de trabalho por turnos	32
4.2 Impactos na vida do trabalhador por turnos	33
4.2.1 Impactos positivos	33
4.2.2 Impactos negativos	34
4.3 Conciliação entre a vida profissional e não profissional.....	36
4.4 Turno de trabalho	37
4.4.1 Turnos laborais	37
4.4.2 Preferência de turno.....	37
4.4.3 Abandono de turno	37
4.4.4 Retenção de trabalhadores por turnos.....	39
4.5 Influência das recompensas.....	40
4.5.1 Decisão de trabalhar em turnos	40
4.5.2 Alteração de horário de trabalho	41
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	43
5.1 Motivações para a adoção do regime de trabalho por turnos.....	44
5.2 Impactos na vida do trabalhador por turnos	45
5.3 Conciliação entre a vida profissional e não profissional.....	46
5.4 Turno de trabalho	47
5.5 Influência das recompensas.....	48
Capítulo V – Considerações Finais	51
6.1 Principais conclusões	52
6.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura	54
Referências Bibliográficas	55
Anexos.....	63
Anexo I – Guião de entrevista	64

Índice de Tabelas

Tabela 1: Categorias de análise e as suas dimensões	28
Tabela 2: Género dos participantes	28
Tabela 3: Estado civil dos participantes	29
Tabela 4: Idade dos participantes	29
Tabela 5: Habilitações escolares dos participantes.....	29
Tabela 6: Antiguidade dos participantes na organização	29
Tabela 7: Turno de trabalho dos participantes.....	30
Tabela 8: Função desempenhada pelos participantes	30

Lista de abreviaturas

et al. – Entre outros

e.g. – Por exemplo

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A crescente globalização da economia traz consigo o crescimento da exigência para a disponibilidade de bens e serviços vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Esta disponibilidade constante das organizações é uma realidade cada vez mais comum e, também, uma necessidade para o sucesso da mesma. Assim, a globalização é um dos fatores que tem obrigado as empresas a adotarem o regime de trabalho por turnos. O trabalho por turnos é visto como a atividade laborar realizada de modo contínua, assegurada por várias equipas de trabalho, que ocupam o mesmo posto de trabalho, garantindo a continuidade da produção (Peretti, 2007).

Os trabalhadores em regime de trabalho por turnos têm um papel relevante para o sucesso e diferenciação das organizações, uma vez que são recursos de trabalho valiosos e, por essa razão, é necessário retê-los. Uma das formas de reter os colaboradores é através das recompensas. Para Miles (1975), o sistema de recompensas abrange todos os benefícios que a organização dá aos seus colaboradores e, simultaneamente, os mecanismos e procedimentos pelos quais esses mesmos benefícios são distribuídos.

Apesar de estar em expansão e já ser uma realidade nas empresas do nosso país, o trabalho por turnos é caracterizado por aspetos positivos e negativos, destacando-se a possibilidade de ganhar mais dinheiro e a alteração de hábitos, respetivamente.

Em Portugal, verifica-se um aumento de investigações com o objetivo de explorar o trabalho por turnos (Costa, 1997; Silva, 2012; Prata & Silva, 2013), mas até ao momento não são conhecidos estudos que procurem explorar especificamente a importância das recompensas na retenção de trabalhadores a laborar por turnos.

O estudo que se segue tem como principal objetivo explorar como as recompensas influenciam a retenção dos colaboradores em regime de trabalho por turnos. Mais especificamente, procura compreender os motivos da escolha do regime de trabalho por turnos pelos colaboradores, explorar a importância das recompensas para os trabalhadores em regime de trabalho por turnos e explorar as características do processo de recompensas.

Numa primeira fase do estudo procede-se à revisão da literatura onde é exposto um enquadramento teórico sobre o tema em estudo. Posteriormente, no segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada na investigação e clarificada a pergunta de investigação e os objetivos de estudo. Além disso, é especificada a técnica de recolha de

dados, os procedimentos de recolha e análise dos dados e, também, a caracterização dos participantes.

No terceiro capítulo são apresentados os resultados da investigação e no quarto capítulo são discutidos estes resultados.

Por fim, a investigação termina com o quinto capítulo onde são apresentadas as conclusões finais do estudo realizado, as limitações encontradas e sugestões de investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1 Regime de Trabalho por Turnos

1.1 Enquadramento

1.1.1 Conceito

O conceito de trabalho por turnos tem sido explorado em diversa literatura (e.g. Costa, 1997; Knutsson, 2004; Peretti, 2007; Williams, 2008). Para Williams (2008), o regime de trabalho por turnos pode ser definido como o trabalho realizado em horários irregulares, mais concretamente, no turno da noite e nos turnos rotativos. Também Knutsson (2004) considera que o regime de trabalho por turnos envolve o trabalho realizado em horários que diferem do horário de trabalho convencional.

Costa (1997:89) acrescenta que o trabalho por turnos refere-se “ao modo de organização diária do horário de trabalho no qual diferentes equipas trabalham em sucessão com vista a estenderem os horários de trabalho, incluindo o prolongamento até às 24 horas diárias.”. Por sua vez, Peretti (2007) considera o trabalho por turnos como a atividade laboral contínua, assegurada por várias equipas de trabalho, que ocupam o mesmo posto de trabalho, garantindo a continuidade da produção.

No que respeita ao contexto laboral português, o regime de trabalho por turnos é contemplado na Legislação Portuguesa. No artigo 220º da Lei 7/2009, o trabalho por turnos é definido como “qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas”. Esta mesma lei refere, ainda, no seu artigo 221º, que a organização dos turnos deve ser feita de acordo com as preferências dos trabalhadores.¹

Quanto ao período de realização, o trabalho por turnos abrange os trabalhadores que executam as suas tarefas normalmente em 3 períodos temporais diferentes (Akerstedt, 1998), isto é, o período da manhã (das 06 horas às 14 horas), o período da tarde (das 14 horas às 22 horas) e o período da noite (das 22 horas às 06 horas). Esta definição vai ao encontro da visão de Shen & Dicker (2008) e Neto (2014) que referem que o horário de trabalho convencional é de 8 horas por dia, das 09h00 às 18h00, sendo realizado durante

¹ Lei 7/2009. Para maior detalhe ver <https://dre.pt/pesquisa/-/search/602073/details/maximized>

a semana (de segunda-feira a sexta-feira) e os horários de trabalho diferentes deste padrão são considerados horários em regime de turnos.

O trabalho por turnos é classificado como fixo quando os trabalhadores estão afetos sempre ao mesmo horário, como por exemplo, das 6 horas às 14 horas. O trabalho por turnos é classificado como rotativo quando os trabalhadores têm horários que se alteram periodicamente, isto é, quando o horário de trabalho altera, por exemplo, semanalmente entre o turno da manhã, da tarde ou da noite (Costa, 1997; Perrucci et al., 2007).

O trabalho por turnos pode ser, ainda, classificado como contínuo, semi-contínuo e descontínuo (Totterdell, 2005). O trabalho por turnos assume-se contínuo quando o trabalho é realizado todos os dias da semana, incluindo o fim de semana. É semi-contínuo quando apenas se trabalha durante a semana. É descontínuo quando existem pausas de trabalho durante o fim de semana e, também, durante a semana (Totterdell, 2005).

1.1.2 Importância do trabalho por turnos ao longo dos tempos

O trabalho por turnos é prática utilizada pelas empresas desde o Império Romano até aos dias de hoje. Contudo, é no início do século XIX que se verifica um aumento exponencial do trabalho por turnos devido à introdução da luz artificial em grande escala (Scherrer, 1981).

Mott et al. (1965) referem que há determinados setores de atividade que derivado da sua natureza técnica e dos custos elevados de suspender a produção têm a necessidade de implementar a laboração contínua. Esta necessidade é mais premente no caso das indústrias dos setores de metalúrgica, química e refinaria.

A literatura (Mott et al., 1965; Blyton, 1992) tende a considerar o trabalho por turnos produto da industrialização, sendo que cresceu de forma gradual nos países industrializados após a Segunda Guerra Mundial mantendo esse predomínio até aos dias de hoje.

De acordo com Boisard et al. (2003; citados por Silva, 2012), a implementação do trabalho por turnos pode ser explicada pelas mudanças decorrentes do contexto económico, tecnológico e sociocultural nos países industrializados, seguindo duas tendências, nomeadamente a diversificação dos horários de trabalho e a redução do tempo de trabalho.

O trabalho por turnos foi impulsionado pela globalização da economia e, conseqüentemente, pelo crescimento da exigência para a disponibilidade de bens e serviços durante 24 horas por dia (Smith et al., 2003). Estas mudanças traduzem-se no aumento da concorrência entre mercados, o que, por sua vez, reflete a necessidade de maximizar os equipamentos de produção (Schabracq & Cooper, 2000).

O mercado de trabalho foi sofrendo mudanças ao longo dos séculos. Essas mudanças foram impulsionadas pelas mudanças socioculturais que implicaram mudanças nos estilos de vida e, nas aspirações profissionais dos trabalhadores (Allan et al., 1998, citado por Silva, 2012). Estas mudanças possibilitaram o crescimento exponencial do regime de trabalho por turnos (Shen & Dicker, 2008; Silva & Silva, 2013; Wedderburn, 2000; Bento, 2007).

Este tipo de horário laboral tem efeitos quer no indivíduo, através da saúde e bem-estar, quer no contexto organizacional, através do nível de absentismo e produtividade (Costa, 1996; Thierry & Jansen, 1998). Também Wedderburn (2000) destaca que o trabalho por turnos desencadeia um desequilíbrio entre os trabalhadores e os ritmos considerados padrão da sociedade, seja na esfera familiar seja na esfera social. Shen & Dicker (2008) indicam que o trabalho por turnos é caracterizado quer por efeitos positivos quer por efeitos negativos.

Dos efeitos positivos que o trabalho por turnos acarreta destacam-se (i) salário mais elevado comparado ao salário dos trabalhadores em regime de trabalho convencional, (ii) o facto de trabalhar sem supervisão e, também, (iii) terem mais dias de folga, o que possibilita uma maior disponibilidade para estar com familiares e amigos (Shen & Dicker, 2008).

Por outro lado, são vários os estudos (e.g. Costa, 2016; Prata & Silva, 2012; Bento, 2007; Perrucci et al., 2007; Totterdell, 2005) que salientam os efeitos negativos associados à modalidade de trabalho não convencional a nível individual, familiar, social e organizacional.

Diversos autores (e.g. Wedderburn, 2000; Silva, 2012; Costa, 2016) consideram que o trabalho por turnos afeta negativamente a saúde dos trabalhadores, uma vez que interfere com os ritmos circadianos, o que provoca distúrbios no sono, problemas digestivos e gastrointestinais e cardiovasculares (Prata & Silva, 2012).

Totterdell (2005) indica que a interferência nos ritmos circadianos pode causar problemas a curto e médio prazos, nomeadamente a alteração de humor dos trabalhadores, o seu sistema digestivo e níveis de fadiga. Costa (2016) acrescenta que os elevados níveis de fadiga e sonolência incitam a uma oscilação no desempenho e atuação dos colaboradores.

De acordo com Silva (2007), o trabalho por turnos pode trazer distúrbios psicológicos, nomeadamente ansiedade e depressão, sendo que estes distúrbios estão relacionados com maus hábitos alimentares e o elevado consumo de cafeína.

Shen & Dicker (2008) realçam que o trabalho noturno é o mais desgastante a nível físico e psicológico, uma vez que há uma maior probabilidade de fadiga crónica, ansiedade e depressão (Wedderburn, 2000) e distúrbios no sono (Moon et al., 2015).

Os distúrbios de sono, fadiga, ansiedade e depressão podem ter repercussões no contexto organizacional (Silva, 2007). Trabalhadores em regime de trabalho por turnos com elevados níveis de fadiga e cansaço apresentam elevados níveis de *stress* e insatisfação (Pisarski et al., 2008). A literatura (e.g. Williams, 2008; Silva, 2007; Folkard & Tucker, 2003) realça que a conjugação de diversos fatores, nomeadamente o sono e o stress podem estimular a ocorrência de acidentes de trabalho, provocando erros e lesões (Costa, 2016).

O facto de os trabalhadores em regime de trabalho por turnos terem horários diferentes do resto da família e sociedade, dificulta a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, com especial foco na interação entre pais e filhos (Williams, 2008; Perrucci et al., 2007) assim como traduz maiores dificuldades em organizar as rotinas familiares (Bento, 2007).

Bento (2007) refere, ainda, que estes mesmos trabalhadores tendem a criar laços de amizade com os seus colegas de trabalho que desempenham o mesmo turno, o que pode contribuir para um isolamento face ao resto da sociedade.

