

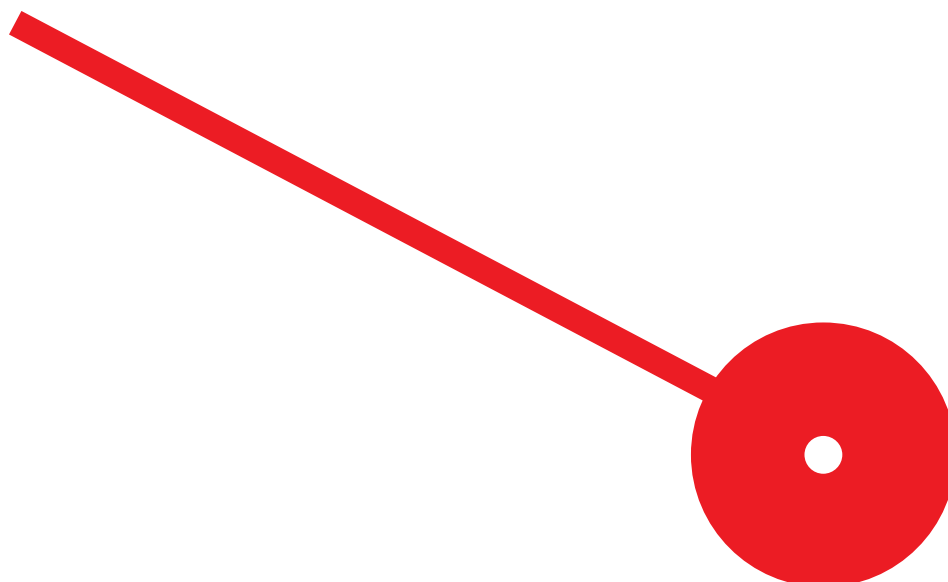


O trabalho por turnos e o *work-life balance*: a conciliação é (im)possível? Um estudo exploratório no setor do retalho alimentar

Beatriz Conceição Fernandes dos Santos

07/2022

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



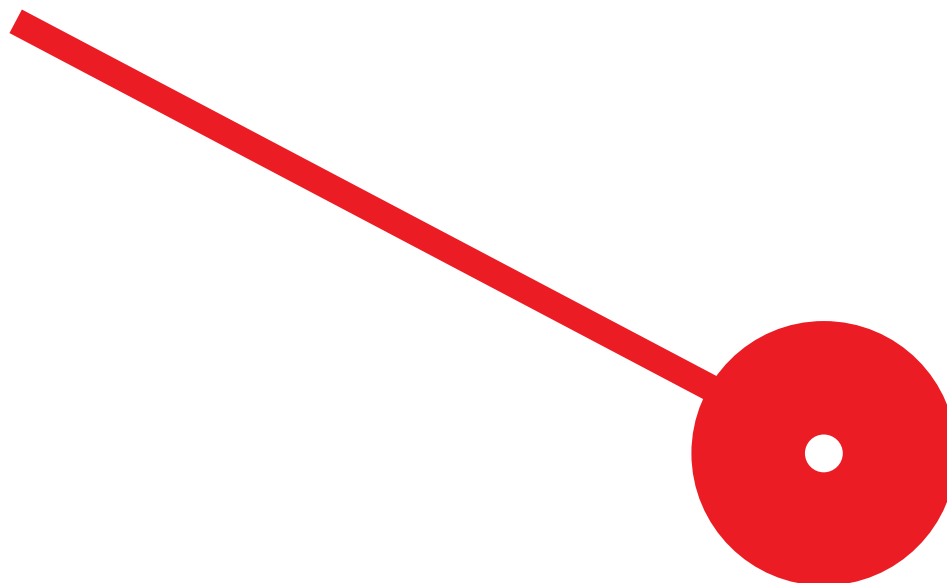


O trabalho por turnos e o *work-life balance*: a conciliação é (im)possível? Um estudo exploratório no setor do retalho alimentar

Beatriz Conceição Fernandes dos Santos

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 da Doutora Ana Isabel Couto e da Doutora Dora Martins

Beatriz Conceição Fernandes dos Santos. *O trabalho por turnos e o work-life balance: a conciliação é (im)possível? Um estudo exploratório no setor do retalho alimentar*
07/2022



Para os meus queridos pais, José e Cândida.

Agradecimentos

O desenvolvimento desta dissertação de Mestrado foi possível devido à participação e influência de várias pessoas, que estiveram ao meu lado e me apoiaram incondicionalmente e a quem devo um especial reconhecimento:

Aos meus pais, José e Cândida, a quem dedico este trabalho, pois foram o meu maior suporte a todos os níveis;

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Ana Isabel Couto e Professora Doutora Dora Martins, pelo conhecimento que possuem, pelo acompanhamento e motivação nesta jornada, pelas palavras sábias e por terem aceitado prontamente o meu convite, no meio de tantos outros alunos incríveis, para a realização deste projeto;

Aos meus gatos, Alex e Lipa, que com a sua companhia enchem-me o coração;

À minha Bruna, como lhe batizo, que é a minha madrinha neste projeto e, acima de tudo, amiga, que com muito carinho sempre me apoiou e manifestou a sua disponibilidade para ajudar;

Ao meu Chefe e Líder, Pedro, e restante equipa, por serem incríveis;

À minha família e amigos, que sempre acreditaram no meu potencial;

Aos meus amigos mais chegados (Margarida, João, Ângelo, Francisca, Ana, Cláudia, Joana) por estarem ao meu lado e contribuírem para levantar o astral;

À Covid-19, por ter aparecido na minha vida sem grandes sintomas e me permitir focar unicamente nesta indagação durante 10 dias;

A todos os participantes da minha investigação, pela vossa disponibilidade e por abrirem portas ao conhecimento da realidade no setor do retalho alimentar.

A todos, muito obrigada de coração.

