

TMS CONFERENCE SERIES (2018)

# ESTRATÉGIAS, TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA GESTÃO

ESTRATÉGIAS, TENDÊNCIAS E  
DESAFIOS DA GESTÃO

Editores:  
Joaquim Santana Fernandes  
Fernanda Inácio Matias  
Celísia Isabel Domingues Baptista  
Ana Júlia Souza Melo  
Elidomar Alcoforado

 **UAlg** ESGHT  
UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
ESCOLA DE GESTÃO DE EMPRESAS

ISBN: 978-989-8859-56-3

## Trabalho por Turnos: O impacto no equilíbrio da vida pessoal e profissional

Shift work: The impact on work-life balance

Dora Martins, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto,  
Instituto Politécnico do Porto, Portugal, [doramartins@iscap.ipp.pt](mailto:doramartins@iscap.ipp.pt)  
Andreia Pinto, Instituto Politécnico do Porto, [andrea.pinto.13@gmail.com](mailto:andrea.pinto.13@gmail.com)  
Susana Silva, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do  
Porto, Portugal, [susanasilva@esht.ipp.pt](mailto:susanasilva@esht.ipp.pt)

### Resumo

Este artigo discute a influência do trabalho por turnos no equilíbrio da vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Os dados foram obtidos através do inquérito por questionário, junto de 131 trabalhadores por turnos ligados a empresas localizadas no Norte de Portugal.

O estudo contribui para a literatura da organização do trabalho, através da análise dos motivos que impactam positivamente (motivos de atração) e negativamente (motivos de aversão) na conciliação entre trabalho-vida pessoal, e consequente satisfação com o regime de trabalho por turnos.

Os resultados obtidos apontam para a insatisfação dos indivíduos com o regime de trabalho por turnos dado considerarem não lhes possibilita o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Este estudo discute, ainda, o papel que as organizações podem desempenhar na redução do conflito entre vida pessoal e profissional com vista à melhoria da satisfação dos trabalhadores por turnos.

**Palavras-chave:** Trabalho por turnos, equilíbrio da vida social/familiar e profissional, satisfação laboral, flexibilidade laboral, conflito trabalho-família.

### Abstract

This article discusses the influence of shift work on the work-life balance. The data were obtained with a questionnaire, from 131 shift workers from organisations located in the North of Portugal.

The study contributes to the work organisation literature, through the analysis of the motives that positively impact (motives of attraction) and negatively (reasons of aversion) in the work-life balance, and consequent satisfaction with the work regime by shifts.

The results obtained suggest dissatisfaction of individuals with the shift work regime because shift workers consider not to achieve the balance between their work-life

balance. This study also discusses the role that organisations can play in reducing the conflict between work-life balance in order to improve the satisfaction of shift workers.

**Keywords:** Shift work, work-life balance, job satisfaction, labour flexibility, work-family conflict.

### Introdução

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, também designado como *work-life balance*, tem vindo a ganhar destaque na literatura (Sirgy & Lee, 2018). O equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal pode ser definido como a capacidade de os indivíduos conseguirem encontrar um ritmo de vida que lhes permita combinar o seu trabalho com outras responsabilidades, atividades e aspirações (Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002). Este equilíbrio pode ser obtido através da satisfação com o papel desempenhado, tanto na dimensão social e familiar como na dimensão profissional (Alegre & Pasamar, 2018; Greenhaus et al., 2003), com um nível de atenção, compromisso, envolvimento e tempo distribuído de modo equilibrado entre as duas esferas da vida de uma pessoa, produzindo níveis de satisfação equilibrados em ambos os domínios (Sirgy & Lee, 2018). No atual mercado de trabalho, esta necessidade exige das organizações alteração dos padrões de trabalho para permitir que os seus colaboradores possam conciliar o trabalho com a sua vida social/familiar (Nam, 2014). Por sua vez, as organizações estão cada vez mais expostas à necessidade de serem competitivas, exigindo-lhes respostas em tempo real, quer na produção de bens quer na prestação de serviços de modo contínuo. O trabalho por turnos assume-me como estratégia eficaz para dar resposta às necessidades do mercado de trabalho, requerendo a realização de trabalho fora dos horários tradicionais. Assim, a diversificação dos horários de trabalho constitui uma das mudanças mais significativas que ocorreu nas últimas décadas do ponto de vista ocupacional, gerando o aumento de trabalhadores envolvidos (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva & Cegarra-Navarro, 2012). Os novos padrões das escalas de trabalho por turnos seguem uma tendência mundial decorrente da introdução de novas tecnologias de produção e das flutuações da procura, que associadas às mudanças económicas e à globalização, levam as empresas a organizarem de forma mais eficiente os seus horários de trabalho.

Este artigo contribui para a literatura ao mostrar como o regime de trabalho por turnos pode influenciar negativamente o equilíbrio da vida social/familiar e profissional do trabalhador por turnos, impactando positivamente nas intenções de *turnover* dos trabalhadores que trabalham neste regime laboral. Para o efeito, procurámos explorar os motivos de atração *versus* motivos de aversão que levam os

trabalhadores a desejarem trabalhar ou não por turnos. Sendo este regime de trabalho uma necessidade das organizações, a partir dos dados obtidos, este estudo poderá, também, contribuir com informações que ajudem as organizações a repensar as suas práticas de apoio organizacional a este conjunto de trabalhadores com vista a reduzir o conflito trabalho-vida social/familiar, e consequente satisfação com o regime de trabalho por turnos. É, pois, objetivo central deste estudo explorar a satisfação dos colaboradores no que respeita à relação do regime de trabalho por turnos e o equilíbrio entre a vida social/familiar e profissional.