Outro dos efeitos negativos do trabalho por turnos parece relacionar-se com a satisfação em trabalhar neste regime de trabalho. Silva & Silva (2015) consideram que a adoção do trabalho por turnos aumenta a dificuldade das relações familiares e pessoais, sendo que é nos trabalhadores mais velhos que tende a ser mais notório um maior nível de insatisfação, uma vez que este grupo etário detém mais responsabilidades familiares,

nomeadamente a necessidade de acompanhamento dos filhos, especialmente quando menores de idade. Por sua vez, entre os trabalhadores mais jovens, em regime de trabalho por turnos, observa-se uma tendência para elevadas taxas de absentismo devido à inexperiência na minimização dos impactos incitados pelo trabalho por turnos (Shen & Dicker, 2008).

1.2 Motivação com o regime de trabalho por turnos

A adoção do regime de trabalho por turnos parece ser, cada vez mais, uma necessidade em prol de uma escolha, uma vez que estamos a assistir ao aumento de organizações disponíveis para o mercado 24 horas por dia (Smith e colaboradores, 2003). Sendo assim, os trabalhadores em regime de trabalho por turnos detêm várias motivações para laborar em horário de trabalho diferente do horário de trabalho tradicional.

Singh (2016) defende que a motivação corresponde ao motivo pelo qual os colaboradores realizam uma determinada tarefa, sendo que a motivação pode ser caracterizada por duas variáveis, nomeadamente a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

Ryan & Deci (2007) referem que as motivações intrínsecas são aquelas que decorrem do indivíduo, ou seja, da satisfação que o indivíduo tem em realizar determinadas tarefas. São exemplo das motivações intrínsecas o gosto pelo trabalho e a autoeficácia. Tal como o nome indica, gosto pelo trabalho refere-se ao gosto que a pessoa tem pelas tarefas que executa no seu posto de trabalho. Por sua vez, autoeficácia refere-se à expectativa que a pessoa atribui ao modo como o seu esforço irá conseguir realizar uma determinada tarefa e, assim, conseguir alcançar um objetivo desejado (Bandura, 2006).

Por sua vez, as motivações extrínsecas são consideradas externas ao indivíduo e ao seu trabalho, sendo que podem ser controladas por terceiros. Exemplo destas motivações são as oportunidades de carreira, a segurança no trabalho e as próprias características da organização onde o indivíduo se encontra. Além disso, as motivações extrínsecas podem, ainda, ser de carácter financeiro, nomeadamente, o salário, as promoções, os benefícios financeiros e os bónus (London, 2009).

McMenamin (2007) salienta que as motivações podem ser enquadradas em 3 principais categorias, nomeadamente (i) motivações financeiras, (ii) motivações individuais e (iii) as motivações familiares.

As motivações financeiras tendem a ser predominante nos trabalhadores em regime de trabalho por turnos, uma vez que são o fator diferencial para a escolha desta modalidade de trabalho (Prata & Silva, 2013). Os incentivos são o principal fator financeiro atrativo para os trabalhadores em trabalho por turnos. Estes incentivos consistem em recompensas proporcionadas aos trabalhadores quando estes atingem um determinado objetivo da organização (Bao & Nizam, 2015). Wedderburn (1996) acrescenta que os trabalhadores optam pelo trabalho por turnos devido às motivações financeiras, pois, estes trabalhadores, além de receberem o salário e benefícios extra, têm a possibilidade de ter um segundo emprego.

Shen & Dicker (2008) consideram que a adoção do regime de trabalho por turnos pode traduzir-se em inúmeras vantagens a nível pessoal, social e familiar. Entre elas estão (i) a possibilidade de folgas durante a semana, (ii) a flexibilidade horária e (iii) a ausência de rotinas (Wedderburn, 1996; Prata & Silva, 2013).

A possibilidade de folgas durante a semana e a flexibilidade horária proporcionam que os trabalhadores usem o seu tempo livre para si próprios e para tratarem de assuntos pessoais e familiares que estejam pendentes, como por exemplo, ir ao Banco ou à Segurança Social. Além disso, estes trabalhadores têm tempo livre, tanto à semana como ao fim de semana, dependendo do horário do turno executado, o que se traduz em ausência de rotinas (Carneio & Silva, 2015). Wedderburn (1996) acrescenta que o regime de trabalho por turnos é atrativo aos trabalhadores visto que é possível terem vários dias de folga, menos dias de trabalho e, ainda, receberem o mesmo salário.

As motivações familiares para o regime de trabalho por turnos estão relacionadas, sobretudo, com o tempo livre que os trabalhadores têm para dedicar à sua família. Para os trabalhadores com filhos, o trabalho por turnos diminui a necessidade de planeamento do cuidado dos filhos, sendo que têm a possibilidade de ter sempre pelo menos um dos pais com os filhos (Marshall, 1998). Os trabalhadores em regime de trabalho por turnos conseguem, também, prestar assistência a familiares mais velhos em horários que os restantes familiares não conseguem estar presentes por trabalharem em horário regular,

pelo que se configura como uma vantagem a nível do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar do trabalhador (Marshall, 1998).

1.3 Efeitos do trabalho por turnos na retenção

De acordo com Saksvik et al. (2011), o apoio organizacional em conjunto com o apoio familiar e social influencia a adaptação dos trabalhadores ao regime de trabalho por turnos. No que diz respeito ao apoio organizacional, a literatura (Silva, 2008; Knauth, 1996) realça a importância do envolvimento dos trabalhadores na conceção do sistema de trabalho por turnos e na escolha dos turnos em que gostariam de laborar. No caso do mercado de trabalho Português, a Legislação Portuguesa contempla a regulamentação do trabalho por turnos e, especificamente, o artigo 221º da Lei 7/2009, menciona que a organização dos turnos deve ser feita de acordo com as preferências dos trabalhadores.

No caso dos trabalhadores em regime de trabalho por turnos é importante os colaboradores alcançarem o work-life balance, de modo a haver um equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e a vida profissional (Sirgy & Lee, 2018). Uma vez que o work-life balance influencia a vida profissional e pessoal do trabalhador, este deve estar em constante monitorização por parte das organizações visto parecer ser fundamental para o engagement dos colaboradores e, conseqüentemente, a sua retenção (Deery & Jago, 2015).

Para Deery & Jago (2015), há uma relação direta entre a atitude do trabalhador face ao seu trabalho, a sua satisfação no trabalho e o seu compromisso para com a organização e o work-life balance. Deery & Jago (2015) defendem que a maneira como o trabalhador se sente em relação ao ambiente na organização, ao seu salário, ao seu horário e à quantidade de trabalho refletem-se no work-life balance do trabalhador em regime de trabalho por turnos.

No estudo desenvolvido por Sirgy & Lee (2018), é possível constatar que a atenção e a sensibilidade que as organizações demonstram face à vida pessoal e familiar dos seus trabalhadores, proporciona a que estes consigam preservar as suas relações pessoais e familiares ao mesmo tempo que atingem o seu desenvolvimento profissional desejado.

Assim, as organizações devem ter em conta as necessidades e os desejos dos trabalhadores a nível pessoal e profissional aquando da implementação de estratégias para minimizar o conflito entre a vida profissional e a vida pessoal. Algumas dessas estratégias

passam pela adoção de práticas de trabalho flexível, como o trabalho parcial, programas de saúde e bem-estar, ao influenciarem a vontade dos trabalhadores em permanecer nas organizações (Sirgy & Lee, 2018). Esta perspectiva vai ao encontro da visão de Carneiro & Silva (2015) que explicam que se as chefias se mostrarem flexíveis na forma como gerem o sistema de trabalho por turnos, através da possibilidade de realizar trocas de turnos e atenção às preferências dos trabalhadores na definição das escalas, há uma maior probabilidade de as organizações reterem os seus colaboradores.

O estudo realizado recentemente por Martins, Silva & Amaro (in press), envolvendo trabalhadores em regime de trabalho por turnos revela que a vontade de abandonar o trabalho por turnos é menor quando os trabalhadores percebem haver práticas de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Assim, é possível pressupor que a adoção destas práticas poderá ter impacto no comprometimento dos trabalhadores (Pombo, 2015).

2 Recompensas

2.1 Conceito

Ao longo das décadas, as recompensas tendem a assumir um papel fulcral na Gestão de Recursos Humanos (Armstrong, 2009; Sousa et al., 2006).

Para Miles (1975), o sistema de recompensas abrange todos os benefícios que a organização dá aos seus colaboradores e, simultaneamente, os mecanismos e procedimentos pelos quais esses mesmos benefícios são distribuídos. Miles (1975) refere, ainda, que não estão incluídos apenas o salário, férias e promoções para cargos elevados, mas, também, segurança no cargo, transferências laterais e reconhecimento.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006:90) definem sistema de recompensas como:

“um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá assegurar a equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa e permitir a individualização dos salários, através de fatores de mérito individual.”.

Também, Camara (2011:87) define sistema de recompensas como sendo “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e destinam-se a reforçar a sua motivação e produtividade”. Por sua vez, Rito (2006) refere que o sistema de recompensas é composto pelo salário e pelos incentivos relacionados com a performance do indivíduo e do grupo e, ainda, pelos benefícios. Para este autor (Rito, 2006), um bom sistema de recompensas é importante para abdicar dos sistemas de recompensas burocráticos, de forma a atingir níveis mais elevados de eficiência. Outros autores (e.g. Cohen & Gattiker, 1994; Wood & Picarelli, 1996; Armstrong, 2009) mencionam, ainda, que as recompensas são atribuídas aos colaboradores que se destacam e contribuem para o sucesso organizacional, sendo por isso distribuídas de forma justa e equitativa e em concordância com o seu valor para a empresa.

Para Camara, Guerra & Rodrigues (2007), qualquer sistema de recompensas deve ter como pilares a coerência dos seus componentes, o alinhamento com a estratégia da empresa, a natureza material e imaterial dos seus componentes, a ligação do desempenho às recompensas e, também, o reforço da motivação e da produtividade dos colaboradores.

Deste modo, um sistema de recompensas tem como principal objetivo atrair, motivar e reter os colaboradores com elevado potencial (Armstrong, 2009; Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006), sendo que, no médio prazo, deve ser adaptável e financeiramente sustentável, ser percebido como justo pelos seus destinatários, operando de acordo com os padrões de transparência e equidade (Camara, 2006).

Um dos principais objetivos de um sistema de recompensas é aumentar a produtividade dos colaboradores através da sua motivação, valorizando o papel que cada um tem no seu nível hierárquico, procurando satisfazer as suas necessidades, contribuindo assim, para o fortalecimento da cultura organizacional (Milkovich & Boudreau, 2000; Sousa et al., 2006).

Parece consensual a vários autores (e.g. Camara, 2011; Armstrong, 2006) que o principal objetivo de um sistema de recompensas passa por recompensar os colaboradores pelo seu desempenho e contributo para o sucesso da organização, evidenciando quais os

comportamentos e resultados desejados pela empresa, de modo a assegurar os colaboradores de alta qualidade.

Desta forma, um sistema de recompensas revela-se eficaz quando se encontra alinhado com os objetivos estratégicos da organização (Silva, 2008; Armstrong, 2009), estimulando ações e comportamentos que estejam de acordo com os mesmos. Segundo Camara (2006), a eficácia de um sistema de recompensas é reforçada quando é aceite pelos destinatários, sendo percebido como justo e objetivo e funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios estabelecidos, que não estejam sujeitos à subjetividade.

Lawler III (1993) argumenta que uma organização deve implementar um sistema de recompensas que motive os seus colaboradores a terem desempenhos elevados e que atraia perfis desejados para o sucesso da organização, ou seja, o sistema de recompensas deve estimular a que os trabalhadores se comprometam e se empenhem em alcançar os objetivos estabelecidos pela organização e este mesmo sistema de recompensas deve ser competitivo e atrativo face ao mercado, de acordo com as prioridades e necessidades do negócio da empresa.

2.2 Modelos de sistemas de recompensas

No que diz respeito ao desenho do sistema de recompensas, Lawler (1986) salienta a importância da existência de uma relação entre a estratégia da empresa e as recompensas. Deste modo, Lawler (1986) considera quatro modelos de sistema de recompensas, nomeadamente sistema de recompensas baseado (i) na antiguidade, (ii) nas funções, (iii) no desempenho e (iv) em competências.

O modelo de sistema de recompensas baseado na antiguidade baseia-se na longa permanência do colaborador na organização e, por essa razão, o emprego para toda a vida é valorizado e associado ao conformismo (Camara, 2011). Apesar de ainda bastante utilizado em algumas empresas, este modelo encontra-se desacreditado e em desuso uma vez que não tem em consideração a contribuição do colaborador para os resultados organizacionais (Ferreira et al., 2015; Mercer, 2014). Camara (2011) considera que este modelo garante uma reduzida equidade entre os colaboradores.