Resumo

O trabalho por turnos tem vindo a evidenciar-se como uma solução para proporcionar uma oferta alargada de bens e serviços. Esta modalidade de trabalho tem sido potenciada ao longo dos anos, assumindo-se, portanto, como uma estratégia eficaz na disponibilização de bens e serviços ao consumidor durante mais horas e mais dias.

Esta investigação foi realizada com o intuito de compreender as implicações do trabalho por turnos na conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal dos trabalhadores. Adicionalmente, procurou-se identificar a perceção dos trabalhadores que estão abrangidos por turnos, compreender as motivações que levam os trabalhadores a optar por esta modalidade de trabalho, registar os impactos gerados na conciliação do trabalho com a vida fora deste e, também, identificar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para potenciar a conciliação, nomeadamente entre o trabalho e a vida pessoal.

A metodologia adotada para atingir os objetivos delineados para esta investigação foi a abordagem qualitativa. Deste modo, entrevistaram-se 15 trabalhadores por turnos pertencentes a três empresas multinacionais do setor do retalho alimentar, que exercem a sua função atual há, pelo menos, 2 anos, neste regime de trabalho.

Os resultados apontam para elevadas dificuldades na conciliação do trabalho com a vida pessoal, dado o desfasamento horário existente na realização do trabalho. Identificaram-se impactos na saúde física e mental, vida conjugal, gestão do dia-a-dia e conflito de papéis dos trabalhadores por turnos. Adicionalmente, apresentam-se potenciais boas práticas sugeridas pelos trabalhadores participantes para atenuar os impactos identificados e potenciar a motivação para a escolha deste regime de trabalho. Os resultados evidenciam, ainda, a importância de revisão das condições laborais existentes no setor do retalho alimentar ao nível da remuneração, carga horária, benefícios sociais e, nomeadamente, no encerramento dos estabelecimentos comerciais de forma permanente ao domingo. Na parte final desta dissertação são elencadas as principais limitações do estudo, assim como sugestões de investigação futura.

Palavras chave: Recursos Humanos; Trabalho por turnos; Conciliação trabalho, vida familiar, conjugal e pessoal; Família; Cônjuge; Metodologia qualitativa; Retalho alimentar.

Abstract

The shift work model has been showing itself as a solution to provide a wide range of goods and services. This working modality has been increased over the years, as it assumes itself as an efficient strategy to provide goods and services to the customer during more hours and more days.

This research was carried out in order to measure the implications of shift work in the conciliation between work, personal life, family and marital life of the employees. Additionally, we tried to identify the perception of shift work employees, to understand their motivations for choosing this work model, to identify the impacts on the conciliation between work and life outside work, as well as to identify the strategies used by employees to promote conciliation, particularly between work and personal life.

The methodology followed to achieve the goals delineated for this research was the qualitative approach. Therefore, 15 shift work employees belonging to three multinational companies in the food retail sector, who have been working in this regime for, at least, 2 years, have been interviewed.

The results highlighted significant difficulties in balancing work and personal life, considering the time difference in the performance of the work. We have identified impacts on the physical and mental health, marital life, day-to-day management, and conflicting roles of shift work employees. Furthermore, we presented potential best practices proposed by the participants to mitigate the impacts detected and to increase the reasons for choosing this work regime. The results also demonstrate the importance of reviewing the existing working conditions in the food retail sector regarding remuneration, working hours, social benefits and, in specific, the permanent closure of commercial stores on Sundays. The final part of this research provides the main limitations of the study, as well as some suggestions for future research.

Key words: Human Resources; Shift work; Work-life balance; Family; Spouse; Qualitative research; Food retail.

Índice Geral

Introdução	15
Capítulo I – Revisão da Literatura	18
1.1. O trabalho por turnos	19
1.1.1. Definição do conceito	19
1.1.2. Modalidades do trabalho por turnos	22
1.1.3. Vantagens e desvantagens do trabalho por turnos	27
1.1.3.1. Vantagens do trabalho por turnos.....	27
1.1.3.2. Desafios do trabalho por turnos	30
1.1.4. Razões para adoção do trabalho por turnos: necessidade ou conveniência?	34
1.1.5. Medidas de promoção do trabalho por turnos	35
1.2. Work-life (im)balance	39
1.2.1. Definição e enquadramento histórico	39
1.2.2. Certificação EFR – Empresas Familiarmente Responsáveis e boas práticas empresariais	48
1.2.3. Análise da relação trabalho-vida pessoal	53
1.2.3.1. Esfera familiar	53
1.2.3.2. Esfera conjugal	55
1.3. Work-life (im)balance e a crise pandémica Covid-19.....	57
1.4. O work-life (im)balance e o trabalho por turnos	63
Capítulo II – Metodologia	67
2.1. Objetivos e questões de investigação	68
2.2. Metodologia.....	69
2.3. Técnicas de recolha da informação	70
2.4. Procedimentos de tratamento da informação	74
2.5. Caracterização dos participantes	78
2.5.1. Género	78

2.5.2. Idade	79
2.5.3. Estado civil	79
2.5.4. Dependentes	80
2.5.5. Habilitações literárias	80
2.5.6. Cargo desempenhado na organização	81
2.5.7. Antiguidade a trabalhar por turnos	81
2.5.8. Localização da superfície comercial	82
2.5.9. Dimensão e distribuição dos trabalhadores por organização	82
Capítulo III – Apresentação dos Resultados	86
3.1. Horários de trabalho	87
3.2. Formas de rotação dos turnos	88
3.3. Razões para a adoção do trabalho por turnos	89
3.4. Motivação para a permanência no trabalho por turnos	90
3.5. Preferência horária do turno	91
3.6. Razões de preferência de horário do turno	92
3.7. Cumprimento legal do regime de trabalho por turnos	94
3.8. Grau de satisfação com o regime de turnos	96
3.9. Cultura organizacional <i>WLB-friendly</i>	97
3.10. Vantagens do trabalho por turnos	99
3.10.1. Vantagens para os trabalhadores	100
3.10.2. Vantagens para as organizações	101
3.10.3. Vantagens para a sociedade	102
3.11. Desvantagens do trabalho por turnos	103
3.11.1. Desvantagens para os trabalhadores	103
3.11.2. Desvantagens para as organizações	106
3.12. Impactos do trabalho por turnos	106
3.12.1. Impactos na saúde física e mental dos trabalhadores por turnos	106