Este artigo está estruturado do seguinte modo: primeiro, apresentamos a revisão da literatura relacionada com o tema. Segundo, fazemos a explanação dos procedimentos metodológicos. Segue-se a apresentação dos principais resultados e sumariadas as principais conclusões.

### A relação entre o trabalho por turnos e o equilíbrio entre a vida social/familiar e profissional

Segundo o artigo 220º do Código de Trabalho (CITE, 2018), “considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas.” Esta definição do Código de Trabalho vai ao encontro dos argumentos apresentados na literatura (e.g. Shen & Dicker, 2008; Silva & Costa, 2017) que define o trabalho por turnos como um tipo de organização laboral que visa assegurar a continuidade da produção, graças à presença de várias equipas que trabalham em tempos diferentes num mesmo posto de trabalho. Habitualmente, o horário normal de trabalho ocorre à luz do dia, usualmente com início entre as 06 e as 08 horas da manhã e término entre as 16 e as 18 h, com tempo de trabalho diário de 8 horas, de segunda-feira a sexta-feira. Logo, todo o trabalho contínuo fora deste período é considerado trabalho por turnos (Neto, 2014). Há uma grande variedade de turnos, cumpridos por trabalhadores em regime de tempo integral ou de tempo parcial (Taylor, Briner & Folkard, 1997): a) fixo ou permanente, quando a pessoa trabalha todos os dias no mesmo horário, quer seja durante o dia, à tarde ou à noite; b) rotativo, quando a pessoa trabalha em vários turnos e a rotação pode ser i) lenta: quando é superior a uma semana no mesmo turno; ii) semanal, quando permanece entre cinco a sete dias em cada turno; iii) rápida, se a pessoa nunca trabalha mais do que um a três dias consecutivos no mesmo turno.

É cada vez mais frequente, entre as empresas europeias, a preferência por escalas de rotação mais rápida, com poucos dias de trabalho noturno, com jornadas extensas e irregulares e que contemplam o trabalho em horários flexíveis (Lazzarin & Fernandes, 2015). Porém, o trabalho por turnos tem sido associado a várias consequências negativas, quer para a organização, quer para o trabalhador (Marquié Tucker & Folkard, 2015; Silva & Costa, 2017). Estes efeitos fazem-se sentir mais proeminente em horário noturno e em horários de fim de tarde e fim de semana, visto serem estes os mais privilegiados socialmente. São também estes horários que estão associados a mais implicações a nível de segurança e desempenho organizacional do trabalhador (Neves & Costa, 2012).

Devido ao facto de haver diferenças consideráveis em termos de características individuais, inclusivamente associadas aos ritmos circadianos (isto é, o ciclo biológico de quase todos os seres vivos, influenciado pela variação de luz, temperatura ou outras variações entre o dia e a noite), será difícil conceber um sistema universalmente tolerável. O mais indicado na escolha de um sistema de turnos será encontrar um equilíbrio entre interesses, desejos e necessidades dos trabalhadores e as recomendações anteriormente referidas (Knauth, 1996; Shen & Dicker, 2008).

As consequências derivadas do trabalho por turnos sentidas pelos indivíduos podem ser influenciadas por características pessoais como a idade e o sexo. Diversa literatura (e.g. Silva, 2008) tem mostrado que a idade mais avançada se encontra associada a uma menor tolerância ao trabalho por turnos. Com o passar do tempo, embora o trabalhador tenha mais experiência e possa controlar melhor a sua vida em função do trabalho, as alterações dos ritmos biológicos podem comprometer a qualidade do sono e, consequentemente, o desempenho profissional ser menor e os erros ou acidentes serem maiores (Shen & Dicker, 2008). Acresce, ainda, a tendência para a idade de reforma ser antecipada, cuja preocupação é a saúde dos trabalhadores por turnos comparativamente aos trabalhadores que não trabalham por turnos (Shen & Dicker, 2008). Estes argumentos levam-nos a formular as seguintes hipóteses de estudo:

H1: Existe relação entre a idade do colaborador e a satisfação relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

### ***Consequências do trabalho por turnos na vida social/familiar***

Do ponto de vista social e familiar são várias as implicações do trabalho por turnos para o indivíduo. No aspeto social destacam-se as dificuldades no convívio social e de acesso a bens de consumo. No âmbito familiar destaca-se a educação e supervisão

dos filhos que, por um lado, pode ser melhorada dada a possibilidade de um maior acompanhamento, por outro, pode comprometer o tempo de repouso dos trabalhadores, uma vez que, tendem a tentar maximizar o tempo de interação com os filhos. Ainda neste contexto, o trabalho por turnos pode dificultar a organização das tarefas de casa (Santos, Franco, Batista, Santos & C Duarte, 2008) e na vida conjugal pode contribuir para maiores dificuldades na comunicação e na relação sexual devido ao desencontro entre o casal.

O trabalho por turnos, quando comparado com o trabalho diurno fixo, acarreta exigências acrescidas na organização das atividades domésticas e familiares, resultantes da variedade de padrões horários que têm de ser geridos entre si. A nível social, a organização de atividades informais fora do contexto familiar é mais difícil do que quando o trabalho é realizado nos horários ditos “normais”, requerendo um maior esforço, por exemplo, para visitar familiares ou sair à noite com os amigos (Silva & Costa, 2017).