O modelo de sistema de recompensas baseado nas funções determina a compensação de acordo com as características e exigências do posto de trabalho, sendo

que quanto mais exigente e complexa for a função, maior será a remuneração (Cunha et al., 2012). Para Lawler (1989), a compensação tem como principal fundamento o sistema de descrição, análise e avaliação da função. Armstrong (2009) considera este modelo uma forma de alcançar a retribuição igual para trabalho de valor igual. Diversa literatura (e.g. Camara, 2011; Caetano & Vala, 2007) sugere que a adoção deste modelo é adequada às empresas que pretendam elevados níveis de equidade. Por outro lado, Lawler (1989) evidencia que o sistema de recompensas baseado em funções promove o estilo de gestão burocrático, impedindo a inovação e a criatividade dos colaboradores.

O modelo de sistema de recompensas baseado no desempenho assenta num sistema de gestão por objetivos (Camara et al., 2013), dando liberdade à empresa de estimular e premiar atitudes e comportamentos que conduzam ao alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a gestão de desempenho é a base para atribuir aumentos salariais aos trabalhadores (Camara, 2011). De acordo com Sousa et al., (2006), este método está relacionado com diversos processos de RH, isto é, aquando da realização da avaliação de desempenho podem ser diagnosticadas necessidades de formação, identificadas oportunidades de promoção para os trabalhadores que apresentem os melhores resultados e destacar os colaboradores com elevado potencial. Através desta informação, é possível a organização criar planos de desenvolvimento pessoal para os colaboradores (Ferreira et al., 2015; Camara et al., 2013; Sousa et al., 2006). Embora este modelo tenha uma influência positiva na atração, na retenção e na motivação dos colaboradores, induz haver dificuldades em especificar o tipo de desempenho que é desejado e se este foi alcançado (Camara, 2011).

Segundo Chiavenato (2011), as organizações estão a mudar o foco nos cargos para as competências, sendo que existe a necessidade de ajustar os sistemas de recompensas, de modo a conseguir atrair e reter os colaboradores criativos. Há uma mudança de mentalidade em que é mais importante o que o trabalhador é capaz de fazer do que aquilo que deve fazer (Cunha et al., 2012). Assim, este modelo baseado nas competências tem em consideração os conhecimentos e as habilidades dos colaboradores (Camara, 2011). Para Cunha et al., (2012), este método proporciona uma maior motivação para os colaboradores aprenderem e se desenvolverem e traz resultados positivos na produtividade em empresas industriais. Contudo, este sistema tem um custo elevado e pode ser difícil identificar quais as competências que devem ser remuneradas (Vaz, 2008).

2.3 Componentes

Um sistema de recompensas deve estar alinhado com os fatores que os trabalhadores têm como motivadores no seu trabalho (Silva, 2008), como por exemplo, a progressão na carreira, o reconhecimento e a remuneração. Também Dutra (2002) reconhece que as organizações têm inúmeras formas de recompensas, tais como o reconhecimento formal, aumento salarial e promoções. Assim, é apresentada uma dicotomia entre recompensas extrínsecas e intrínsecas (Lawler, 1989; Rafiq et al., 2012).

As recompensas extrínsecas são definidas como as recompensas de natureza material, assumindo a forma de prémios monetários (Sousa et al., 2006). Beer & Walton (1997) acrescentam que as recompensas extrínsecas são concedidas pela organização sob a forma de dinheiro, promoções ou privilégios. Contudo, Jessen (2010) menciona que este tipo de recompensas se refere, na maior parte das vezes, às características do trabalho, mas são externas às próprias tarefas, proporcionando recompensas como, por exemplo, o salário e a preocupação com a segurança e o trabalho.

As recompensas extrínsecas são aquelas que tendem a ser priorizadas pelos colaboradores uma vez que estas são as mais comuns nos sistemas de recompensas desenhados pelas organizações (Lawler, 1993; Bowditch & Buono, 2006). Todavia, este tipo de recompensas não tem a capacidade de, por si só, gerar motivação. Alguma literatura (Herzberg, 1987; Bergamini, 1997) aduz que quando mal geridas têm o efeito oposto ao que era suposto, ou seja, podem dar origem a sentimentos de revolta, frustração e desmotivação.

As recompensas extrínsecas estão associadas ao salário, aos incentivos, aos benefícios e aos símbolos de estatuto (Lawler, 1989; Sousa et al., 2006; Camara, 2011).

O salário corresponde ao montante pago em dinheiro ou espécie, que o colaborador recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do trabalho prestado (Costa, 2003). O salário é visto como uma recompensa direta do trabalho, sendo que pode ser constituído por uma parte fixa e uma parte variável (Sousa et al., 2006).

O salário fixo corresponde ao salário base que o colaborador auferir acrescido de subsídios de carácter regular e periódico genéricos (subsídio de alimentação) e específicos (subsídio de isenção de horário), normalmente associadas a benefícios legais, isto é, contemplados na lei (Sousa et al., 2006). Por sua vez, o salário variável diz respeito ao

montante que o trabalhador irá receber caso atinga determinados objetivos fixados, isto é, representa a parte variável do salário apenas obtida quando alcançado o desempenho desejado (Camara, 2011).

Camara (2011) define os incentivos como os “componentes variáveis do salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, recompensam o atingimento ou a superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o trabalhador”. Os incentivos têm como principais objetivos o desenvolvimento de uma relação entre o nível de recompensas e o nível de desempenho do trabalhador; estimular comportamentos alinhados com os objetivos da organização e garantir a retenção das pessoas chave da organização (Camara, 2011).

Os benefícios sociais representam uma componente da retribuição, pago em dinheiro ou espécie, a curto ou a longo prazo, sendo que têm como objetivo suprir as necessidades primárias e de segurança dos colaboradores (Silva, 2008). Também os benefícios podem ser desdobrados em benefícios coletivos e benefícios específicos. A literatura (Costa & Neves, 2012; Machado et al., 2014) sugere que os benefícios coletivos são aplicados à totalidade dos colaboradores da organização, cobrindo as necessidades de caráter social, como por exemplo, o seguro de saúde e subsídio de alimentação. Os benefícios específicos são aplicados a determinados segmentos da organização, podendo depender de critérios como o nível hierárquico, a antiguidade ou função, sendo que podem ser viagens e despesas de representação (Costa, 2003).

Entre os mais comuns podemos identificar as viagens ou o pagamento de despesas de representação, a atribuição de lugar reservado no estacionamento e a atribuição de cartão de crédito (Sousa et al., 2016; Costa, 2003). Estes benefícios tendem a estar associados a símbolos de estatuto, isto é, sinais exteriores que tendem a demonstrar a importância que um determinado colaborador ou função tem na empresa, reforçando a autoestima e o sentimento de autorrealização (Silva, 2008; Machado et al., 2014).

Por outro lado, a literatura (Cohen & Fink, 2003; Camara et al., 2013) descreve as recompensas intrínsecas como as recompensas que estão diretamente relacionadas com o próprio trabalho do colaborador, a sua natureza, enquadramento ou sentido de realização pessoal. Para além disso, as recompensas intrínsecas visam valorizar a motivação pessoal dos colaboradores e, por essa razão, o sistema de recompensas ao premiar o mérito individual deve ser desenhado no sentido da individualização (Noe et al., 2012).

Vários autores (Jessen, 2010; Sousa et al., 2006; Machado et al., 2014) consideram que este tipo de recompensas confere aos trabalhadores sentimentos de conquista, de realização pessoal e profissional, interesse, satisfação das necessidades de autoestima através do reconhecimento público, atribuição de funções de maior responsabilidade e oportunidades de crescimento profissional. Camara et al., (2013) acrescentam que este tipo de recompensas está ligado à cultura da organização, aos seus valores e princípios operativos.

Machado et al., (2014) consideram que os mecanismos de reconhecimento têm como objetivo dar visibilidade aos colaboradores que mais se distinguem e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, este reconhecimento não tem de ser necessariamente materializado em prêmios monetários, uma vez que alguns colaboradores atribuem maior importância ao seu caráter simbólico. Assim, para que estes mecanismos sejam eficazes, estes devem ser credibilizados e divulgados e, ainda, devem ter uma elevada carga simbólica (Costa & Neves, 2012; Camara et al., 2013; Silva, 2008).

Camara (2011) define o desenho funcional como a exigência da atual conjuntura da organização, dando a oportunidade ao colaborador de participar no processo de decisão nas tarefas que executa e, também, atribuindo às pessoas um trabalho desafiante. A este tipo de recompensas estão associados fatores como a atribuição de mais autonomia e mais responsabilidade. Camara (2011), tende a relacionar a maior autonomia e responsabilidade com o *empowerment*, uma vez que proporciona o crescimento profissional e pessoal dos trabalhadores, através da liberdade de ação que um colaborador tem no desempenho das suas funções e na responsabilidade em demonstrar resultados. Assim, a um maior nível de autonomia corresponde um maior nível de responsabilidade e vice-versa (Silva, 2008).

A literatura (Costa & Neves, 2012) realça que o investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores tem vindo a tornar-se uma prioridade no seio das organizações uma vez que possibilita a aquisição de novos conhecimentos e o aprofundamento de outros. Assim, este tipo de recompensas intrínsecas deve ser gerido de forma a assegurar os interesses da organização e, ao mesmo tempo, as expectativas dos trabalhadores (Camara et al., 2013).

O envolvimento dos colaboradores passa pela sua participação no processo estratégico da empresa, sendo que se revela um fator importante no que diz respeito à motivação dos colaboradores para um melhor desempenho e desenvolvimento (Camara, 2011). Com isto, as empresas tomam a iniciativa de analisar e debater os seus objetivos com os vários níveis da hierarquia da organização, de modo a recolher *feedback* que possam complementar os planos organizacionais. A incorporação deste *feedback* traz vantagens para as empresas, pois permite enriquecer as soluções adotadas pela administração, reforça o sentimento de pertença à organização e minimiza a resistência à mudança (Silva, 2008; Sousa et al., 2006).

O clima organizacional e os estilos de gestão fazem, também, parte das recompensas intrínsecas. O clima organizacional pode ser descrito como o resultado da cultura organizacional, da sua finalidade e estratégia e dos seus valores e padrões de atuação. De acordo com Ghoshai & Bartlett (1997; citado por Camara, 2011), a criação de um sentimento de pertença nos colaboradores, o sentido de autodisciplina e o respeito pelo indivíduo são fatores essenciais na compreensão das expectativas dos colaboradores em relação ao clima organizacional. São vários os autores (e.g. Milkovich et al., 2013; Brett et al., 1995) que consideram que um trabalho desafiante e um bom ambiente de trabalho são importantes numa organização visto que conseguem condicionar de forma objetiva o desempenho dos colaboradores.

Por sua vez, Camara (2011) menciona que os estilos de gestão são “a consequência das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional”, sendo que podem assumir quatro diferentes tipos, nomeadamente o estilo (i) igualitário, (ii) o paternalista, (iii) o autoritário e (iv) o participativo. O estilo igualitário está presente quando a empresa é composta por colaboradores com estatutos semelhantes, o que se traduz no reduzido distanciamento hierárquico entre o topo e a base da hierarquia. O estilo paternalista apesar de mostrar uma preocupação pelos colaboradores é bastante hierarquizado. O estilo autoritário foca-se principalmente nos resultados e lucros, sendo que os colaboradores são vistos como “fatores de produção”. Por fim, o estilo participativo é caracterizado pelo envolvimento de todas as pessoas no processo de tomada de decisão, mas, foca-se principalmente nos resultados (Camara et al., 2013; Silva, 2008). Camara (2011) evidencia que os estilos que mais contribuem para a motivação dos colaboradores são o estilo igualitário e o estilo participativo.

2.4 Vantagens do sistema de recompensas

Segundo Robbins (2002), é necessário que as organizações consigam identificar e valorizar as necessidades individuais de todos os seus colaboradores. Tal facto é de extrema importância uma vez que os trabalhadores são vistos como insubstituíveis e revelam ser a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo, sendo que o sucesso organizacional não depende apenas de uma boa administração, mas sim das pessoas que lá trabalham (Chiavenato, 1991).

Para Kessler (1995), a utilização de sistemas de recompensas é uma forma de alcançar os níveis de eficiência e eficácia desejados pelas organizações. Também Lawler (1990) defende que os sistemas de recompensas são suscetíveis de contribuir para a eficácia das organizações através da sua influência nos comportamentos dos colaboradores. O Sistema de recompensas pode acrescentar valor à empresa (Lawler, 1990) uma vez que pode contribuir para motivar e estimular o aumento de desempenho dos trabalhadores, ao mesmo tempo que consegue proporcionar outros benefícios desejados pelas pessoas. Para além disso, o sistema de recompensas tem a capacidade de atrair e reter as competências chave da organização assim como possibilita o estímulo e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

A literatura sugere que existem vários autores (e.g. Kessler, 1995; Lawler, 1990; Armstrong, 2009) que defendem que um sistema de recompensas tem um papel ativo no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, no desenvolvimento profissional, através de aquisição de novos conhecimentos e aprofundamento de outros.