3.12.2. Impactos na relação conjugal	108
3.12.2.1. Impactos positivos do trabalho por turnos na relação conjugal	108
3.12.2.2. Impactos negativos do trabalho por turnos na relação conjugal	109
3.12.3. Impactos do trabalho por turnos na gestão do dia-a-dia	110
3.12.4. Gestão do WLB do trabalhador por turnos: conflito trabalho-família e família-trabalho	111
3.13. O trabalho por turnos e a vida conjugal	114
✓ Experiência de trabalho por turnos pelos dois elementos do casal.....	115
✓ Conciliação dos cônjuges em trabalho diário normal e trabalho por turnos .	115
3.14. Aspectos a melhorar no regime de trabalho por turnos	116
3.14.1. Medidas organizacionais de apoio ao trabalho por turnos.....	116
3.15. Visão futura do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar	118
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	119
4.1. Horários de trabalho	120
4.2. Formas de rotação dos turnos	120
4.3. Razões para a adoção do trabalho por turnos	121
4.4. Motivação para a permanência no trabalho por turnos	122
4.5. Preferência horária do turno	123
4.6. Razões de preferência de horário do turno	123
4.7. Cumprimento legal do regime de trabalho por turnos.....	125
4.8. Grau de satisfação com o regime de turnos.....	126
4.9. Cultura organizacional <i>WLB-friendly</i>	126
4.10. Vantagens do trabalho por turnos	128
4.11. Desvantagens do trabalho por turnos	130
4.12. Impactos do trabalho por turnos.....	133
4.12.1. Impactos na saúde física e mental dos trabalhadores por turnos	133
4.12.2. Impactos na relação conjugal.....	134

4.12.3. Impactos do trabalho por turnos na gestão do dia-a-dia	135
4.12.4. Gestão do WLB do trabalhador por turnos: conflito trabalho-família e família-trabalho	135
4.13. O trabalho por turnos e a vida conjugal	136
4.14. Aspetos a melhorar no regime de trabalho por turnos	137
4.15. Visão futura do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar	138
Capítulo V – Considerações Finais	140
5.1. Súmula conclusiva.....	141
5.2. Limitações do estudo e pistas para investigações futuras.....	143
Referências	144
Anexos.....	158
Anexo I – Declaração de Consentimento Informado.....	159
Anexo II – Guião de Entrevista – O trabalho por turnos no setor do retalho alimentar	160
Anexo III – Perfil individual dos participantes.....	163

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Participantes por género	78
Gráfico 2: Participantes por classes de idades	79
Gráfico 3: Participantes por estado civil.....	79
Gráfico 4: Dependentes dos participantes por classes de idades	80
Gráfico 5: Participantes por habilitações literárias.....	80
Gráfico 6: Participantes por área de formação superior	81
Gráfico 7: Participantes por cargo desempenhado	81
Gráfico 8: Participantes por antiguidade no regime de turnos	82
Gráfico 9: Localização da superfície comercial dos participantes	82
Gráfico 10: Participantes por organização.....	83
Gráfico 11: Dimensão das organizações envolvidas a nível nacional	83
Gráfico 12: Participantes por estabelecimento comercial	83

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipos de rotação no trabalho por turnos (fonte: construção própria a partir de Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018).....	22
Tabela 2: Aspectos a considerar na conceção de um sistema de turnos (fonte: Knauth, 1993, pp.15-16).....	24
Tabela 3: Vantagens do trabalho por turnos para o trabalhador.....	29
Tabela 4: Vantagens do trabalho por turnos para a organização.....	29
Tabela 5: Desafios do trabalho por turnos para o trabalhador.....	33
Tabela 6: Desafios do trabalho por turnos para a organização.....	33
Tabela 7: Síntese de práticas promotoras do WLB.....	50
Tabela 8: Previsão das principais tendências no mercado de trabalho e WLB. Fonte: Vyas, 2022.....	61
Tabela 9: Categorias, dimensões e informações a alcançar.....	76
Tabela 10: Distribuição dos participantes por variáveis.....	85
Tabela 11: Diferentes horários executados pelos entrevistados.....	88
Tabela 12: Grau de satisfação dos entrevistados.....	96
Tabela 13: Boas práticas promotoras do WLB existentes nas organizações.....	99
Tabela 14: Vantagens para os trabalhadores.....	101
Tabela 15: Vantagens para as organizações.....	102
Tabela 16: Vantagens para a sociedade.....	102
Tabela 17: Desvantagens para os trabalhadores.....	105
Tabela 18: Desvantagens para as organizações.....	106
Tabela 19: Impactos na saúde física e/ou mental.....	107
Tabela 20: Impactos positivos do trabalho por turnos na relação conjugal.....	108
Tabela 21: Impactos negativos do trabalho por turnos na relação conjugal.....	109
Tabela 22: Potenciais medidas para a redução dos impactos do trabalho por turnos.....	117

Índice de Figuras

Figura 1: Fenómeno de Spillover (fonte: construção própria a partir de Lakshmypriya & Krishna, 2016).....	41
---	----

Lista de abreviaturas

WLB – *Work-life balance*, equilíbrio da vida profissional com a vida não profissional

RH – Recursos Humanos

TT – Trabalho por turnos

Et. al - *et alii* ("e outros", masculino); *et aliae* ("e outras") ou e *et alia* ("e outros", neutro)