O trabalho por turnos pode ser entendido como uma “faca de dois gumes”. Se por um lado, pode possibilitar ao trabalhador ter mais tempo para dedicar à família, ao cuidado dos filhos e às atividades sociais, por outro, pode ter o efeito totalmente inverso (Shen & Dicker, 2008; Silva & Costa, 2017). Este argumento conduz à formulação da seguinte hipótese de estudo:

H2: Existe relação entre a existência de filhos e a satisfação relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

### ***Consequências do trabalho por turnos na vida profissional***

Demerouti, Geurts, Bakker & Euwema, (2004) estudaram o impacto do trabalho em turnos no conflito trabalho-família. Os dados revelam que o trabalho em turnos pode gerar conflito entre trabalho-família, sendo que os trabalhadores de turnos fixos apresentaram valores mais elevados de conflito quando comparados com os trabalhadores do regime rotativo. Estes resultados, conforme sugerem Demerouti et al. (2004), parecem estar relacionados com o facto de os trabalhadores dos turnos fixos estarem permanentemente impossibilitados de participarem em determinadas atividades, tanto familiares (e.g. horas das refeições, aniversários, etc.), como sociais (e.g. atividades recreativas, estar com os amigos, etc.). Em linha com a literatura revista, formulamos a seguinte hipótese de estudo:

H3: Existe diferença na satisfação relativamente ao regime de trabalho nos indivíduos que laboram em horário fixo ou rotativo;

vida familiar, procurando identificar variáveis em função do gênero (Guerra, 2016; O'Brien & Wall, 2017).

A pressão na vida dos indivíduos tem aumentado ao longo das últimas décadas, particularmente quando ambos os membros do casal trabalham e há dependentes (Hyman, Baldry, Scholarios & Bunzel, 2003). Se, por um lado, o âmbito pessoal exige tempo para atividades de lazer, descanso ou vida social, por outro lado, a vida profissional exige profissionais altamente comprometidos com as suas organizações, o que se traduz em diversas expectativas dos gestores em relação aos seus empregados, tais como o desejo que estes trabalhem longas horas ao invés de priorizar a vida pessoal (O'Brien & Wall, 2017). Porém, os trabalhos na atualidade a par das crescentes responsabilidades na vida pessoal agravam a possibilidade de estabelecer um equilíbrio aceitável entre ambos os papéis que os colaboradores modernos são chamados a desempenhar (Nelson & Tarpey, 2010).

Estas alterações em relação ao trabalho a par do desenvolvimento tecnológico das últimas décadas têm reorientado a preocupação dos investigadores da conciliação trabalho-vida pessoal para duas grandes perspetivas (Rodríguez & Dabos, 2016):

i. **Perspetiva com base no conflito** (Greenhaus, Beutell, Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006). Esta perspetiva tem por base a teoria dos papéis, isto é, o tempo e a energia são limitados e os conflitos podem surgir quando um colaborador desempenha vários papéis e experimenta cargas de tempo e de tensão em determinado papel que têm implicações no desempenho de outro papel e respetivas funções. Resultam, assim, diferentes experiências e sensações do que seria inicialmente expectável;

ii. **Perspetiva com base no enriquecimento** (Carlson et al., 2006). Esta teoria resulta das experimentações, valores e *know-how* que são mobilizados do domínio de um papel para o domínio de outro, com claras evidências positivas. Este enriquecimento pode estar associado ao desempenho de um colaborador no seu local de trabalho, assim como, promover a qualidade de vida do indivíduo.

Ambas as perspetivas realçam a dificuldade em obter equilíbrio entre as dimensões profissional e pessoal, podendo conduzir a um estado permanente de conflito no desempenho dos papéis em ambas as dimensões.

O conflito entre trabalho e vida familiar pode ser definido como "uma forma de conflito em que as pressões das funções do trabalho e os domínios da família são incompatíveis em algum aspeto" (Greenhaus & Beutell, 1985, p.77). O conflito trabalho-vida familiar pode ser visto como sendo uma interferência das responsabilidades profissionais nas responsabilidades familiares e vice-versa, ou

Relativamente às consequências do trabalho por turnos no contexto organizacional, as variáveis mais estudadas tendem a estar relacionadas com a segurança e o desempenho (Silva, 2012), sendo mais escassos os estudos que se centram na compreensão de outras variáveis organizacionais, como a satisfação com o horário de trabalho (turno) ou o desejo de mudança desse regime de trabalho. Todavia, a compreensão da retenção ou do abandono desses horários de trabalho por parte dos trabalhadores tem sido assinalada como uma questão relevante nas organizações (Silva, 2008; Iskra-Golec, Smith, Wilczek-Ruzyczka, Stęminowska & Wątroba, 2017).

O estudo de Jamal e Baba (1992), com mais de 1100 profissionais de enfermagem, envolvendo trabalhadores de turnos fixos (manhã, tarde e noite); de turnos rotativos com "rotação parcial" (isto é, alternância regular apenas entre dois turnos) e de turnos rotativos (isto é, envolvendo a alternância entre os turnos da manhã, tarde e noite), possibilitou observar que o grupo dos indivíduos submetidos aos horários rotativos, em comparação com os outros dois grupos, exibiu um menor grau de satisfação com o horário de trabalho.

Nesta linha de investigação, no estudo de Camerino et al, (2010) com 664 profissionais de enfermagem (98% dos quais mulheres), além de ter sido observado um impacto diferenciado consoante os horários de trabalho no conflito trabalho-família, observou-se também que tal impacto era influenciado pela presença ou não de uma cultura organizacional preventiva desse tipo de conflito.