2.5 Efeitos das recompensas na retenção

De acordo com Olaoye & Adeyemi (2013), as recompensas são vistas como um instrumento fundamental da retenção dos colaboradores. Camara (2006) defende que as organizações capazes de alinhar as recompensas mais desejadas pelos trabalhadores com os comportamentos pretendidos para o sucesso da organização, tornarão o sistema de recompensas numa “arma poderosa” capaz de aumentar os níveis de motivação e satisfação, e conseqüente aumento da produtividade.

O estudo realizado por Scott et al. (2012), evidencia que um sistema de recompensas detém um papel essencial na retenção dos colaboradores. Em particular, a componente das recompensas intrínsecas são as que mais influenciam a permanência dos

colaboradores nas organizações, uma vez que é nesta componente que as organizações se distinguem da sua concorrência (Noe et al., 2012). A retenção dos trabalhadores não passa só pelo pacote remuneratório que lhes é oferecido visto que uma grande parte das pessoas não trabalha exclusivamente por dinheiro, mas sim pela idealização de ter um emprego em que consigam uma remuneração adequada, juntamente com a realização profissional e pessoal (Camara, 2007).

Através dos seus estudos, Kochanski & Ledford (2001) conseguiram identificar as 15 recompensas que mais influenciam os colaboradores a permanecer nas organizações, agrupando-as em 5 categorias, nomeadamente o conteúdo do trabalho (*feedback* dos colegas de trabalho e supervisores, responsabilidades no trabalho, competências necessárias para a realização das tarefas); as recompensas financeiras diretas (aumento salarial, sistema de pagamento e satisfação com o salário recebido); as recompensas financeiras indiretas (períodos de folga, benefícios e planos de saúde); as oportunidades de carreira (oportunidades de desenvolvimento, estilo de supervisão, segurança no trabalho e oportunidades de carreira) e o sentimento de pertença (comprometimento organizacional e apoio organizacional). O dinheiro não é o único fator de retenção, uma vez que na hora de decidir permanecer na empresa, é mais importante ter oportunidades de carreira e desenvolvimento (Kochanski & Ledford, 2001).

A literatura (Kassa, 2015; Cappelli, 2001; Momanyi & Kaimenyi, 2015; Mitchell, Holtom & Lee, 2001) sugere que não há consenso no que se refere ao tipo de recompensas que mais influenciam a retenção dos trabalhadores. Por um lado, Mitchell, Holtom & Lee (2001) explicam que as recompensas financeiras são um “fraco fator motivacional” e, por isso, não têm impacto na intenção de permanecer na empresa. Cada vez mais as organizações não conseguem destacar-se da concorrência através da remuneração, o que leva a que as recompensas extrínsecas não tenham grande impacto na retenção (Cappelli, 2001).

Camara (2011) defende que as recompensas extrínsecas se não forem geridas de forma correta e se não se mostrarem competitivas face ao mercado, podem provocar efeitos negativos nos colaboradores, nomeadamente insatisfação no trabalho, levando à frustração e injustiça que, em último caso, pode levar ao abandono do posto de trabalho.

As recompensas financeiras tendem a assumir um papel importante na retenção dos colaboradores em regime de trabalhos por turnos (Wedderburn, 1996),

independentemente do turno realizado. Alguns autores (Prata & Silva, 2013; Bau & Nizam, 2015; Wedderburn, 1996) referem que os turnos da noite e de fim de semana tendem a ter mais dificuldades de reter trabalhadores, pelo que as recompensas financeiras funcionam como um fator importante na sua retenção.

Por sua vez, para Lawler (1986; citado por Ungaro, 2007) as recompensas intrínsecas, quando aplicadas de forma correta, contribuem para um maior compromisso do colaborador para com a empresa onde está inserido, retendo-o na organização por um longo período. As recompensas intrínsecas proporcionam o aumento do sentimento de autoestima e pertença dos colaboradores e, conseqüentemente, fazem com que os trabalhadores sintam que o seu trabalho é valorizado, o que irá diminuir a intenção de sair da organização (Cappelli, 2001).

Assim sendo, a inadequação das recompensas face às expectativas e importância que têm para os colaboradores pode dificultar a retenção dos mesmos nas organizações (Ramalall, 2004; Baughman et al. 2003).

3.1 Método de estudo

Para Almeida & Pinto (1995), a realidade é silenciosa e, por isso, torna-se imprescindível questioná-la para produzir respostas. Através da metodologia qualitativa pretende-se obter uma maior compreensão acerca de uma determinada realidade partindo de uma análise exploratória de uma temática sobre a qual ainda existem reduzidos estudos (Yin, 2014).

Strauss & Corbin (1978) consideram a análise qualitativa como “um processo de interpretação não matemático levado a cabo com a intenção de descobrir conceitos e relações nos dados em bruto e de os organizar num esquema teórico explicativo.”. Guerra (2006) acrescenta que o investigador tenta compreender determinada realidade sem impor as suas expectativas ao fenómeno em estudo, de modo a descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais. Assim, é possível obter respostas às perguntas “como” e “porquê”, de modo a obter mais informação sobre uma determinada temática (Yin, 2014).

Para Snape & Spencer (2003), este tipo de metodologia favorece as amostras de pequena dimensão, sendo escolhidas a partir de um conjunto de critérios específicos.

O método qualitativo privilegia a recolha de dados realizada através do contacto direto entre o investigador e os participantes e, por essa razão, a análise permanece aberta a conceitos e ideias emergentes. Estes mesmos autores (Snape & Spencer, 2003) referem que a metodologia qualitativa favorece a riqueza nos detalhes da informação nos dados recolhidos.

3.2 Pergunta de investigação e objetivos de estudo

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998), a pergunta de investigação consiste em procurar expor o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta expressar o mais exatamente possível o que procura compreender melhor.

A pergunta de investigação que desencadeou a realização do presente estudo centra-se em explorar “como é que as recompensas influenciam a retenção dos colaboradores em regime de trabalho por turnos?”.

A partir da pergunta de investigação foi possível clarificar os objetivos – geral e específicos - da realização deste estudo.

Objetivo geral:

➤ Compreender o modo como as recompensas influenciam a retenção dos colaboradores em regime de trabalho por turnos.

Objetivos específicos:

- Compreender os motivos da escolha do regime de trabalho por turnos pelos colaboradores.
- Explorar a importância das recompensas para os trabalhadores em regime de trabalho por turnos.
- Explorar as características do processo de recompensas.

3.3 Técnica de recolha de informação

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998), a recolha de dados consiste em recolher informação junto dos indivíduos incluídos na amostra. Esta mesma recolha de dados é realizada com o suporte de instrumentos de recolha de dados.

Tendo em consideração os objetivos do presente estudo, torna-se claro que a técnica de recolha de dados que mais se adequa é a entrevista semiestruturada. De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998), esta técnica diferencia-se pela aplicação dos processos fundamentais da comunicação e interação humana.

A entrevista caracteriza-se pelo contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores, em que o investigador procura obter informação e elementos de reflexão sobre uma determinada temática e os interlocutores são a sua fonte de informação (Gil, 1999; Quivy & Campenhoudt, 1998).

A aplicação desta técnica de recolha de informação acarreta diversas vantagens, nomeadamente o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos pelo investigador e o enfoque direto no objetivo do estudo (Yin, 2014; Quivy & Campenhoudt, 1998).

As entrevistas foram realizadas com a ajuda de um guião de entrevista previamente estruturado (ver anexo I), onde inclui questões a serem abordadas, tendo por base a revisão da literatura previamente realizada. O guião de entrevista encontra-se estruturado

em 6 partes fundamentais, nomeadamente (i) motivação para o trabalho por turnos, (ii) impactos positivos e negativos na vida dos colaboradores em regime de trabalho por turnos, (iii) conciliação entre a vida profissional e não profissional, (iv) turno de trabalho, (v) influência das recompensas e (vi) caracterização sociodemográfica dos participantes.

Antes de iniciar as entrevistas, foi disponibilizado a cada entrevistado o consentimento informado, sendo que este foi lido e assinado por todos. Este documento inclui todas as informações necessárias relativas à investigação, nomeadamente o enquadramento da dissertação e qual o seu objetivo principal, a metodologia utilizada no presente estudo, a participação voluntária e anónima dos entrevistados e a sua desistência a qualquer momento e, ainda, os contactos do entrevistador.

3.4 Procedimentos de recolha e análise dos dados

Para obter os dados necessários, foram contactadas várias organizações via email de forma a conseguir o seu aval para a participação no presente estudo.

Sendo o objetivo da investigação estudar trabalhadores em regime de trabalho por turnos, inicialmente o critério de seleção dos participantes deste estudo, recaiu sobre as organizações ligadas à prestação de serviços que recorram ao regime de trabalho por turnos. A intenção deste critério visava a perspetiva dos responsáveis organizacionais acerca dos motivos organizacionais para a adoção do regime de trabalho por turnos.

Derivado à situação pandémica no nosso país coincidente com o período de recolha de dados, todas as 10 empresas contactadas via email não tinham disponibilidade para participar na investigação. Desta forma, e de modo a obter a informação necessária, foi adotada uma nova estratégia, passando o critério de seleção dos participantes para a escolha de trabalhadores em regime de trabalho por turnos, independentemente da organização onde trabalham.

Assim, no início de maio de 2020 foram estabelecidos os contactos com os entrevistados através de contacto telefónico de contactos privilegiados do entrevistador procedendo à realização das entrevistas presenciais entre o dia 2 de maio de 2020 e o dia 07 de julho de 2020. As entrevistas foram realizadas quer na residência dos próprios entrevistados, quer na residência do investigador, tendo a duração média de gravação de 10 minutos. No total foram entrevistados 12 trabalhadores que se encontram a laborar no

regime de trabalho por turnos. Ao final das 12 entrevistas foi atingida a saturação teórica, pelo que a decisão foi de não realizar mais entrevistas.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas, de forma fiel e completa respeitando o que foi dito pelos entrevistados (Guerra, 2006). De modo a obter o máximo de informação possível, foi adotado o método de análise de conteúdo que servirá de material para realizar uma análise sistemática de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 1998; Guerra, 2006). Assim, as entrevistas foram tratadas a partir de um conjunto de categorias de análise e as suas respectivas subcategorias de análise identificadas pelo investigador, com a ajuda da revisão da literatura e posteriormente com a análise de conteúdo (tabela 1). A leitura aprofundada de cada entrevista permitiu não só realizar uma análise de conteúdo como possibilitou, também, a seleção de excertos de texto correspondentes a cada categoria.

Categorias	Dimensões	Informações a obter
1. Motivações para adoção do regime de trabalho por turnos	Motivações pessoais	Conhecer as razões pelas quais os trabalhadores adotaram o regime de trabalho por turnos
	Motivações profissionais	
2. Impactos na vida do trabalhador por turnos	Impactos positivos	Conhecer os impactos positivos na vida dos trabalhadores
	Impactos negativos	Conhecer os impactos negativos na vida dos colaboradores
3. Conciliação entre a vida profissional e não profissional	Profissional - Pessoal	Perceber de que forma os participantes conciliam a vida profissional com a vida não profissional
	Profissional - Social	
	Profissional - Familiar	
4. Turno de trabalho	Turnos laborais	Conhecer quais os turnos em que os participantes laboram

Categorias	Dimensões	Informações a obter
	Preferência de turno	Conhecer as preferências pelo turno de trabalho dos colaboradores
	Abandono de turno	Conhecer as razões pelas quais os colaboradores abandonariam o regime de trabalho por turnos
	Retenção dos trabalhadores por turnos	Conhecer as razões que levam os trabalhadores a permanecer no regime de trabalho por turnos
5. Influência das recompensas	Decisão de trabalhar em regime de turnos	Perceber de que forma as recompensas influenciam a decisão de trabalhar por turnos
	Alteração de horário de trabalho	Perceber de que forma as recompensas influenciam a vontade de alterar o horário de trabalho

Tabela 1: Categorias de análise e as suas dimensões

3.5 Caracterização dos participantes

Este estudo integra 12 entrevistados, a laborar em regime de trabalho por turnos, em empresas localizadas no território português.

3.5.1 Género dos participantes

Quanto ao género, os participantes deste estudo têm uma distribuição equilibrada. Do total dos 12 entrevistados, 6 são do género feminino e 6 são do género masculino (tabela 2).

Total	Feminino	Masculino
12	6	6

Tabela 2: Género dos participantes

3.5.2 Estado civil dos participantes

No que respeita ao estado civil, existe uma distribuição repartida entre 6 participantes casados e 6 participantes solteiros (tabela 3).

Total	Casado	Solteiro
12	6	6

Tabela 3: Estado civil dos participantes

3.5.3 Idade dos participantes

A maioria dos entrevistados tem menos de 30 anos de idade (n =7), seguindo-se os que têm mais de 41 anos (tabela 4).

Total	Até 30 anos	31 - 40 anos	41 – 50 anos	Mais de 51 anos
12	7	1	2	2

Tabela 4: Idade dos participantes

3.5.4 Habilitações escolares dos participantes

As habilitações escolares mais comuns entre os participantes, situam-se ao nível do ensino secundário (tabela 5).