E.g. – Por exemplo

A evolução das economias e a necessidade de produção contínua deram origem ao trabalho por turnos, que se mostra como um esquema eficaz no planeamento do trabalho para responder às carências horárias existentes no mercado laboral (Sánchez-Vidal, Cegarra-Leiva & Cegarra-Navarro, 2012; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020). Desta forma, o trabalho por turnos apresenta-se como uma modalidade laboral onde diferentes grupos trabalham, sucessivamente, com o objetivo de cobrir a produção e, também, oferecer serviços ao consumidor durante as 24 horas diárias (Costa, 1997; Martins, Pinto & Silva, 2018). Portanto, o trabalho por turnos considera todo o período semanal como jornada de trabalho, onde se incluem os fins de semana e os feriados (Knauth, 1993; Costa, 2003; Moreno, Fischer & Rotenberg, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva, Chaffin, Neto & Júnior, 2010; Silva, Prata & Ferreira, 2014; Silva, Keating & Costa, 2017). Nos dias de hoje, são várias as profissões abrangidas pelo trabalho por turnos, desde autoridades de segurança pública, motoristas, controladores de tráfego aéreo, operadores fabris, operadores da grande distribuição, profissionais de saúde e outras tantas áreas profissionais que se regem por este esquema de trabalho (Cruz, 2003; Williams, 2008; Vallières, Azaiez, Moreau, LeBlanc & Morin, 2014).

A literatura científica (Haar, Russo, Suñe & Ollier-Malaterre, 2014; Martins et al., 2018) evidencia um consenso unânime na importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, nomeadamente ao nível do bem-estar, bem como na produtividade dos trabalhadores. O desafio do equilíbrio trabalho-vida pessoal surge nos trabalhadores por turnos, que vivem desfasados dos horários dos elementos que os rodeiam, deixando para trás os diversos contactos sociais e familiares (Costa, 1997; Demerouti, Geurts, Bakker & Euwema, 2004; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; Gonçalves, Silva & Veloso, 2020; Pereira, Silva & Keating, 2020; Martins, Amaro & Silva, 2021), bem como a privação da frequência de atividades recreativas e, consequentemente, potenciando a experiência de isolamento social (Moreno et al., 2003; Shen & Dicker, 2008; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020).

A presente investigação apresenta, como objetivo primordial, compreender as implicações do trabalho por turnos na conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal dos trabalhadores do setor do retalho alimentar. Especificamente, este estudo procura, ainda, (i) compreender a perceção dos trabalhadores acerca do trabalho por turnos; (ii) compreender as motivações que levam os trabalhadores a trabalhar em regime de trabalho por turnos; (iii) explorar os impactos do trabalho por turnos na conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal dos trabalhadores; e (iv) compreender as estratégias utilizadas pelos

trabalhadores por turnos no que toca ao estímulo da conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos principais. No primeiro capítulo, encontra-se a revisão da literatura com enfoque nas temáticas do trabalho por turnos e da conciliação trabalho, vida familiar, conjugal e pessoal (doravante também designada de *Work-life balance*), de forma a identificar o conteúdo já explorado nestas temáticas. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia de investigação privilegiada, definindo-se as perguntas de investigação, os objetivos de pesquisa, a técnica de recolha de informação, os procedimentos de tratamento e análise da informação e uma caracterização dos participantes no estudo. O terceiro e quarto capítulos são dedicados, respetivamente, à apresentação e discussão dos principais resultados da investigação. Por fim, no quinto capítulo, apresenta-se uma súmula conclusiva, bem como as limitações encontradas e pistas para investigação futura, de forma a melhorar os contributos para a investigação nestes domínios.

1.1. O trabalho por turnos

1.1.1. Definição do conceito

A industrialização das economias (Dall’Ora, Ball, Recio-Saucedo & Griffiths, 2016) potenciou a produção em série, assim como a necessidade de laboração contínua (Costa, 2003; Costa & Silva, 2019; D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020). No entanto, as empresas deparam-se com um grande desafio que é, justamente, a capacidade de trabalho do ser humano. Posto isto, surge a necessidade de as organizações repensarem a rentabilização do trabalho surgindo, assim, novos modelos de organização do trabalho, isto é, a divisão do trabalho em horários diferentes, nomeadamente, em turnos que consigam, desta forma, suprir a necessidade de massificação da produção (Martins et al., 2018). Na sociedade atual são cada vez mais os trabalhadores que laboram num período “não padrão”, denominando-se este por trabalho por turnos e/ou trabalho noturno (Costa, 2003), que se assume como uma estratégia eficaz para dar resposta às necessidades do mercado de trabalho (Sánchez-Vidal et. al., 2012; D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020).

Ao longo dos anos foram vários os teóricos que exploraram o conceito de trabalho por turnos (Maurice, 1975; Costa, 1997; Costa, 2003; Knutsson, 2004; Saksvik, Bjorvatn, Hetland, Sandal & Pallesen, 2011; Martins et al., 2018). De acordo com Maurice (1975), o trabalho por turnos caracteriza-se pela continuidade da produção e uma quebra da sucessão no trabalho realizado pelo trabalhador. Já sob a perspetiva de Costa (1997) e Martins et al. (2018), o trabalho por turnos representa uma forma de organização da jornada de trabalho, na qual diferentes equipas trabalham em sucessão para cobrir as 24 horas do dia. Em contraste, Knutsson (2004) afirma que o trabalho por turnos refere-se a ampla variedade de acordos de horário de trabalho, incluindo todas as horas de trabalho que estão fora das horas normais do dia. Adicionalmente, Costa (2003) e Saksvik et al. (2011) acrescentam que o trabalho por turnos implica qualquer organização da jornada de trabalho que difere do período de trabalho tradicional, que se restringe aos dias habituais de trabalho que se distribuem de segunda a sexta-feira, das 8h às 17h. Diferentes autores (Knauth, 1993; Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2014; Silva et al., 2017) consideram o trabalho em regime de turnos todo o período semanal como jornada laboral, sendo que os fins de semana fazem parte deste elenco, bem como os feriados.

O trabalho por turnos impera nas sociedades mais industrializadas. Esta modalidade de trabalho envolve uma ampla variedade de profissões, que vão desde as forças de segurança públicas, motoristas, controladores de tráfego aéreo, operadores industriais, operadores no setor

do retalho alimentar até aos profissionais de saúde, existindo outras tantas profissões que são abrangidas por este regime laboral (Cruz, 2003; Williams, 2008; Vallières et al., 2014). É notório que o trabalho por turnos tem vindo a mostrar-se cada vez mais atraente num vasto leque de indústrias por todo o mundo desde a Europa, América do Norte e Austrália (Shen & Dicker, 2008).