A perceção dos trabalhadores no que respeita ao suporte organizacional tende a sofrer variações em função da existência (ou não) de *feedback*, seja através de recompensas ou de simples elogios, assim como poderá depender da frequência e intensidade (Paschoal, Torres & Porto, 2010). Assim, é possível que o apoio organizacional ao contexto social e familiar pareça ser um importante fator situacional na adaptação ao trabalho por turnos (Saksvik, Bjorvatn, Hetland, Sandal, Pallesen, 2011).

Ao nível do contexto organizacional, além do desenho do próprio sistema em turnos (Knauth, 1996), a literatura tem vindo a chamar a atenção para a relevância da participação dos trabalhadores no desenho dos sistemas de turnos ou na escolha dos turnos em que gostariam de trabalhar (Silva, 2008).

Nos últimos anos, a conciliação da vida social/familiar e profissional tem sido relacionada com o número de horas dedicadas ao trabalho (Dex e Bonde, 2005). Mais recentemente, a conciliação trabalho-vida pessoal também tem sido explorada na sua relação com o *stress*, a satisfação com a vida, com a carreira e a intervenção na

seja, o indivíduo pode ter a percepção de que o trabalho interfere com a família ou a percepção de que a família interfere com o trabalho (Carlson et al., 2006).

O conflito decorrente de incapacidade de uma gestão equilibrada do tempo em cada dimensão da vida do indivíduo está relacionado com as diferentes exigências laborais e pessoais de cada um, sendo este confronto de necessidades, o responsável pelo stress. Por sua vez, este agrava ainda mais a capacidade do indivíduo responder às demais funções dos papéis laborais e papéis sociais/familiares, afastando qualquer sentimento de felicidade ou bem-estar a eles associados (Nelson & Tarpey, 2010).

A vivência continuada deste conflito está associada a vários impactos negativos, quer no domínio laboral quer no domínio familiar. Se, por lado, no domínio laboral pode originar mau desempenho no trabalho, menor envolvimento nas tarefas e maior absentismo (Shen & Dicker, 2008; Sirgy & Lee, 2018), por outro lado, no domínio familiar pode originar impactos negativos ao nível da satisfação familiar/conjugal, da envolvimento na vida familiar e nos níveis de desempenho no apoio à família. A verificação deste desequilíbrio reflete-se também no domínio pessoal, mais concretamente, com sintomas psicológicos, físicos e stress, assim como, menor satisfação com a vida em geral (Frone, 2003). A satisfação do trabalhador tende a ser maior quanto menor for o conflito entre trabalho e vida social/familiar; maior for enriquecimento profissional ou; compensação da função desempenhada.

Ao contrário do “padrão de equilíbrio”, em que os indivíduos se organizam de acordo com uma hierarquia de importância dos seus papéis na vida, Greenhaus et al. (2003, p.512) sugerem que “os indivíduos podem e devem demonstrar compromissos igualmente positivos para diferentes papéis, ou seja, devem realizar uma orientação de equilíbrio para os múltiplos papéis.”

É em linha com esta orientação que a discussão sobre o estabelecimento de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal se torna pertinente, especialmente pela constante mudança de valores que se vai assistindo na sociedade (Ribeiro & Carlotto, 2016). A promoção deste equilíbrio pode mostrar melhorias na vida de cada indivíduo podendo, até, ser associado à concretização dos objetivos individuais. No entanto, para que tal aconteça, as organizações devem conhecer os seus recursos humanos, assim como analisar fatores que possam influenciar os comportamentos e atitudes dos mesmos (Smola & Sutton, 2002).

Seja qual for o tipo de interação entre o trabalho e a vida pessoal, parece ser indiscutível a relevância da implementação de medidas ao nível organizacional, que ajudem a conciliar ambas as dimensões. A atenção e a sensibilidade que as organizações manifestam relativamente à vida privada dos seus trabalhadores, permite que estes se tornem mais capazes de preservar as suas relações

sociais/familiares e, simultaneamente, alcançar um desenvolvimento profissional satisfatório (Sánchez-Vidal et al, 2012; Sirgy & Lee, 2018). Por sua vez, a implementação de práticas organizacionais que promovam a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar tem vindo a ser alvo de incentivo à discussão por parte da União Europeia (Guerra, 2016; Sánchez-Vidal et al, 2012).

A literatura (e.g. Alegre & Pasamar, 2018; Sánchez-Vidal et al, 2012; Sirgy & Lee, 2018) salienta que as práticas organizacionais promotoras do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional são benéficas, ao contribuírem para que a organização melhore a sua imagem corporativa, reduza o absentismo, reduza os níveis de stress, aumente os níveis de produtividade e o compromisso dos trabalhadores, assim como, aumente a retenção de talentos.

Segundo a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE, 2015), as boas práticas em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e social, podem ser agrupadas em duas grandes áreas: (1) nas formas de organização do tempo de trabalho e (2) nos benefícios diretos a trabalhadores e familiares. Recentemente, Sirgy e Lee (2018) mostraram que as organizações podem minimizar o conflito trabalho-vida pessoal dos trabalhadores se adotarem práticas de organização do trabalho flexível, como o trabalho parcial, apoio parental e familiar, programas de saúde, bem-estar e de apoio social no local de trabalho. Estes argumentos conduziram à seguinte hipótese de estudo:

H4: Existe relação entre a percepção de práticas organizacionais de conciliação trabalho-vida social/familiar e a vontade de abandonar o trabalho por turnos