Total	2ºciclo	3ºciclo	Secundário	Licenciatura
12	1	2	8	1

Tabela 5: Habilitações escolares dos participantes

3.5.5 Antiguidade dos participantes na organização

Dos 12 entrevistados, metade está na organização atual há menos de 5 anos (tabela 6).

Total	1 – 5 anos	6 – 10 anos	11 – 15 anos	16 – 20 anos	>20 anos
12	6	2	2	1	1

Tabela 6: Antiguidade dos participantes na organização

3.5.6 Turno de trabalho dos participantes

No que respeita ao tipo de turno, 5 participantes trabalham em turnos rotativos e 7 participantes em turnos fixos, sendo predominantes os participantes que se encontram a trabalhar no 1º turno, ou seja, das 06h00 às 14h00 (tabela 7).

Total	1º Turno	2º Turno	3º Turno	4º Turno	5º Turno	Rotativo
12	3	1	1	1	1	5

Tabela 7: Turno de trabalho dos participantes

3.5.7 Função desempenhada pelos participantes

No que diz respeito às funções desempenhadas pelos participantes, estas enquadram-se em quatro categorias, conforme a tabela abaixo (tabela 8).

Total	Operário	Técnico administrativo	Empregada limpeza	Eletricista
12	6	4	1	1

Tabela 8: Função desempenhada pelos participantes

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Motivações para a adoção do regime de trabalho por turnos

Foram quatro as principais motivações identificadas para os entrevistados adotarem o regime de trabalho por turnos, nomeadamente (1) condições monetárias, (2) oportunidade de emprego, (3) exigência da profissão/empresa e (4) trabalho não monótono.

Condições monetárias

As condições monetárias são a principal motivação individual dos entrevistados na escolha do regime de trabalho por turnos (5 participantes). A maioria dos entrevistados refere que apenas escolheu este regime pela componente salarial extra que o trabalho por turnos providencia. Estes cinco participantes são maioritariamente homens, casados e em idade adulta.

“Ganhar mais dinheiro...” (Entrevistado 3)

“O que me motivou primeiro foi o valor, o vencimento...” (Entrevistado 5)

“... o segundo fator é que se ganha uma percentagem, o que no ordenado é benéfico.” (Entrevistado 9)

Oportunidade de emprego

A oportunidade de emprego foi outra das motivações individuais que quatro entrevistados realçaram. Estes entrevistados salientaram que estão a trabalhar por turnos uma vez que foi a única oportunidade de emprego que conseguiram arranjar.

“Foi o único emprego que consegui...” (Entrevistado 4)

“Na altura em que comecei a trabalhar por turnos, nada me motivou, mas simplesmente precisava de arranjar um trabalho e foi o que na altura apareceu.” (Entrevistado 8)

Exigência da profissão/empresa

Uma grande parte dos entrevistados (4 participantes) refere, ainda, que a imposição da sua função ou da empresa onde trabalha é que proporcionou à adoção do regime de trabalho por turnos.

“... nada me motivou a trabalhar por turnos, simplesmente aconteceu porque faz parte da minha função como assistente ter trabalho por turnos. Portanto, nada motivou simplesmente é uma imposição da minha profissão.” (Entrevistado 6)

“... não houve motivação. Foi a única opção que a empresa me deu.” (Entrevistado 10)

Trabalho não monótono

Fugir à monotonia e ter um trabalho diferente todos os dias é um fator determinante na escolha do regime de trabalho por turnos. Um entrevistado refere que não ter horários iguais é uma mais valia.

“(...) porque não gosto de monotonias.” (Entrevistado 5)

4.2 Impactos na vida do trabalhador por turnos

A maioria dos entrevistados reforça que o trabalho por turnos têm impactos positivos e negativos nas suas vidas. Contudo, alguns aspetos são mais valorizados do que outros.

4.2.1 Impactos positivos

Todos os entrevistados (12 participantes) referem que o trabalho por turnos tem impactos positivos nas suas vidas, nomeadamente (1) ganhar mais e (2) mais tempo livre, sendo que o ter mais tempo livre é o fator predominante entre os entrevistados como impacto positivo do trabalho por turnos.

Ganhar mais

O facto de se ganhar uma percentagem no ordenado por trabalhar por turnos, torna este regime de trabalho atrativo para os trabalhadores, sendo visto como um dos impactos mais importantes nas suas vidas.

“Hum... positivos só mesmo ganhar mais.” (Entrevistado 1)

“Impactos positivos... ganhasse mais um bocado.” (Entrevistado 4).

“Hum... os impactos positivos é começar a ganhar mais e assim poder dar melhor qualidade de vida à minha família.” (Entrevistado 3).

Mais tempo livre

A maioria dos entrevistados (9 participantes) identifica o aumento do tempo livre como um aspeto positivo ao trabalhar em regime de trabalho por turnos. Isto prende-se com a ideia de que com mais tempo livre, quer seja uma manhã ou tarde, os trabalhadores conseguem tratar de assuntos pessoais ou familiares que não poderiam resolver caso trabalhassem no horário de trabalho normal e, ainda, ter mais tempo livre para se dedicar a projetos próprios ou a tempo de lazer com a família e amigos.

“Ao trabalhar por turnos, tenho a tarde livre para outras tarefas.” (Entrevistado 2)

“Ora bem... os positivos é que tu acabas por ter tempo por estares em casa e fazeres as tuas coisas, isto é, se trabalhares no turno da manhã tens aquela vantagem de teres a tarde livre e poderes dar uns passeios ou fazer coisas, por aí fora...” (Entrevistado 8)

“Hum... os positivos talvez, talvez quando eu preciso de resolver qualquer assunto ou preciso de ir ao médico ou preciso de tratar de assuntos de finanças... isso facilita-me muito durante o dia pois tenho o dia para resolver.” (Entrevistado 9)

4.2.2 Impactos negativos

A maioria dos trabalhadores entrevistados (11 participantes) defende que o trabalho por turnos tem impactos negativos nas suas vidas, sendo os mais comuns (1) o cansaço, (2) a alteração de hábitos, (3) menos tempo para a família e (4) o ambiente de trabalho. O impacto negativo do trabalho por turnos que mais se destaca é a alteração de hábitos, sendo que é comum a quase todos os turnos de trabalho presentes nesta investigação.

Cansaço

O cansaço é visto como um dos principais impactos negativos do trabalho por turnos para os entrevistados (3 participantes). Após vários turnos e, por vezes, de longa duração, torna-se cansativo para os trabalhadores uma vez que interfere no organismo, com a falta de rotina para dormir e fazer refeições.

“Negativos é estar sempre a alterar a hora de sono, as refeições e algum cansaço a mais.” (Entrevistado 1)

“Negativos é não temos horas para comer... não temos horas fixas para dormir, é cansativo!” (Entrevistado 4)

Alteração de hábitos

Para seis entrevistados, a alteração de hábitos é o principal impacto negativo do trabalho por turnos uma vez que influencia os horários de sono, das refeições e de lazer. A alteração constante destes horários influencia a vida dos entrevistados na medida em que a médio e longo prazos têm efeitos negativos na saúde, nomeadamente a falta de sono e cansaço acumulado.

“Sempre a alterar a hora de sono, as refeições... e algum cansaço a mais.” (Entrevistado 1)

“Não temos horas para comer, não temos horas fixas para dormir, é cansativo...” (Entrevistado 4)

“Os negativos é que não tenho rotinas e o organismo fica mais descontrolado, principalmente os sonos.” (Entrevistado 11)

Menos tempo para a família

Para alguns entrevistados (4 participantes), trabalhar por turnos implica passar menos tempo com a família do que o desejado, quer seja com os filhos quer seja com os seus cônjuges ou familiares mais próximos.

“... passo muito tempo no local de trabalho, portanto, acabo por não ter tempo para a vida social e familiar e também vida própria digamos assim.” (Entrevistado 6)

“Os negativos é que quando é ao fim do dia... uma pessoa sai tarde, não pode jantar com a família, estar com eles principalmente quando se têm filhos. É só mais isso... ainda aconteceu ontem brinquei um bocadinho com as minhas filhas e uma delas disse que era muito bom brincar comigo e que se eu tivesse mais tempo e trabalhasse menos brincava mais com ela.” (Entrevistado 7)

Ambiente de trabalho

Dos 12 entrevistados, apenas 2 referem que as condições do ambiente de trabalho onde laboram são aspetos negativos do trabalho por turnos. As condições do ambiente de trabalho, como a temperatura e o barulho, são prejudiciais à sua saúde.

“Negativos...hum... talvez como é que eu hei-de explicar... a mim implica-me um bocadinho o barulho por assim dizer. Nota-se mais o barulho durante a noite, faz mais eco.” (Entrevistado 9)

“No meu caso, torna-se desgastante fazer turnos de 12 horas devido à elevada temperatura da minha secção.” (Entrevistado 10)

4.3 Conciliação entre a vida profissional e não profissional

No que diz respeito à conciliação entre a vida profissional e não profissional, há um equilíbrio entre os entrevistados que conseguem essa conciliação dos que não conseguem. É possível constatar que todos os turnos de trabalho têm fatores que favorecem a conciliação da vida profissional e não profissional. Aqui, conseguimos verificar que a idade, o género e o estado civil dos participantes não é fator decisivo para esta conciliação.

Os entrevistados que conseguem conciliar a vida profissional e não profissional referem que só o conseguem fazer devido a (i) familiares trabalharem no horário tradicional, (ii) aproveitam as folgas e o tempo livre para conviver com a família e amigos e (iii) aproveitam o tempo livre, quer seja de manhã ou de tarde, para resolver assuntos pendentes.

“Hum... tentamos conciliar o melhor possível. Se eu estou a trabalhar, o meu marido vai adiantando algumas coisas. Se está o meu marido a trabalhar, eu vou adiantando outras.” (Entrevistado 5)

“Facilita-me muito trabalhar de noite... facilita-me se tiver que resolver alguma coisa durante o dia.” (Entrevistado 9)

“Só eu é que trabalho por turnos, por isso, acabamos por conseguir estar juntos facilmente... senão conseguir à semana, consigo ao fim de semana...” (Entrevistado 11)

Todavia, os entrevistados que não conseguem conciliar a vida profissional e não profissional referem que o mais difícil é não conseguirem conciliar os seus horários com os restantes membros da sua família, o que provoca um “desencontro” durante a semana, tendo apenas o fim de semana para estar com a família e amigos.

“É muito difícil conjugar o trabalho com o resto da minha família porque ou eles esperam por mim para jantar para poderem estar comigo ou chego a casa e eles já estão a dormir e não os vejo.” (Entrevistado 7)

“Não conjugo, só ao fim de semana. Por isso, para mim o fim de semana ser tão precioso ... na altura em que era solteira e vivia com os meus pais era do género preciso de trabalho, tem de ser... Neste momento, tenho um filho e marido e claro que isso afeta um bocado a nossa vida, mesmo a vida íntima do casal, vida pessoal, o teres tempo para ti e para o teu filho. Em relação aos amigos, também afeta. Não estás tantas vezes com eles, mas lá está como trabalho por turnos, a maior parte deles também trabalha.” (Entrevistado 8)

“Não conjugo, todos temos horários diferentes... Tanto a família como grande parte dos amigos trabalham também por turnos.” (Entrevistado 10)

4.4 Turno de trabalho

4.4.1 Turnos laborais

Dos 12 entrevistados, quatro encontram-se, de momento, a laborar no primeiro turno e quatro a laborar em regime de turno rotativo. Os restantes turnos encontram-se representados por apenas um entrevistado cada. Assim, podemos constatar que o primeiro turno e o turno rotativo são os predominantes nos participantes da investigação, sendo que estes dois turnos são maioritariamente representados por mulheres, participantes casados e, ainda, em idade jovem e adulta. Os restantes turnos de laboração são representados exclusivamente por homens.

4.4.2 Preferência de turno

De acordo com os resultados obtidos, o primeiro e segundo turno são os mais desejados pelos entrevistados em idade jovem e adulta, mulheres e casados. Por sua vez, os turnos rotativos são os menos apreciados pelos participantes representados maioritariamente por mulheres.

4.4.3 Abandono de turno

Foram identificadas quatro razões pelas quais os entrevistados abandonariam o regime de trabalho por turnos, nomeadamente (i) não conseguir a conciliar vida familiar, (ii) ganhar o mesmo valor, mas a laborar no horário tradicional, (iii) cansaço e (iv) ter proposta de trabalho irrecusável. Além disso, há dois entrevistados que referem que não têm motivos para abandonar o regime de trabalho por turnos.

Podemos ver que a maioria dos participantes refere que abandonaria o trabalho por turnos caso não conseguisse conciliar a vida familiar. Estes participantes são constituídos principalmente por mulheres, por pessoas casadas e que estão a laborar no turno rotativo.