Com a crescente procura pelo conforto material, aliado à necessidade de horas ininterruptas de trabalho, surge a célebre “Sociedade 24 horas”, sociedade na qual as atividades laborais são realizadas em turnos rotativos ao longo das 24 horas do dia e as restrições temporais não limitam as atividades humanas (Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Silva et al., 2010).

O trabalho por turnos está a aumentar na sociedade moderna, pois é uma forma de organização do trabalho que permite realizar atividades ininterruptas (Costa, 1997; Williams, 2008; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019). Na mesma linha de pensamento, Silva et al. (2017) concordam que com a evolução das sociedades e a ocorrência constante de mudanças económicas (globalização), tecnológicas (disseminação de informação) e/ou sociais (mudanças nos estilos de vida e aspirações de carreira), o trabalho passou por mudanças em todo o mundo, incluindo o desenvolvimento de horários de trabalho não padronizados. Este prolongamento de horários pode ser movido por diversas razões associadas à necessidade de assegurar a disponibilização de certos serviços (e.g. serviços de saúde), ou aumentar a capacidade produtiva e/ou redução significativa dos custos associados ao investimento realizado com equipamentos (Silva et al., 2014).

Atualmente, vivemos numa sociedade cada vez mais consumista, algo que se verifica ainda mais nos grandes centros urbanos. As pessoas pretendem o acesso a bens/serviços sempre disponíveis, desde os de primeira necessidade até aos mais supérfluos. Esta exigência tem um custo, que não apenas o financeiro mas, sobretudo, ligado aos problemas de saúde e sociais causados àqueles que trabalham em regime de trabalho por turnos, enquanto a restante população descansa (Williams, 2008; Silva et al., 2010).

Nos anos 90 e de acordo com o estudo desenvolvido por Costa (1997), com o objetivo de identificar os efeitos adversos do trabalho por turnos, conclui-se que 17,6% dos trabalhadores europeus estavam envolvidos no trabalho noturno durante, pelo menos, 25% do seu tempo de trabalho e cerca de 20 milhões de trabalhadores a tempo inteiro nos Estados Unidos (1 em cada 5 Norte Americanos) estavam envolvidos no trabalho por turnos. Entre 2011 e 2019, segundo o Jornal Expresso (2019), o número de profissionais a trabalhar por turnos aumentou 31% em Portugal. De acordo com as estatísticas disponíveis, tendo como referência o terceiro trimestre de 2019, é notável que em setembro desse ano, 835 mil profissionais em Portugal (16,8% da

população empregada) trabalhavam num regime de horários rotativos. O aumento afetou, sobretudo, o grupo dos profissionais entre os 45 e os 64 anos, onde o trabalho por turnos cresceu cerca de 69% em oito anos.

Em toda a Europa, as indústrias em geral - especialmente o turismo, hotelaria e restauração - traduzem-se em um alto impacto económico. Em Portugal, por exemplo, estes setores representam cerca de 19,8% da economia nacional, em Espanha 14,6%, na Grécia 21,2% e o seu maior impacto faz-se sentir na economia croata, com uma participação que chega aos 25,1% (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2020).

Dada a relevância e rápida evolução da modalidade de trabalho por turnos, houve a necessidade de proteger aqueles que são os interesses, direitos e deveres dos trabalhadores por turnos e, neste sentido, foram decretadas leis de proteção com o objetivo de salvaguardar o trabalhador.

Em Portugal, o regime do trabalho por turnos está consagrado no artigo 220º do CT (Código de Trabalho), que o define como *“toda a organização de trabalho em equipa cujos trabalhadores ocupam sucessivamente as mesmas funções, a uma determinada taxa e podem exercer o trabalho em horários diferentes, num determinado período de dias ou semanas”* (Código do Trabalho, 2021).

Segundo o disposto no artigo 221º do CT, *“os turnos devem, na medida do possível, ser organizados de acordo com os interesses e as preferências manifestados pelos trabalhadores”* e, também, no sentido consciente de trabalho/descanso é referido que *“o trabalhador só pode mudar de turno após o dia de descanso semanal”* (Código do Trabalho, 2021). No entanto, não são conhecidas políticas que regulem os limites do exercício do trabalho por turnos ao nível do encerramento do comércio aos fins de semana, nomeadamente ao domingo. Todavia, na investigação de Cruz (2003), com o objetivo de estudar a vida laboral do sexo feminino da linha de caixa de um hipermercado, observa-se o não cumprimento dos horários previamente estabelecidos, variabilidade e privação do gozo de dias de descanso semanais, bem como a inexistência de períodos de pausa suficientes para refeições.

Em concordância com os elementos que vigoram na lei portuguesa, é necessário apelar a uma gestão consciente e à diminuição dos desafios que este tipo de trabalho acarreta para o trabalhador. Neste sentido, torna-se necessário estruturar a fórmula mais adequada de organizar o trabalho por turnos, tendo em conta a dinâmica e a composição da empresa, assim como o bem-estar do trabalhador.

1.1.2. Modalidades do trabalho por turnos

De acordo com a literatura (e.g. Knauth, 1993; Silva et al., 2010; Dall’Ora et al., 2016; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018), o trabalho por turnos apresenta diversas características, ou seja, caracteriza-se pelo número de turnos (dias) consecutivos, pela duração (em horas) de cada turno, pelos horários em que os turnos se iniciam e terminam, pela distribuição do tempo de lazer (tempo livre entre dois turnos; hora a partir da qual o tempo de lazer está disponível), pelo sentido de rotação (direta ou inversa), pela regularidade do sistema de turnos, pela flexibilidade e pelo regime de trabalho (tempo parcial ou tempo integral).