## Metodologia

Este estudo utiliza uma metodologia quantitativa sendo de carácter descritivo-correlacional na medida em que se pretende descrever as características da amostra em estudo bem como analisar as repercussões do trabalho por turnos no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Para atingir este objetivo foi utilizado um questionário de autorrelato com um total de 65 questões que se subdividem em três grupos: (1) caracterização sociodemográfica, (2) informação acerca do sistema de trabalho por turnos, e (3) informação relativa à situação de equilíbrio entre a vida social/familiar e profissional, como questões do tipo dicotómico, escala de likert, de seleção e resposta breve. Na caracterização sociodemográfica incluem-se os dados pessoais (idade, sexo), situação familiar (existência de filhos), e situação profissional (tempo de trabalho por turnos). Para a recolha de informação acerca do sistema de trabalho por turnos,

foram adaptados alguns itens da escala desenvolvida por Silva (2008) como "sente-se completamente satisfeito com o seu horário de trabalho" e "aconselha o seu horário de trabalho a um familiar ou amigo próximo". De forma a recolher informação relativa à situação de equilíbrio entre a vida social/familiar e profissional foram adaptados itens da escala de Silva (2008), sendo acrescentados itens relativos à vida conjugal, como "o seu horário de trabalho deixa-lhe tempo suficiente para estar com o/a seu/sua companheiro/a?" e "quando tem dificuldades criadas pelo seu horário de trabalho, pode contar sempre com a sua família e os seus amigos para o(a) ajudar a resolvê-las". Adicionalmente, foram integrados itens que podem ser considerados facilitadores de conciliação entre vida pessoal e profissional, cuja resposta é do tipo dicotómica ("Difícil"/"Facilita").

#### **Amostra**

A amostra do nosso estudo é não probabilística e por conveniência integrando 131 pessoas das quais 50 (38%) são do sexo masculino e 81 (62%) do sexo feminino com idade média de 33,15 (DP=9,6) anos. No que se refere às habilitações académicas 45% (n=59) são licenciados, 36% (n=47) têm o ensino secundário e 11% (n=14) referem ter o 3º ciclo do ensino básico. Relativamente ao estado civil, 73 (56%) participantes são solteiros e 53 (41%) são casados ou vivem em união de facto. A maioria dos participantes no nosso estudo refere não ter filhos (n=87, 66%). Dos participantes que referem ter filhos, 65% (n=28) tem dois filhos e 33% (n=14) tem um filho. A maioria dos participantes refere não ter dependentes idosos a seu cargo (n=123, 94%).

No que respeita ao tempo de trabalho por turnos, 27% (n=35) refere estar neste regime há menos de 1 ano, 27% (n=35) entre um e três anos, 12% (n=16) entre três e seis anos, e 34% (n=45) há mais de seis anos. A maior parte dos participantes (73%, n=95) tem horário rotativo sendo que, na grande maioria dos casos (84% n=79) esta rotatividade é semanal.

#### **Procedimento e análise de dados**

Para atingir os objetivos do nosso estudo, este teve diversas fases. Na primeira fase foi enviado um e-mail de divulgação do estudo para empresas com trabalhos por turnos. Após a aceitação em divulgar o estudo pelos seus colaboradores, as investigadoras deslocaram-se aos locais para apresentarem o estudo os potenciais participantes, e caso estes aceitassem participar, recolher o consentimento informado bem como a resposta aos questionários.

Após a recolha de dados, que ocorreu entre abril e maio de 2017, procedeu-se ao tratamento e análise da informação utilizando o SPSS versão 22.0. Inicialmente foi

construída a base de dados para posterior introdução das respostas obtidas. No que se refere à análise estatística, primeiramente foi realizada a estatística diferencial para todas as variáveis com o cálculo das respetivas medidas de tendência central (média, moda e mediana) bem como as medidas de dispersão (desvio-padrão, frequência e intervalo interquartilico).

Na estatística inferencial para o teste de hipóteses foram utilizados diversos testes não paramétricos, considerando que a dimensão da amostra e a não normalidade na distribuição das variáveis, de acordo com as hipóteses formuladas utilizando-se um nível de significância de 5%, com 95% de intervalo de confiança, sendo que, para testar a:

1. Relação entre a idade e a satisfação com a divisão do tempo entre o trabalho e a vida familiar foi realizado o Coeficiente de correlação de Spearman na medida em que se pretende testar a associação entre uma variável intervalar com distribuição não normal e uma variável ordinal;
2. Relação entre a existência de filhos e a satisfação relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foi realizado o Teste de Qui quadrado na medida em que se pretende testar a associação entre uma variável nominal e uma variável ordinal;
3. Diferença entre a satisfação com a divisão do tempo entre o trabalho e a vida familiar e o regime de turnos foi realizado o Teste de Mann-Whitney na medida em que se pretende testar se existem diferenças entre duas variáveis ordinais;
4. Relação entre a perceção de práticas de WLB na empresa e a vontade de abandonar o trabalho por turnos foi realizado o Teste de Qui quadrado na medida em que se pretende testar a associação entre uma variável intervalar com distribuição não normal e uma variável ordinal.

#### **Resultados**

##### **Satisfação com o trabalho por turnos**

De um modo geral, os indivíduos não estão satisfeitos por trabalhar em regime de trabalho por turnos (n=108, 82,4%) nem satisfeitos com o modo como dividem o tempo entre o trabalho e a vida pessoal (n=98, 74,8%). Para além disso, reconhecem que o horário de trabalho que têm atualmente condiciona a sua participação na vida social e familiar (n=119, 90,8%). A grande maioria (n= 115, 87,8%) reconhece que auferindo a mesma remuneração preferia trabalhar no horário fixo diurno (das 8h às 17h) e 93 inquiridos (71%) revelam intenção de *turnover* ao assumir que têm interesse em mudar de emprego apenas por causa do horário atual.