Não conseguir conciliar a vida familiar

Para os entrevistados (5 participantes) a principal razão para abandonar o regime de trabalho por turnos passa por não conseguir conciliar a vida familiar, isto é, não ter tempo para dedicar à família e não conseguir conciliar os horários com os restantes membros da família, dedicando, assim, mais tempo à sua profissão.

“A falta de tempo para estar com a minha família sem dúvida.” (Entrevistado 3)

“Só mesmo a questão de passar muitas horas no local de trabalho e, com isso, não ter tempo para a minha vida pessoal.” (Entrevistado 6)

Ganhar o mesmo valor, mas a laborar no horário tradicional

Dois entrevistados preferiam abandonar o trabalho por turnos e trabalhar no horário tradicional, caso a sua remuneração não sofresse alterações.

“Se começasse a ganhar o mesmo que se trabalhasse no turno normal.” (Entrevistado 2)

“Hum... a remuneração talvez, se fosse igual ao turno normal.” (Entrevistado 8)

Cansaço

Dois entrevistados referem que com o passar dos anos, ficam mais cansados e o organismo começa a dar sinais de fadiga e desgaste físico e psicológico, o que os levaria a abandonar o regime de trabalho por turnos.

“Torna-se cansativo com o passar dos anos porque vai prejudicando a saúde.” (Entrevistado 4)

“É muito cansaço. Ao fim de uns bons anos assim, é muito cansaço acumulado.” (Entrevistado 12)

Ter proposta de trabalho irrecusável

Para um participante, ter uma proposta de trabalho irrecusável seria o único motivo plausível para abandonar este tipo de horário de trabalho.

“Apenas se tivesse uma proposta irrecusável!” (Entrevistado 11)

Falta de motivos para abandonar regime de trabalho por turnos

Para dois entrevistados, não há motivos para abandonar o regime de trabalho por turnos uma vez que gostam do horário que fazem e do emprego que têm.

“Não há motivos. Prefiro trabalhar de noite...” (Entrevistado 9)

“Atualmente nenhum motivo!” (Entrevistado 10)

4.4.4 Retenção de trabalhadores por turnos

Dos 12 entrevistados, apenas dois se encontram indecisos sobre mudar o seu horário de trabalho para o horário tradicional, sendo homens em idade jovem. Os restantes entrevistados indicam que não trocariam o trabalho por turnos pelo horário tradicional, estando representados todos os turnos de trabalho e todas as idades. O primeiro turno e o turno rotativo são os turnos em que os participantes têm vontade de permanecer no regime de trabalho por turnos.

Para os dez entrevistados que referem que não pretendem mudar para o horário de trabalho tradicional, essa decisão prende-se ao facto de gostarem do que fazem na organização e do bom ambiente de trabalho e equipa em que estão inseridos.

“Neste momento, não sinto muito necessidade de mudar de emprego porque, ou melhor, o que me prende neste momento aqui a esta empresa e a estes turnos são a equipa. A equipa com quem eu trabalho é muito boa, o ambiente de trabalho é muito bom.” (Entrevistado 6)

“Não sinto vontade de mudar de emprego porque adoro o que faço.” (Entrevistado 7)

“Não. Gosto do meu emprego e da relação que tenho com os meus colegas de trabalho.” (Entrevistado 10)

Além disso, há participantes que referem que pelo facto de estarem confortáveis na posição que têm dentro da organização, receberem bem e já não terem idade para procurar novo emprego que optam por permanecer a trabalhar por turnos.

“Não, gosto do trabalho que faço e a empresa paga bem para o que eu faço.” (Entrevistado 1)

“Não, não sinto vontade de mudar de emprego. Adoro o meu trabalho e as possibilidades que a empresa dá de crescer.” (Entrevistado 5)

Contudo, para dois entrevistados quando questionados se pretendiam mudar de emprego estes referiam que tinham vontade de mudar, mas que não o faziam por receio uma vez que a trabalhar por turnos recebiam bem monetariamente e já pertenciam aos quadros da empresa.

“Sim, sinto vontade, mas ao mesmo tempo não porque ganho bem nesta empresa.” (Entrevistado 3)

“Às vezes sim, às vezes não. Mas estar numa empresa já efetivo e mudar para uma empresa a contrato é difícil. Ali sei que estou estável, se for para outra a qualquer momento podem-me mandar embora.” (Entrevistado 4)

4.5 Influência das recompensas

As recompensas detêm um papel importante na ponderação de escolha do regime de trabalho por turnos.

4.5.1 Decisão de trabalhar em turnos

Aquando do momento de decidir optar pelo trabalho por turnos, as recompensas mostram ser um fator importante para essa tomada de decisão. É possível constatar que há um equilíbrio entre os entrevistados que afirmam que as recompensas influenciam a sua decisão de trabalhar por turnos e os entrevistados que asseguram que as recompensas em nada influenciam.

Os participantes que afirmam que as recompensas influenciam a sua decisão de trabalhar por turnos são maioritariamente homens e a trabalhar no turno rotativo. Por outro lado, os participantes que referem o contrário são principalmente mulheres e a laborar no primeiro turno.

Metade dos participantes deste estudo (6 participantes) reforçam a ideia de que as recompensas auferidas ao trabalhar por turnos influenciam a sua escolha neste tipo de horário de trabalho uma vez que ao trabalhar por turnos esta recompensas é maior, isto é, o vencimento ao fim do mês compensa mais do que trabalhar no horário tradicional.

“Ganho bastante mais. Isso influencia muito.” (Entrevistado 1)

“Ao trabalhar por turnos, o salário é maior.” (Entrevistado 2)

A outra metade dos entrevistados indicam que as recompensas não influenciam a sua decisão de trabalhar por turnos visto que não são as recompensas que afetam essa decisão e afirmam que o trabalho por turnos não tem recompensas como as pessoas julgam que têm.

“Aquilo que eu recebo a mais por trabalhar por turnos não compensa. Portanto, não é isso que influencia a minha decisão de estar neste local de trabalho a trabalhar por turnos.” (Entrevistado 6)

“As recompensas auferidas em nada influenciam a minha decisão.” (Entrevistado 10)

“Não influenciam. O trabalho por turnos não tem assim tantas recompensas.” (Entrevistado 11)

Além disso, podemos constatar que é o turno da manhã que tende a não ter dificuldades em reter os colaboradores uma vez que estes não usam as recompensas como fator decisivo para a permanência neste turno. Pelo contrário, é o turno rotativo que tende a ter mais dificuldades em reter os seus trabalhadores.

4.5.2 Alteração de horário de trabalho

Há uma discórdia entre os entrevistados no que diz respeito a estes mudarem para o horário de trabalho tradicional caso recebessem a mesma recompensa. A maioria dos entrevistados (7 participantes) refere que caso recebesse a mesma recompensa não mudava para o horário de trabalho tradicional.

Os trabalhadores que mudavam de horário de trabalho caso recebessem a mesma recompensa afirmam que o faziam devido a (i) terem mais tempo para estar com a família, (ii) terem um trabalho de segunda a sexta e terem o fim de semana livre, (iii) terem uma vida fora do local de trabalho. Estes trabalhadores são compostos maioritariamente por homens, solteiros, jovens e pertencentes ao turno rotativo.

“Sim porque se recebesse o mesmo conseguia ter mais conciliação com a minha esposa.” (Entrevistado 3)

“Oh, claro que se ganhasse o mesmo, claro que preferia trabalhar no turno normal. Convém que fosse um trabalho de segunda a sexta no horário que fosse tendo o fim de semana livre.” (Entrevistado 4)

“Tal como disse a recompensa não é muito grande ... eu iria preferir simplesmente pelo facto de ter uma vida fora do local de trabalho mais tranquila e ter mais tempo para mim.” (Entrevistado 6)

“Mudava na mesma sem a recompensa.” (Entrevistado 7)

Os trabalhadores que não mudavam de horário de trabalho caso recebessem a mesma recompensa defendem que não o faziam uma vez que o trabalho por turnos proporciona-lhes tempo livre que o horário de trabalho tradicional não consegue oferecer. Além disso, estes trabalhadores referem que não mudavam, uma vez que gostam de trabalhar por turnos e estão habituados a trabalhar nesse ritmo e os turnos onde se encontram têm melhores condições de trabalho. Estes sete participantes são representados maioritariamente por mulheres, casados, em idade adulta e a laborar no primeiro turno.

“Não. Com o horário de trabalho que tenho consigo ter a tarde livre. No turno normal, não teria.” (Entrevistado 2)

“Não, porque gosto dos turnos.” (Entrevistado 5)

“Não, não ponderava sinceramente porque eu agora estou habituada a isto... e por turnos consigo aproveitar a manhã ou a tarde.” (Entrevistado 8)

“Se pudesse receber a mesma recompensa... não. Porquê? Por uma simples razão: durante a noite é mais fresco. Se eu trabalhar durante o dia, como o meu local de trabalho é quente, eu estou constantemente a transpirar e durante a noite transpiro na mesma, mas é nem metade porque o trabalho torna-se mais fresco. Se for a trabalhar de dia, aquilo é um calor infernal.” (Entrevistado 9)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo analisamos os resultados obtidos, procurando responder aos objetivos do estudo.

5.1 Motivações para a adoção do regime de trabalho por turnos

Os resultados obtidos sugerem que as condições monetárias são a principal motivação para a escolha do regime de trabalho por turnos. Isto vai ao encontro com o demonstrado na literatura (Prata & Silva, 2003; London, 2009) que afirma que o caráter financeiro, como o salário e benefícios, é o fator diferencial para a escolha do regime de trabalho por turnos pelos trabalhadores. Os resultados sugerem que a preferência pelo trabalho por turnos é maior entre os homens casados, considerando as condições monetárias mais vantajosas. Um dos motivos que poderá explicar esta preferência poderá estar relacionado com o facto de na sociedade Portuguesa, estar atribuído um papel de maior responsabilidade no sustento da família aos homens. Ao mesmo tempo, os resultados sugerem, também, que o estado civil possa influenciar a escolha do regime de trabalho por turnos entre os participantes visto que os trabalhadores casados acabam por ter mais encargos familiares que os trabalhadores solteiros, especialmente quando existam dependentes a cargo. Contudo, Martins et al., (2018), concluíram o oposto no seu estudo, ao obterem resultados que evidenciam que as condições monetárias são pouco valorizadas. Possivelmente, razões associadas às qualificações, às funções desempenhadas pelos participantes ou mesmo o contexto económico vivido atualmente possam ajudar a explicar as diferenças nos resultados de ambos os estudos.

A escolha do trabalho por turnos prende-se, também, pela oportunidade de emprego e exigência da profissão/empresa. Estes fatores seguem a linha da literatura que evidencia que as oportunidades de carreira contribuem para que os trabalhadores considerem e acabem por escolher o regime de trabalho por turnos (London, 2009).

Nos dias de hoje, com a exigência das empresas para total disponibilidade de bens e serviços, o trabalho por turnos passou a ser mais comum e é visto como uma modalidade de horário de trabalho mais direcionada para o setor dos serviços (Smith et al., 2003). Tal facto prende-se com a ideia de que os trabalhadores escolhem o horário de trabalho não tradicional uma vez que é um requisito exigido pela função ou da própria empresa em que desejam trabalhar.

Desempenhar uma função que não seja monótona é apontado como um fator motivacional para os trabalhadores. Este resultado parece estar alinhado com a literatura

(Carneiro & Silva, 2015) que sugere que a ausência de rotinas é outro fator de motivação para os trabalhadores. Por sua vez, o horário de trabalho em que o turno é realizado pode ser encarado como outro fator, uma vez que possibilita aos trabalhadores terem mais tempo livre à semana e ao fim de semana para desempenharem outras atividades que o horário tradicional não lhes possibilitava (Carneiro & Silva, 2015).

5.2 Impactos na vida do trabalhador por turnos

De acordo com Shen & Dicker (2008), o trabalho por turnos acarreta impactos positivos e negativos na vida dos trabalhadores. Isto vai ao encontro aos resultados obtidos uma vez que os trabalhadores do estudo evidenciaram aspetos positivos e negativos que caracterizam a sua experiência de trabalho por turnos.

Os trabalhadores realçaram que ganhar mais dinheiro, terem mais tempo livre e conseguirem proporcionar uma melhor qualidade de vida são impactos positivos que o laborar por turnos lhes proporciona. Estes resultados corroboram as recomendações de Shen & Dicker (2008) quando referem que trabalhar por turnos é positivo uma vez que (i) o salário é mais elevado em comparação com os trabalhadores que laboram em horário normal e (ii) os trabalhadores têm mais dias de folga, o que lhes proporciona mais tempo livre, sendo que ter mais tempo livre é considerado o impacto positivo predominante.