A literatura (e.g. Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018) permite, ainda, identificar como característica que mais se destaca no sistema de trabalho por turnos a rotação dos mesmos. Para tal, inframencionada consta uma tabela-síntese explicativa (tabela 1) acerca dos tipos de rotação existentes desta modalidade de trabalho:

Tipos de rotação do trabalho por turnos	
Ciclo de rotação	Compreende o intervalo de tempo entre duas designações de um trabalhador para o mesmo turno.
Rotação lenta	Mudança de horários nas escalas de trabalho a cada semana, quinzena ou mês.
Rotação rápida	Mudança de horários nas escalas a cada um, dois ou três dias.
Rotação direta	Modificação do horário na escala de trabalho na direção dos ponteiros do relógio. Seguindo-se a sequência manhã, tarde e noite. Os horários de entrada e saída no trabalho atrasam-se em relação ao turno anterior.
Rotação inversa	Modificação do horário na escala de trabalho seguindo o sentido inverso dos ponteiros do relógio. Seguindo-se a sequência noite, tarde, manhã. Quanto aos horários de entrada e saída no trabalho, existe uma antecipação, comparado ao turno anterior.

Tabela 1: Tipos de rotação no trabalho por turnos (fonte: construção própria a partir de Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018)

No estudo elaborado por Knauth (1993), com o objetivo de identificar as características implícitas nos sistemas de turnos, constata-se que o sistema de turnos deve ser projetado de modo a minimizar a acumulação de fadiga, isto é, não devem existir muitos turnos de 12 horas numa semana e o turno diurno não deve começar demasiado cedo. Knauth (1993) defende, ainda, que o horário do turno deve estar alinhado com algumas idiossincrasias culturais dos países em que é implementado. Num estudo que realizou com trabalhadores em regime de trabalho por turnos, constatou que a maioria dos trabalhadores alemães participantes no estudo afirma que as horas sociais mais valorizadas no período semanal entre segunda-feira a sábado se situam entre as 16h e as 22h, enquanto aos domingos o período de maior atividade social situa-se no horário entre as 15h e as 21h. Assim, Knauth (1993) sugere que o início de um turno noturno às 22:30 ou 23h mostra-se mais favorável, pelo menos na Alemanha. Em contrapartida, em países como Espanha, as atividades noturnas de lazer tendem a começar muito mais tarde, o que recomenda que o início do turno noturno seja mais tardio.

Os sistemas de turnos podem, ainda, ser caracterizados como sendo contínuos, semicontínuos ou descontínuos. Os sistemas contínuos verificam-se quando uma empresa trabalha 24 horas por dia, 7 dias por semana e 365 dias por ano, ou seja, laboram continuamente todos os dias, incluindo noite e fim de semana. Por outro lado, nos sistemas semicontínuos, o horário de funcionamento continua a ser 24 horas por dia, porém, dividido em três horários sucessivos de turnos. O trabalho é, no entanto, interrompido no fim de semana. Por fim, os sistemas de turnos descontínuos são designados pelo trabalho de turnos de apenas dois dias em horário útil. Portanto, nenhum trabalho ocorre à noite e aos fins de semana (Silva et al., 2010; Silva et al., 2017).

Nos últimos anos, as formas de organização do trabalho por turnos têm, também, sido alvo de ajustes, de forma a responder às necessidades dos diferentes grupos sociais (Silva et al., 2010; Costa & Silva, 2019; Wöhrmann, Müller & Ewert, 2020). O trabalho por turnos é uma das ferramentas mais amplamente utilizadas para a organização do tempo de trabalho (Costa, 2003). Existem inúmeros sistemas de turnos rotativos ou permanentes que diferem no que respeita à sua estrutura e, em particular, à presença e/ou ausência do trabalho noturno (Knauth, 1993; Costa, 1997; Costa, 2003).

A organização do trabalho por turnos pode, pois, assumir diferentes modalidades: (1) sistema tradicional de três turnos de 8 horas cada por dia; (2) dois turnos perfazendo um total de 16 horas quando não existe o turno da noite; (3) dois turnos de 12 horas perfazendo a totalidade de 24 horas do dia (Silva et al., 2010).

As formas de organização do trabalho contemplam, ainda, a semana de trabalho comprimida, que consiste em um tipo de horário de trabalho no qual as horas trabalhadas por dia são estendidas, enquanto os dias trabalhados são reduzidos, de modo que o número padrão de horas semanais seja trabalhado em menos dias (Moreno et al., 2003; Dall’Ora et al., 2016; Wöhrmann et al., 2020). Na projeção de um sistema de turnos, Knauth (1993) aponta 7 aspetos que devem ser considerados e que estão presentes na tabela 2, de seguida apresentada.

Aspetos a considerar	Exemplos de aplicação
Legislação	Relativa às horas de trabalho diário, trabalho noturno para mulheres;
Acordos coletivos	Referente a horas de trabalho semanais, número de dias consecutivos de trabalho, horários flexíveis;
Objetivos económicos	Uso prolongado de equipamentos dispendiosos, reação flexível a vários pedidos do consumidor;
Mercado de trabalho	Disponibilidade de trabalhadores qualificados, trabalhadores em tempo parcial;
Condições de trabalho	Carga de trabalho, exposição a condições ambientais desfavoráveis;
Pessoas envolvidas	Grupos que diferem em relação ao género, idade, estado civil, número e idade dos filhos ou personalidade; grupos em desenvolvimento ou países industrializados; grupos que vivem em climas moderados ou extremos; grupos que vivem numa comunidade de trabalhadores em regime de turnos;
Recomendações fisiológicas, psicológicas e sociais para o projeto de mudança	Baseados em critérios como ajuste fisiológico para trabalho noturno, estado de alerta (sono, fadiga, apetite), saúde, desempenho e acidentes, vida familiar e social ou tempo de lazer.