##### **Impacto do horário do trabalho por turnos na satisfação dos trabalhadores**

Relativamente aos resultados do impacto do trabalho por turnos na "vida familiar, conjugal e social do trabalhador", composta por 13 itens no instrumento de recolha de dados, notamos que 58,7% dos inquiridos (n=77) consideram que o seu horário de trabalho não lhes deixa tempo para estar com o companheiro/a, o mesmo acontece relativamente à possibilidade que o horário de trabalho não lhes deixar tempo para se dedicarem ao papel de pai/mãe (n=94, 71,8%), nem para a possibilidade de conjugar as exigências profissionais com as exigências da vida familiar e conjugal (n=72, 56,5%); nem para estar com a família e amigos (n=82, 62,6%), nem para simultaneamente estar com a família e poder descansar convenientemente (n=95, 72,5%), nem para permitir-lhe praticar atividades de lazer com a sua família ou os seus amigos (n= 85, 64,9%). Os inquiridos reconhecem ainda que o seu horário de trabalho não lhes permite sentirem-se descontraídos em casa (n=76, 58%), ao mesmo tempo que as suas preocupações familiares não lhes permitem concentrar-se no seu trabalho (n=94, 71,8%), que o impedem de participar nas decisões familiares (n=30, 61%), e de participar na realização de tarefas domésticas (n=72, 55%).

#### **Razões para a escolha do trabalho por turnos**

Entre as possíveis razões pelas quais os inquiridos trabalham por turnos, das nove opções apresentadas, as que obtiveram uma percentagem mais significativa foram a necessidade (n=76, 58%), pela função que desempenha (n=53, 40,5%), a reputação da empresa (n=48, 36,6%) e as compensações financeiras associadas (n=42, 31,1%). Com pouca importância para os inquiridos surgem as razões ligadas à relação com o superior hierárquico (n=2, 1,5%) e horário de trabalho (n=6, 4,6%).

#### **Fatores impactantes do trabalho por turnos na conciliação do trabalho-vida pessoal**

Relativamente aos aspetos impactantes do trabalho por turnos no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, correspondente a 10 itens no instrumento de recolha de dados, a maioria dos indivíduos (n=121, 77,1%) considera que o horário de trabalho é um dos aspetos que dificulta o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, seguindo-se a disponibilidade de transportes públicos (n=72, 55%) e os horários dos transportes públicos (n=72, 55%)

Por sua vez, são fatores que facilitam a conciliação entre o trabalho-vida pessoal, a reduzida distância entre a casa e o trabalho (n=56, 42,7%), o tipo de empresa onde trabalham (n=55, 42%) e a disponibilidade de apoio de amigos e familiares (n=43, 32,8%).

#### **Papel da organização na satisfação dos trabalhadores por turno**

A maioria dos inquiridos considera que a empresa onde trabalha não oferece medidas de apoio à família (n=99, 75,6%); não possui medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (n=93, 71%); não solicita informações sobre as necessidades dos trabalhadores para conciliar o trabalho e a família (n=106, 80,9%); não apoia os trabalhadores que queiram mudar temporariamente o seu horário de trabalho por motivos pessoais (n=82, 62,6%), não dá a possibilidade aos trabalhadores a escolha do turno da sua preferência (n=85, 64,9%). Acresce que maioria dos inquiridos (n=96, 73,3%) afirma que a empresa não apoia os trabalhadores que queiram reduzir temporariamente o seu horário de trabalho por razões pessoais.

#### **Relação entre a idade e a satisfação com a divisão do tempo entre o trabalho e a vida pessoal**

Para testarmos a hipótese 1 efetuamos o teste de Spearman e verificamos que existe relação entre a idade e a satisfação com a divisão de tempo entre o trabalho e a vida pessoal ( $r_{sp} = .221$ ;  $p = .01$ ). Ou seja, quanto menor a idade, menor a satisfação com a divisão do tempo entre vida profissional e vida pessoal, pelo que aceitamos a hipótese formulada.

#### **Relação entre a existência de filhos e a satisfação relativamente ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**

Para testarmos a hipótese 2 efetuamos o teste de Qui-Quadrado e verificamos que não existe relação entre a existência de filhos e a satisfação com a divisão de tempo entre o trabalho e a vida pessoal ( $X^2 = 5,471$ ;  $p = ,140$ ), pelo que rejeitamos a hipótese formulada.

#### **Diferenças entre a satisfação com a divisão do tempo entre o trabalho e a vida familiar e o regime de turnos**

Para testarmos a hipótese 3 efetuamos o teste de Mann-Whitney e verificamos que não existe relação entre o regime de turnos (fixo ou rotativo) e a satisfação com a divisão de tempo entre o trabalho e a vida pessoal ( $U = 1367,500$ ;  $p = ,102$ ), pelo que rejeitamos a hipótese formulada.

#### **Relação entre a perceção de práticas organizacionais de conciliação trabalho-vida pessoal e a vontade de abandonar o trabalho por turnos**

Para testarmos a hipótese 4 efetuamos o teste de Qui-Quadrado e verificamos que existe relação entre a percepção de existência de práticas de conciliação trabalho-vida pessoal e a vontade de abandonar o trabalho por turnos ( $X^2= 21,402$ ;  $p=,045$ ), pelo que aceitamos a hipótese formulada.