Embora o salário mais atrativo e o dispor de mais tempo livre sejam os aspetos a considerar como principais benefícios do trabalho por turnos, são os impactos negativos que assumem maior expressão junto dos trabalhadores. Estes referem que o cansaço, a alteração de hábitos, menos tempo para a família e o ambiente de trabalho são aspetos negativos que caracterizam o trabalho por turnos. Estes resultados corroboram, também, as afirmações de diversa literatura (e.g. Wedderburn, 2000; Totterdell, 2005; Silva, 2007) que afirma que o trabalho por turnos afeta negativamente a saúde dos colaboradores, uma vez que interfere com os ritmos circadianos, provoca distúrbios no sono e pode interferir nos níveis de fadiga e cansaço. Também a alteração de hábitos está relacionada com distúrbios psicológicos, nomeadamente ansiedade e depressão. Embora alguma literatura (e.g. Shen & Dicker, 2008) considere que o trabalho noturno é mais desgastante a nível físico e psicológico, contribuindo para o aumento da fadiga, ansiedade e distúrbios de sono, os resultados obtidos não confirmam os dados de Shen & Dicker (2008). Pelo contrário, os participantes que mencionam o desgaste físico e psicológico como impacto negativo do trabalho por turnos laboram em diferentes turnos.

Se, por um lado, o trabalho por turnos proporciona mais tempo livre, por outro lado, prejudica o tempo para a família, uma vez que dependendo do horário do turno em que os trabalhadores se encontram, pode haver um desencontro entre os restantes membros da família, levando a que haja menos tempo para estar com a família, sendo maiores as dificuldades em organizar e participar nas rotinas familiares (Bento, 2007; Shen & Dicker, 2008).

5.3 Conciliação entre a vida profissional e não profissional

Os resultados obtidos permitem constatar que os participantes do estudo dividem-se entre aqueles que referem conseguir conciliar a vida profissional e a vida não profissional e os trabalhadores que não conseguem fazê-lo. Sendo diversos os fatores que favorecem ou desfavorecem a conciliação da vida profissional e não profissional dos trabalhadores.

Os trabalhadores que conseguem conciliar a sua vida profissional e não profissional defendem que só o conseguem fazer devido a terem familiares que trabalham no horário de trabalho tradicional e aproveitam as folgas e o tempo livre para conviver com a família e amigos. Estes dados vão ao encontro das conclusões de Shen & Dicker (2008) que associam a conciliação entre a vida profissional e não profissional ao aumento de dias de folga, o que possibilita uma maior disponibilidade para estar com familiares e amigos.

Os trabalhadores que referem não conseguir fazer essa conciliação justificam-nos com a dificuldade de conciliar o seu horário com o horários dos restantes membros da sua família, o que provoca um “desencontro”, ficando apenas com o fim de semana para estar com a família. Estes dados são coincidentes com os resultados prévios encontrados em diversa literatura (e.g. Williams, 2008; Perrucci et al., 2007) ao considerarem que o facto de os trabalhadores em regime de trabalho por turnos terem horários diferentes dos restantes membros da família e sociedade, o que torna difícil conciliar a vida familiar, com especial foco na interação entre os pais e filhos. Tal facto tem como consequência para estes trabalhadores, limitarem a criação de laços de amizade apenas com os colegas de trabalho, o que pode contribuir para um isolamento face ao resto da sociedade (Bento, 2007).

A literatura (Silva & Silva, 2015) considera que a adoção do trabalho por turnos aumenta a dificuldade das relações familiares e pessoais, sendo que é nos trabalhadores mais velhos que se reflete um nível de insatisfação mais elevado, uma vez que esta faixa

etária detém mais responsabilidades familiares. Todavia, os resultados obtidos não confirmam esta evidência de Silva & Silva (2015). Pelo contrário, os resultados deste estudo demonstram que, tanto trabalhadores mais jovens como os mais velhos não conseguem conciliar a vida profissional e a vida não profissional, demonstrando que a idade não é um fator valorizado no que diz respeito à conciliação entre a vida profissional e a vida não profissional.

5.4 Turno de trabalho

Os resultados obtidos evidenciam que o primeiro turno e os turnos rotativos são predominantes entre os participantes neste estudo. Podemos constatar que o primeiro turno e o turno rotativo são compostos maioritariamente por mulheres, casados e pessoas em idade jovem e adulta. Assim, os restantes turnos são representados por homens e solteiros e em idade jovem e adulta.

Apesar destes dados, os trabalhadores preferiam laboral ou no primeiro ou segundo turno, sendo o turno rotativo o menos atrativo para laborar. Aqui, também, tanto os trabalhadores mais jovens como os mais velhos têm preferência pelos primeiro e segundo turnos. Silva (2000) defende que o turno da manhã é o preferido pelos colaboradores e o turno noturno o menos apreciado, contando apenas o primeiro, segundo e terceiro turnos. Os resultados obtidos vão ao encontro dos resultados anteriormente obtidos por Silva (2000), se tivermos apenas em consideração o primeiro, o segundo e o terceiro turnos. Se considerarmos todos os turnos em estudo, o primeiro turno é o mais atrativo, e o regime de turno rotativo é o menos apreciado pelos trabalhadores.

Foram identificados pelos trabalhadores quatro razões que os levariam a abandonar o trabalho por turnos, nomeadamente (i) não conseguir conciliar a vida familiar, (ii) ganhar o mesmo valor, mas a laborar no horário tradicional, (iii) o cansaço e (iv) ter uma proposta de trabalho irrecusável. A maioria dos participantes abandonaria o regime de trabalho por turnos caso não conseguisse conciliar minimamente a vida profissional com a vida familiar. Este resultado pode ser explicado pelo facto de estes trabalhadores serem maioritariamente mulheres, casadas e a laborar em turno rotativo e, por isso, terem mais responsabilidades familiares.

A maioria dos trabalhadores pretende continuar a laborar por turnos uma vez que gosta do que faz, já está habituada e gosta da equipa e do ambiente de trabalho em que se insere, independentemente da idade, do estado civil e do horário turno. Contudo, há

entrevistados a laborar no segundo turno e em regime de turno rotativo que têm vontade de mudar para o horário de trabalho tradicional, mas não o fazem porque possuem condições salariais satisfatórias e vínculo contratual, isto é, ganham bem e já pertencem aos quadros das empresas. Estes resultados revelam que os trabalhadores em regime de turno rotativo querem permanecer a trabalhar em regime de turnos, configurando-se novidade face à literatura conhecida. Por exemplo, Mott et al. (1965), obtiveram resultados que mostram que os trabalhadores que mais desejam abandonar o trabalho por turnos são os colaboradores do turno rotativo, noite, tarde e manhã, que neste estudo não foi evidenciado por nenhum dos participantes.

5.5 Influência das recompensas

As recompensas são um fator importante a ter em consideração no que diz respeito à sua influência na tomada de decisão de permanência no trabalho por turnos e na alteração de horário.

De acordo com os resultados obtidos, há uma divisão de opinião sobre a influência das recompensas na decisão de permanecer a trabalhar por turnos. Para a maioria dos homens que trabalha no turno rotativo, quer sejam casados quer sejam solteiros, as recompensas influenciam a decisão de permanência de laborar por turnos, uma vez que a remuneração no trabalho por turnos é maior comparativamente com a remuneração no horário de trabalho tradicional. Esta evidência segue a linha de resultados obtidos por estudos prévios (e.g. Olaoye & Adeyemi, 2013; Wedderburn, 1996) que sugerem que as recompensas são vistas como um instrumento fundamental na retenção dos colaboradores. Por outro lado, há mais mulheres, tanto casadas como solteiras, a laborar no primeiro turno que asseguram que as recompensas em nada influenciam a sua permanência no trabalho por turnos visto que não é pelas recompensas auferidas que se encontram a trabalhar por turnos e que este regime de trabalho não tem tantas recompensas como as pessoas julgam. Estes resultados são corroborados por Mitchell, Holtom & Lee, (2001) quando realçam que as recompensas são “um fraco fator motivacional” e, por isso, não têm impacto na intenção de permanência na modalidade de trabalho por turnos e, conseqüentemente, na organização. Também Kochanski & Ledford (2001) reforçam que o dinheiro como recompensa não é o único fator de retenção uma vez que na hora de decidir permanecer na organização, é mais importante ter oportunidades de carreira e desenvolvimento. Diversa literatura (e.g. Bau & Nizam, 2015;

Prata & Silva, 2013; Wedderburn, 1996) sugere que são os turnos da noite e de fim de semana que tendem a ter mais dificuldades em reter trabalhadores, pelo que as recompensas financeiras poderão funcionar como um fator importante na sua retenção. Esta afirmação vai ao encontro dos resultados obtidos, uma vez que a maioria dos trabalhadores que labora no turno da noite e fim de semana, demonstra que as recompensas influenciam bastante a sua permanência nestes turnos. Contudo, é nos trabalhadores do turno da manhã que se verifica o oposto, isto é, é o turno da manhã que tende a não haver dificuldades em reter os colaboradores.

Os resultados obtidos não confirmam que a mudança para o horário de trabalho tradicional ocorra caso recebessem a mesma recompensa, visto que a maioria dos trabalhadores (7 participantes) afirma que recebendo a mesma recompensa não mudava para o horário de trabalho tradicional.

Por sua vez, a maioria dos homens, trabalhadores solteiros, em idade jovem e a laborar no turno rotativo, estaria disposta a mudar para o horário de trabalho tradicional caso recebessem a mesma recompensa, visto que teriam mais tempo para dedicar à família, conseguiam ter um trabalho de segunda a sexta feira e, também, conseguiriam ter uma vida fora do local de trabalho. Estes dados configuram-se novidade face à literatura conhecida. Por exemplo, literatura prévia (e.g. Fisher et al., 2002; Simões & Bianchi, 2017) sugere que a idade se encontra associada a uma menor tolerância ao trabalho por turnos e embora o trabalhador tenha mais experiência e mais controlo sobre a sua vida não profissional, as alterações dos ritmos biológicos podem comprometer a qualidade de sono. Os resultados obtidos evidenciam, ainda, que são os trabalhadores que estão atualmente a laborar no turno rotativo que mais vontade têm de abandonar o trabalho por turnos caso recebesse a mesma recompensa. Esta evidência parece estar alinhada com a literatura (e.g. Jamal, 1991; Prata & Silva, 2013) que refere que caso as condições e o salário fossem iguais, os trabalhadores do turno rotativo são os que mais desejam sair do trabalho por turnos. Pelo contrário, a maioria das mulheres, quando casadas em idade adulta e a laborar no primeiro turno, realça que não mudavam para o horário de trabalho tradicional, caso recebesse a mesma recompensa que no horário de turno. Na origem desta decisão está o facto de trabalhar por turnos possibilitar-lhes dispor de mais tempo livre que não teriam no horário de trabalho tradicional, o gostarem do turno em que trabalham, gostarem de trabalhar por turnos e, também, por já estarem habituadas a trabalhar por

turnos que, na maioria dos casos, lhes possibilita terem, ainda, melhores condições de trabalho.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Principais conclusões

Sendo o objetivo principal deste estudo compreender o modo como as recompensas influenciam a retenção dos colaboradores em regime de trabalho por turnos, os resultados obtidos permitem concluir que, as recompensas não influenciam a permanência dos colaboradores no regime de trabalho por turnos.

Apesar dos resultados apontarem as recompensas como um fator não decisivo para a permanência no trabalho por turnos, os resultados revelam que as condições monetárias são a principal motivação no momento de decisão de aceitar começar a trabalhar no regime de trabalho por turnos.

Os resultados revelam, ainda, haver quer impactos positivos quer impactos negativos do trabalho por turnos na vida dos trabalhadores. De entre os impactos positivos destaca-se o maior tempo livre para a família. Contudo, este impacto é, também, em razão inversa, considerado um dos impactos negativos mais destacado pelos participantes, além das alterações de hábitos, nomeadamente do sono, alimentação e rotinas associada a todos os turnos de trabalho.

Os resultados demonstram não haver consenso entre os trabalhadores no que diz respeito à conciliação entre a vida profissional e não profissional, uma vez que todos os trabalhadores, independentemente da idade, género, estado civil e do turno de trabalho em que se encontram, defendem que existem fatores que facilitam ou prejudicam a conciliação entre a vida profissional e não profissional. O tempo livre é visto como um fator facilitador da conciliação entre a vida profissional e não profissional, uma vez que os trabalhadores aproveitam as folgas para a família e amigos. Por outro lado, o desencontro entre os horários do trabalhador e dos restantes membros da família, anula a importância do tempo livre do trabalhador em regime de trabalho por turnos, desvalorizando-o, passando a ser identificado como um fator com impacto negativo na conciliação da vida profissional e não profissional.

De um modo geral, podemos constatar que o primeiro e segundo turnos são os mais desejados pelos trabalhadores, casados, independentemente de serem mais jovens ou mais seniores e, em contrapartida, o turno rotativo é o menos apreciado pelos trabalhadores.