Tabela 2: Aspetos a considerar na conceção de um sistema de turnos (fonte: Knauth, 1993, pp.15-16)

Além da projeção do sistema de turnos, a estratégia de implementação é de extrema importância para que haja a aceitação do mesmo (Knauth, 1993). Não existe um esquema temporal ótimo, ou seja, cada esquema ostenta vantagens e desafios do ponto de vista orgânico, psicológico ou social (Knauth, 1993; Costa, 2003). Posto isto, é notório que cada trabalhador

possui individualidades na forma como encara o trabalho por turnos, por diversos fatores que vão desde as condições da sua saúde, o estado de alerta, as atividades onde se insere nas horas fora do trabalho até aos seus ritmos biológicos (Dall'Ora et al., 2016).

Na literatura Pinto, Muricy & Treto (2020) em consonância com Silva et al. (2010), definem que os ritmos biológicos podem ser organizados em:

- i. **Circadianos**, aqueles que compreendem um período de aproximadamente 24 horas como, por exemplo, o ciclo sono-vigília (este ciclo é composto pelos períodos acordados e de descanso);
- ii. **Ultradianos**, ritmos que ocorrem em períodos menores que 24 horas, como é o caso da frequência cardíaca;
- iii. **Infradianos**, aqueles que ocorrem em período superiores a 28 horas tais como o ciclo menstrual;
- iv. **Circaseptano**, ritmos que ocorrem em períodos de alguns dias a uma semana como é o caso da temperatura basal durante o ciclo ovulatório feminino.

Um dos ritmos circadianos mais estudados na literatura (Santos & Inocente, 2006; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017) é o ciclo vigília-sono em trabalhadores por turnos e noturnos, onde se destaca a sua importância, tanto em aspetos fisiológicos, como também os psicológicos e sociais. Nos últimos anos, são muitas as organizações que têm em consideração o ritmo circadiano dos seus profissionais em regime de trabalho por turnos na tentativa de evitar danos à sua saúde. O trabalho por turnos tem vindo a propiciar alterações de grande envergadura à saúde do trabalhador no que diz respeito aos aspetos psíquicos, físicos e emocionais, assim como nos seus aspetos sociais, familiares e interpessoais (Santos & Inocente, 2006).

Até meados da década de 1970, a maioria dos estudos aponta para a ocorrência de distúrbios de saúde, principalmente relacionados ao sono, problemas digestivos e mentais. Mais recentemente, os estudos relatam problemas ao nível do foro psicológico e social, eficiência e desempenho e níveis de stresse elevados (Costa, 2003).

Em muitos países europeus e nos Estados Unidos é prática comum das indústrias a existência de jornadas de trabalho de 12 horas por dia, o que leva a questionar-se acerca das consequências provenientes de jornadas prolongadas de trabalho, entre as quais surgem consequências como manifestações de fadiga e a tolerância reduzida ao trabalho por turnos (Moreno et al., 2003).

A tolerância ao trabalho por turnos é o termo que descreve a capacidade de adaptação do indivíduo ao trabalho por turnos, sem que este lhe traga consequências adversas (Andlauer,

Reinberg, Fourre, Battle & Duverneuil, 1979 citados por Saksvik et al., 2011). São vários os autores (e.g. Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Shen & Dicker, 2008; Saksvik et al., 2011; Silva et al., 2014; Vallières et al., 2014; Martins et al., 2021) que apontam a existência de alguns fatores individuais relacionados à tolerância do trabalho por turnos. Os fatores individuais mais evidentes relacionados com a tolerância ao trabalho por turnos são a idade jovem, os baixos níveis de maturidade e a tendência a comportamentos neuróticos (revelado pela instabilidade emocional), elevados níveis de extroversão, autodeterminação e flexibilidade. Por outro lado, traços como ansiedade, estado emocional depressivo, humor negativo, tendência à dessincronização e baixa ligação emocional são traços relacionados com a intolerância ao trabalho por turnos (Costa, 2003; Saksvik et al., 2011).

A literatura mostra-se controversa no que diz respeito à relação existente entre o fator idade e o trabalho por turnos. São vários os autores (e.g. Moreno et al., 2003; Saksvik et al., 2011; Silva et al., 2014) que afirmam que o aumento da idade está associado a uma menor capacidade de adaptação ao trabalho por turnos, nomeadamente quando o mesmo envolve trabalho noturno. Todavia, no estudo realizado por Shen & Dicker (2008), com o objetivo de examinar os impactos nos trabalhadores por turnos no que diz respeito ao emprego, saúde, família e vida social, conclui-se que as mulheres entre 30 e 50 anos de idade mostram ser muito mais produtivas e interessadas no trabalho em detrimento dos homens enquadrados na mesma faixa etária. Em contraste, Moreno et al. (2003) e Saksvik et al. (2011) apontam que a idade crítica para a tolerância reduzida ao trabalho por turnos é entre os 40 e 50 anos de idade.

Além da idade, também o fator género adquire protagonismo na literatura. A teoria mostra-nos que indivíduos do sexo masculino apresentam menos distúrbios de sono comparativamente a indivíduos do sexo feminino (Nachreiner, 1998 citado por Moreno et al., 2003; Saksvik et al., 2011). Contudo, no que respeita à reorganização da rotina, esta revela-se mais complexa para as mulheres, em função do papel tradicionalmente atribuído às mesmas como cuidadoras do lar e da família (Putranti, Suparmi & Susilo, 2020). Além disso, o tempo dedicado ao lazer também tende a ser menor entre as trabalhadoras em regime de trabalho por turnos, quando comparadas a indivíduos do sexo masculino (Knauth, 1993; Costa, 1997; Moreno et al., 2003). Na investigação levada a cabo por Cruz (2003) conclui-se que o pouco tempo livre que estas trabalhadoras dispõem é utilizado para dar assistência aos dependentes e aos maridos, o que leva a uma constante racionalização do tempo e a uma corrida contra o mesmo.