#### **Discussão e conclusões finais**

No que respeita à relação entre a idade e a satisfação com o equilíbrio do tempo profissional e pessoal, os resultados – através do teste de spearman e do teste de significância - demonstram que quanto menor a idade, menor a satisfação com a divisão do tempo entre a vida pessoal e a vida profissional. Logo, a hipótese 1 do nosso estudo é confirmada. É possível que os resultados possam estar relacionados com o facto de 89,3% da amostra integrar o turno de fim de semana e o turno semanal da tarde, levando a que não estejam disponíveis nos horários socialmente mais valorizados conforme mostraram anteriormente Neves e Costa (2012). Os resultados obtidos tendem a reforçar estudos prévios (e.g. Shen & Dicker, 2008; Dall’Ora, Ball, Recio-Saucedo, & Griffiths, 2016) que sugerem haver impacto do trabalho por turnos na vida pessoal, social e familiar do trabalhador.

No que respeita à relação entre a existência de filhos e a satisfação com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a hipótese 2 de estudo é rejeitada. Muito embora a literatura (e.g. Costa, 2016; Pereira, 2016) encontre relação entre ambas as variáveis, os resultados obtidos podem estar relacionados com o facto de 66,4% dos inquiridos não ter filhos ou já não estarem a seu cargo. Por sua vez, os testes de Mann-Whitney e o teste de significância revelam, também, não haver relação entre a satisfação com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e o regime de turnos (hipótese 3). É possível que os resultados possam ser influenciados pela predominância de um regime rotativo entre os 3 turnos semanais (manhã, tarde e noite) ou, possivelmente, poder haver uma desvalorização da vida pessoal em relação à vida profissional por parte dos inquiridos participantes neste estudo.

A última hipótese (hipótese 4) que procura explorar a existência de relação entre a vontade de abandonar o trabalho por turnos e a percepção de práticas de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é confirmada pelos testes efetuados – teste de qui-quadrado e teste de significância, sendo que a vontade de abandonar o trabalho por turnos é menor quando o trabalhador percebeção haver práticas de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Apesar de a literatura (e.g. Pombo, 2015) sugerir que as práticas de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal podem ter impacto no comprometimento dos colaboradores, os resultados mostram-nos que, na percepção dos inquiridos, as empresas estão ainda numa fase embrionária de desenvolvimento destas práticas. Estes resultados revelam ainda

algum distanciamento com a literatura (e.g. Shen & Dicker, 2008; Sirgy & Lee, 2018) que sublinha a necessidade de maior apoio organizacional e valorização do trabalho por turnos por parte das organizações.

Em jeito de conclusão, este trabalho empírico contribui para a literatura, ao reforçar a influência do regime de trabalho por turnos na vida social e familiar dos trabalhadores, uma vez que os resultados confirmam que os indivíduos que trabalham por turnos revelam insatisfação com este regime de trabalho. Os inquiridos tendem a encarar o trabalho por turnos como uma situação temporária, conscientes de que o regime de turnos impacta negativamente na sua saúde psicológica e física, por défice de descanso, de modo a não negligenciarem a sua vida social e familiar. Estamos perante uma amostra que tende a valorizar o trabalho, mas também deseja participar ativamente na vida familiar e social, pelo que responsabiliza as empresas de serem negligentes na garantia de práticas conciliadoras do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador por turnos. Em reação a essa negligência organizacional, os trabalhadores reconhecem ser elevada a intenção de abandono do regime de trabalho por turnos, caso apareçam oportunidades de trabalho em funções similares num horário de trabalho convencional, seja na mesma organização ou em organizações externas.

O contributo deste estudo é essencialmente para a prática. Os resultados são reveladores da necessidade de as empresas aumentarem a atenção dedicada aos trabalhadores em regime de trabalho por turnos. A notória ausência de práticas de conciliação entre o trabalho e a vida social/familiar nas empresas, denunciada pelos inquiridos, é reveladora do risco crescente que as empresas dependentes de trabalho por turnos correm no futuro próximo. Esta preocupação deverá ser especialmente maior no setor da hotelaria e turismo, uma vez que se prevê ser um dos setores com maior crescimento económico a nível mundial até 2030 (WTTC, 2015).

Apesar dos contributos, este estudo revela algumas limitações, nomeadamente, tendo a opção recaído por uma amostra de conveniência foi difícil garantir a desejável heterogeneidade da amostra em termos de características habitacionais (especialmente inquiridos com escolaridade mais baixa), género (mais participantes do género feminino) e familiares (inquiridos com filhos de menor idade e a seu cargo e com cônjuge). A combinação de uma metodologia mista poderia enriquecer os resultados obtidos, especialmente para a compreensão dos fatores de atração e de aversão ao trabalho por turnos, insuficientemente explorados neste estudo. Estudos futuros poderão, também, corrigir outra das limitações identificadas neste trabalho e que está ligada com uma desejada maior diversidade de inquiridos, nomeadamente, ponderar a possibilidade de alargar o estudo não apenas a trabalhadores do regime de trabalho por turnos, mas aos elementos da sua família

nuclear e a representantes das empresas. Esta opção possibilitaria conhecer a percepção dos restantes elementos da família nuclear sobre a influência do trabalho na vida familiar e social e, por outro, confirmar, se são inexistentes as práticas organizacionais de conciliação do trabalho com a vida social/familiar na perspectiva das empresas ou apenas desconhecidas dos trabalhadores por turnos. Estas limitações reforçam a pertinência de continuar a estudar o tema, especialmente envolvendo trabalhadores de empresas ligadas a setores de maior crescimento económico mundial, como é o caso da hotelaria e turismo.