O presente estudo sugere, ainda, que os trabalhadores em regime de trabalho por turnos apenas abandonariam este regime de trabalho caso não conseguissem conciliar

com a vida familiar. Mais uma vez, podemos constatar que o papel da família se assume como fator determinante da retenção dos trabalhadores a trabalhar por turnos.

Apesar do trabalho por turnos ser visto como um potenciador de distúrbios de sono, alimentação e cansaço, a maioria dos trabalhadores refere que tem intenção de permanecer a trabalhar por turnos, independentemente da idade e do turno em que estão a laborar. Embora o turno rotativo seja o menos apreciado pelos participantes, os trabalhadores a laborar no turno rotativo afirmam que não pretendem abandonar este turno, o que se configura diferente com a literatura conhecida (Mott et al., 1965) que evidencia que os trabalhadores que mais desejam abandonar o regime de trabalho por turnos são os que laboram no turno rotativo.

Os resultados obtidos revelam, também, não haver consenso no que concerne à influência das recompensas na decisão de trabalhar por turnos. Por um lado, para os homens, as recompensas financeiras são vistas como instrumento fundamental na retenção, uma vez que o trabalho por turnos proporciona um aumento nas compensações financeiras dos trabalhadores. Por outro lado, para as mulheres as recompensas não influenciam, visto que as recompensas financeiras não têm impacto na permanência no trabalho por turnos, uma vez que estes participantes defendem que não é pelas recompensas auferidas que afetam a sua decisão, ou seja, as recompensas financeiras não são o único fator de retenção dos trabalhadores. Este resultado sugere que o género pode influenciar o papel das recompensas na retenção de trabalhadores no regime de trabalho por turnos.

Grande parte dos trabalhadores por turnos defende que não mudaria para o horário tradicional caso pudesse receber a mesma recompensa, sendo que estes trabalhadores são, maioritariamente, mulheres casadas. Em contrapartida, os trabalhadores jovens solteiros afirmam que mudariam para o horário tradicional se pudessem receber a mesma recompensa. Este resultado confere novidade face à literatura (e.g. Fisher et al., 2002; Simões & Bianchi, 2017) que sugere que a idade se encontra associada a uma menor tolerância ao trabalho por turnos e embora o trabalhador tenha mais experiência e mais controlo sobre a sua vida não profissional, as alterações dos ritmos biológicos podem comprometer a qualidade de sono. A idade apresenta-se, tal como o género, um fator condicionador da decisão de retenção de trabalhadores no regime de trabalho por turnos.

6.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

Uma das limitações encontradas com a realização desta investigação prende-se com a escassez de literatura específica sobre o tema em estudo, especificamente que explore o papel das recompensas no trabalho por turnos e na retenção dos trabalhadores que laboram neste regime laboral. De modo a confirmar alguns resultados que se configuram novidade, é recomendável replicar esta investigação, não só com mais participantes do setor, mas alargar a outros setores de atividade.

A outra limitação encontrada prende-se com o facto de a saturação teórica ter sido alcançada ao final de 12 entrevistas e de a opção pela metodologia qualitativa não permitir a generalização dos resultados obtidos. Novos estudos, poderão não só replicar esta investigação com maior heterogeneidade de participantes em termos de setores de atividade, dimensão das empresas e funções, mas também a opção por um estudo quantitativo poderá possibilitar a generalização dos resultados alcançados.

Atendendo à importância que o género e a idade parecem ter nos resultados obtidos, uma sugestão de estudo futuro será incidir de modo mais exaustivo, por um lado, apenas sobre trabalhadores do género masculino ou do género feminino ou, por outro lado, sobre trabalhadores com idade mais jovem ou mais sénior. Estas sugestões de investigação futura poderão contribuir para uma compreensão mais aprofundada do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerstedt, T. (1998). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Sleep Medicine Reviews*, pp. 117-128.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1995). *A investigação nas Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. (11ª ed.). London: Kogan Page.
- Bao, C., & Nizam, I. (2015). The impact of motivation on employee performance in the electronics industry in China. *Internacional Journal of Accounting & Business Management*, 29-45.
- Baughman, R., DiNardi, D., & Holtz-Eakin, D. (2003). Productivity and wage effects of "family-friendly" fringe benefits. *Internacional Journal of Manpower*, 247-259.
- Beer, M., & Walton, R. (1997). Nota da Harvard Business School: Sistemas de recompensa e o papel da remuneração. Em V.H. Vroom, *gestão de pessoas, não de pessoal* (4ª ed., pp. 19-35). Rio de Janeiro: Campus.
- Bento, A. (2007). Ergonomia: Contributos para a gestão de recursos humanos. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e práticas* (3ª ed., pp. 193-233). Lisboa: Editor RH.
- Bergamini, C. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (1992). *Time, work and organization* (2ª ed.). New York: Routledge.
- Bowditch, J., & Buono, A. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Brett, J., Cron, W., & Slocum, J. (1995). Economic depends on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 261-277.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

- Camara, P. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 139-146.
- Carneiro, L., & Silva, I. (2015). Trabalho por turnos e suporte do contexto organizacional: um estudo num centro hospitalar. *International Journal on Working Conditions*, 142-160.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Cohen, A., & Fink, S. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, A., & Gattiker, U. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 137-157.
- Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applie ergonomics*, 9-16.
- Costa, G. (1997). The problem: shiftwork. *Chronobiology Internacional*, 89-98.
- Costa, G. (2016). Introduction to problems of shift work. Em *Social and family issues in shift work and non standard working hours* (pp. 19-35). Springer: Cham.
- Costa, R. (2003). *Persona: manual prático de gestão de pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Costa, R., & Neves, A. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*, 453-472.
- Dutra, J. (2002). *Gestã de pessoas: modelo, processos, tendências e perspetivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Fisher, F., Teixeira, L., Borges, F., Gonçalves, M., & Ferreira, R. (2002). Perceção de sono: duração, qualidade e alerta em profissionais da área de enfermagem. *Caderno de saúde pública*, (pp. 1261-1269).
- Folkard, S., & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupacional Medicine*, (pp. 95-101).
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske. (2006). *Organizações: comportamento, estrutura e processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipe Editora.
- Herzeberg, F. (1987). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 2-16.
- Jamal, M. (1981). Shift work related to job attitudes, social participation and withdrawal behavior. A study of nurses and industrial worker. *Personnel Psychology*, 535-547.
- Jessen, J. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of comparative social work*, 1-18.
- Kassa, T. (2015). Employee motivation and its effect on employee retention in ambo mineral water factory. *International Journal of advance research in computer science and management studies*, 10-21.
- Kessler, I. (1995). Reward systems. Em J. Storey, *Human resource management: a critical text*. London: Routledge.

- Knauth, A. (2004). Changing schedules: shiftwork. *Chronobiology Internacional*, 159-171.
- Knutsson, A. (2004). Methodological aspects of shiftwork research. *Journal of biological and medical rhythm research*, 1037-1047.
- Kochanski, J., & Ledford, G. (2001). How to keep me retaining technical professionals. *Research technology management*, 31.
- Lawler, E. (1990). *Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. (1993). *The strategic design of reward systems. The center for effective organizations*. Los Angeles: University of Southern California.
- Lei n.9 de 12 de Fevereiro de 2009. Código do Trabalho - I Série. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- London, A. (2009). The impact of intrinsic and extrinsic motivation on job choice in generation Y. *4º Annual Siena College Student Conference in Business*.
- Machado, A. (2014). *Gestão de recursos humanos: desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marshall, K. (1998). Couples working shift. *Perspectives on labour and Incomme*, pp. 9-14.
- Martins, D., Pinto, A., & Silva, S. (2018). Trabalho por turnos: o impacto no equilíbrio da vida pessoal e profissional. Em J. Fernandes, F. Matias, C. Batista, & A. Alcoforado, *Estratégias, tendências e desafios da gestão*. Faro: Universidade do Algarve.
- McMenamin, T. (2007). A time to work: recent trends in shift work and flexible schedules. *Monthly Labor Review*, 3-15.
- Mercer. (2014). *Total Compensation - Portugal 2014*. Obtido de Mercer: <https://info.mercer.com/total-compensation2014-Conclusoes.html>.
- Miles, R. (1975). *Theories of management: implications for organizational behavior and development*. Tóquio: McGraw-Hill.

- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mitchell, T., Holton, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 1102-1122.
- Moon, H., Lee, S., Lee, K., & Kim, J. (2015). The association between shift work and depression in hotel workers. *Annals of occupational and environmental medicine*, 1-11.
- Mott, P., Mann, F., McLoughlin, Q., & Warwick, D. (1965). Shift work: the social, psychological and physical consequences. Michigan: The University of Michigan Press.
- Neto, V. (2014). *As consequências do trabalho por turnos - estudo de caso em organizações no distrito de Setúbal*. Dissertação de Mestrado em Higiene e segurança no trabalho. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Olaoye, O., Sajuyigbe, A., & Adeyemi, M. (2013). Impact of reward on employees performance in a selected manufacturing companies in Ibadan. *Internacional Journal of Arts and Commerce*, 27-32.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perrucci, R., MacDermid, S., King, E., Tang, C., Brimeyer, T., Ramadoss, K., . . . Swanberg, J. (2007). The significance of shift work: Current status and future directions. *Journal of family and economic issues*, 600-617.
- Silva, M., Teles, L., Araújo, K., Brito, T., & Silva, J. (2013). Trabalho diurno e noturno: principais impactos do trabalho em turnos para a saúde de vigilantes. *Revista Organizações em contexto*, 183-204.
- Silva, H., & Silva, I. (2015). Gestão e adaptação aos horários de trabalho: Um estudo de caso no setor hoteleiro. *International Journal on Working Conditions*, 99-116.
- Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

- Silva, S. (2007). *Adaptação ao trabalho por turnos*. Dissertação de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.
- Silva, S. (2012). *As condições de trabalho no trabalho por turnos: conceitos, efeitos e intervenções*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Silveira, M., Camponogara, S., Beck, C., Costa, V., Dalmolin, G., & Arboit, E. (2016). Trabalho noturno e seus significados para enfermagem de unidade de cuidados intensivos. *Revista Enfermagem*, 1-6.
- Simões, J., & Bianchi, R. (2017). Prevalência da síndrome de burnout e qualidade do sono em trabalhadores técnicos de enfermagem. *Saúde e pesquisa*, 473-481.
- Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 197-206.
- Sirgy, M., & Lee, D. (2018). Work-life balance: an integrative review. *Applied Research Quality Life*, 229-254.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. Em J. Richie, & J. Lewis, *Qualitative research practice: a guide for 76 social science students and researchers* (pp. 1-23). London: Sage Publications.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos - métodos e práticas* (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Totterdell, P. (2005). Work schedules. Em J. Barling, Kelloway, & M. Frone, *Handbook of work stress* (pp. 35-62). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ungaro, S. (2007). *A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo, afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios*. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade do Porto.
- Vaz, I. (2008). *As políticas salariais: que evolução? VI congresso português de sociologia, mundos sociais: saberes e práticas*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa.
- Wedderburn, A. (2000). *Shiftwork and health. Best European Studies on Time*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Williams, C. (2008). Work-life balance of shift workers. Em *Perspectives on labour and Income* (pp. 5-16).
- Wood, T., & Picarelli, V. (1996). *Remuneração estratégica - a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (2014). Case study research - design and methods. Em *Applied social research methods series* (3^a ed.). London: Sage Publications.

Anexo I – Guião de entrevista

Guião de entrevista dirigido aos trabalhadores em regime de trabalho por turnos

Expor consentimento, anonimato e confidencialidade da dissertação, o seu âmbito e objetivos.

1. O que o motivou a trabalhar por turnos?
2. Quais os impactos positivos na sua vida que identifica ao trabalhar por turnos?
3. E quais os negativos?
4. Trabalhar em regime de turnos afetou a sua vida? Se sim, de que maneira?
5. De que forma conjuga o seu horário de trabalho com os restantes membros da sua família?
6. Como é que a sua família encara o facto de trabalhar por turnos? E os amigos?
7. De que maneira consegue conciliar o seu horário laboral com a vida fora da organização?
8. Quais os turnos em que já laborou? Em qual prefere exercer as suas funções?
9. Quais os motivos que o levariam a abandonar o regime de trabalho por turnos?
10. De que modo as recompensas auferidas no regime de trabalho por turnos influenciam a sua decisão de trabalhar por turnos?
11. Se pudesse receber a mesma recompensa ponderava mudar para o horário tradicional? Porquê?
12. Sente vontade de mudar de emprego? Se sim, porquê? Se não, o que o prende a esta empresa e a este turno?
13. Imagina-se a trabalhar por turnos daqui a 3 anos? E daqui a 10 anos? Porquê?
14. Gostaria de acrescentar mais alguma informação que considere pertinente sobre o tema em estudo?
15. É possível ficar com alguns dados seus, nomeadamente a idade, função desempenhada, antiguidade na organização, habilitações literárias, estado civil e turno de trabalho?

Agradecer disponibilidade.