## Referências

- Alegre, J. & Pasamar, S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 421-433. doi: 10.1080/09537325.2017.1337091
- Camerino, D., Sandri, M., Sartori, S., Conway, P. M., Campanini, P., & Costa, G. (2010). Shiftwork, work-family conflict among Italian nurses, and prevention efficacy. *Chronobiology international*, 27(5), 1105-1123.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface. Development and validation of work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 131-164.
- CITE. (2015). *Boas Práticas de Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal*. Retrieved 12 May 2018 from <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/boaspraticas.html>
- CITE (2018). Código de Trabalho (versão atualizada a 20 de março de 2018). Retrieved 12 May 2018 from [http://cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab\\_indice.html](http://cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_indice.html)
- Costa, D. (2016). Trabalho por turnos e vida familiar e social: A perspetiva dos familiares. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia, Braga: Universidade do Minho.
- Dall'Ora, C., Ball, J., Recio-Saucedo, A., & Griffiths, P. (2016). Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 57, 12-27. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2016.01.007
- Demerouti, E., Geurts, S. A., Bakker, A. B., & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work-home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, 47(9), 987-1002.
- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), 627-637.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Guerra, A. (2016). Género e conciliação do trabalho e vida familiar: Um estudo em enfermeiros gestores. Dissertação de mestrado em Gestão e Economia da Saúde, Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Hyman, J, Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D (2003). Work-life imbalance in call centres and software development. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 215-239.
- Iskra-Golec, I., Smith, L., Wilczek-Ruzycza, E., Siemiginowska, P., & Wątroba, J. (2017). Shift schedule, work-family relationships, marital communication, job satisfaction and health among transport service shift workers. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 30(1), 121-131. doi: 10.13075/ijomh.1896.00670
- Jamal, M., & Baba, V. V. (1992). Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses. *Journal of organizational behavior*, 13(5), 449-464.
- Knauth, P. (1996). Designing better shift systems. *Applied ergonomics*, 27(1), 39-44.
- Lazzarin, H. K., & Hernandes, V. (2015). Turnos ininterruptos de revezamento. *Direito & Justiça*, 41(1), 34-40.
- Marquié J., Tucker P., & Folkard S., (2015). Chronic effects of shift work on cognition: findings from the VISAT longitudinal study. *Occup Environ Med*, 72, 258-264. doi:10.1136/oemed-2013-101993
- Nam, T. (2013). Technology use and work-life balance. *Applied Research Quality Life*, 9, 1017-1040. doi:10.1007/s11482-013-9283-1.
- Nelson, F., & Tarpey, J. (2010). Work scheduling satisfaction and work life balance for nurses: The perception of organizational justice. *Academy of Health Care Management Journal*, 1, 25-36.
- Neto, B. (2014). As Consequências do trabalho por turnos. Dissertação de Mestrado em Higiene e Segurança no Trabalho. Setúbal: ESCE- Instituto Politécnico de Setúbal.
- Neves A., & Costa R. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- O'Brien, M., & Wall, K. (2017). *Comparative perspectives on work-life balance and gender equality*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Paschoal, T., Torres, V., & Porto, B. (2010). Happiness at work: Relations with organizational support and social support. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Pereira, L. (2016). Conflito trabalho-família nos tripulantes da aviação civil: A utilização de estratégia SOC e o engagement no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Pombo, M. (2015) Certificação "EFR": Uma nova cultura socio-laboral que concilia trabalho e família. Retrieved from <http://www.ver.pt/category/valores/>

- Ribeiro, L., & Carlotto, M. (2016). Relações entre a satisfação com a vida e adição ao trabalho. *Quaderns de Psicologia*, Barcelona, 18(2), 97-105. doi: 10.5565/rev/apsicologia.1340
- Rodríguez, M., & Dabos, G. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 219-242. doi: 10.18359/rfce.1055
- Saksvik, I. B., Bjorvatn, B., Hetland, H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2011). Individual differences in tolerance to shift work—a systematic review. *Sleep Medicine Reviews*, 15(4), 221-235.
- Santos, R. M., Franco, M. J., Batista, V. L., Santos, P. M., & C Duarte, J. (2008). Consequências do trabalho por turnos na qualidade de vida dos enfermeiros: Um estudo empírico sobre o Hospital Pêro da Covilhã. *Referência-Revista de Enfermagem*, 2(8), 17-31.
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645-661.
- Shen, J., & Dicker, B. (2008). The impacts of shiftwork on employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 392-405. doi: 10.1080/09585190701799978
- Sirgy M. J., & Lee D. (2018). Work-Life balance: An integrative review. *Applied Research Quality Life*, 13:229–254. doi: 10.1007/s11482-017-9509-8
- Silva, I. S., & Costa, D. (2017). *Nonstandard Work Schedules and Work-Life Balance*. In Jessica Nicklin (Ed.), *Work-Life Balance in the 21st Century: Perspectives, Practices, and Challenges* (pp. 135-158). New York: Nova Science Publishers.
- Silva, I. (2008). Adaptação ao trabalho por turnos. Dissertação de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Universidade do Minho.
- Smola, K. M., & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 363-382.
- Taylor, E., Briner, R. B., & Folkard, S. (1997). Models of shiftwork and health: An examination of the influence of stress on shiftwork theory. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 39(1), 67-82.
- WTTC (2015). Global talent Trends and Issues for the travel & Tourism Sector. A report prepared by Oxford Economics for the World Travel & Tourism Council, Oxford: WTTC, Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/382bb1e90c374262bc951226a6618201.ashx>