De acordo com Moreno et al. (2003), o efeito da presença do cônjuge para as mulheres trabalhadoras está relacionado com uma maior carga de trabalho em casa, ao passo que para o trabalhador, a presença da esposa pode significar um aspeto favorável à tolerância pelo papel de

lida da casa atribuído à mulher na generalidade das sociedades. O estudo de Cruz (2003) vai ao encontro da perspectiva de Moreno et al. (2003), ao concluir que uma grande maioria das entrevistadas assume as desigualdades como algo natural, nomeadamente a partilha assimétrica entre as lidas domésticas, bem como das especializações profissionais.

No estudo levado a cabo por Martins et al. (2021), com o objetivo de explorar a importância do trabalho por turnos no contexto organizacional do setor hoteleiro, conclui-se que os trabalhadores casados tendem a ser menos motivados para trabalhar em regime de turnos, em detrimento dos trabalhadores solteiros. Uma hipótese explicativa desta conjuntura pode ser o facto relacionado com maior dificuldade em conciliar horários entre os cônjuges (Shen & Dicker, 2008; Martins et al., 2021).

A literatura (e.g. Costa, 2003; Saksvik et al., 2011) sublinha a importância de diferenciar o conceito de tolerância ao trabalho por turnos a longo prazo e o conceito de ajuste ao trabalho por turnos. Enquanto o ajuste ao trabalho por turnos consiste, principalmente, na resposta biológica e na adaptação de curto prazo à referida modalidade de trabalho, a tolerância ao trabalho por turnos, a longo prazo, implica a organização diária do indivíduo em termos da sua rotina, de modo a permitir que o mesmo se adapte a esta forma de organização de trabalho, minimizando os seus impactos. Em relação ao ajuste ao trabalho por turnos, os trabalhadores reportam com muita frequência o chamado “*jet lag*”, também conhecido como síndrome do trabalho em regime de turnos, que se caracteriza por sensações de mau estar, fadiga, sonolência, insónias, problemas do foro digestivo, irritabilidade, agilidade mental reduzida e menor desempenho (Costa, 1997; Martins et al., 2021).

1.1.3. Vantagens e desvantagens do trabalho por turnos

1.1.3.1. Vantagens do trabalho por turnos

A ambiguidade desta forma de organização do trabalho, que é o trabalho por turnos, tem sido alvo de interesse por diversos teóricos. São vários os autores (e.g. Costa, 1997; Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Silva et al., 2010; Silva, 2012; Silva et al., 2014; Silva et al., 2017; Costa & Silva, 2019; Gonçalves, Silva & Veloso, 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021) que conferem ao trabalho por turnos uma panóplia inegável de vantagens para o trabalhador e organização.

No que concerne ao trabalhador, segundo a literatura (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2014; Silva et al., 2017; Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020),

a maior vantagem encontrada na modalidade do trabalho por turnos é a compensação financeira que esta confere ao trabalhador, visto que este regime de trabalho se traduz num aumento da remuneração, pelo facto deste receber, adicionalmente, um subsídio em contrapartida da execução desta modalidade de trabalho. De acordo com o estudo desenvolvido por Silva et al. (2010), com o objetivo de enumerar os impactos gerados pelo trabalho por turnos, é possível concluir que 30% dos inquiridos afirma que uma das principais vantagens pela opção do regime de trabalhar por turnos é o aumento significativo da remuneração.

Outra das principais vantagens reconhecidas ao trabalho por turnos, encontradas na teoria, diz respeito à possibilidade de os trabalhadores por turnos poderem aproveitar mais as horas diurnas, nomeadamente no acesso a serviços, algo que num horário dito “padrão” seriam mais difíceis de frequentar, tais como ir ao banco, ao supermercado ou consultas médicas (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva, 2012; Silva et al., 2014; Silva et al. 2017; Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020). É possível constatar que o trabalho por turnos proporciona aos trabalhadores mais tempo para usufruírem de atividades de lazer, visto que os dias de folga são percecionados como uma oportunidade para os trabalhadores executarem outras atividades de interesse fora do contexto laboral (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Pereira et al., 2020).

Em relação à organização, também são reconhecidas vantagens desta modalidade de trabalho, que é o trabalho por turnos. Segundo o estudo desenvolvido por Silva et al. (2014), com o objetivo de contribuir para a discussão de possibilidades de intervenção na modalidade do trabalho por turnos, conclui-se que este regime de organização do trabalho confere à organização o aumento da sua capacidade produtiva, uma vez que a sua produção é contínua, pois a mesma produz 24 horas por dia assegurando, assim, o seguimento da produção e dos serviços e contribuindo para uma mais rápida amortização dos custos suportados com investimentos.

Em síntese, a literatura salienta ao trabalho por turnos algumas vantagens, podendo essas mesmas vantagens ser categorizadas como sendo para o trabalhador e organização. Neste sentido, é possível encontrar nas tabelas 3 e 4 um sumário das vantagens desta modalidade de trabalho para o trabalhador e para a organização, respetivamente:

Vantagens para o trabalhador	Autores
Remuneração mais elevada (nomeadamente, através do subsídio de turno)	(Costa, 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Silva et al., 2010); (Silva et al., 2014); (Silva et al. 2017); (Costa & Silva, 2019); (Pereira et al., 2020)
Mais tempo livre durante o período diurno (por exemplo, ir às compras, ao banco, consultas médicas)	(Costa, 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Silva, 2012); (Silva et al., 2014); (Silva et al. 2017); (Costa & Silva, 2019); (Pereira et al., 2020)
Aumento dos dias de descanso	(Costa, 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Silva et al., 2010); (Pereira et al., 2020)
Ausência de rotinas fixas	(Shen & Dicker, 2008); (Gonçalves et al., 2020); (Martins et al., 2021)
Flexibilidade de horários e na permuta dos mesmos	(Costa, 1997); (Shen & Dicker, 2008); (Williams, 2008); (Martins et al., 2021)
Mais tempo para atividades recreativas	(Costa, 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Pereira et al., 2020)
Fuga ao trânsito/confusões no comércio	(Costa, 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Pereira et al., 2020); (Martins et al., 2021)
Melhor gestão do tempo com as crianças, no caso de trabalhadores com filhos	(Costa, 2003); (Silva, 2012); (Silva et al., 2017); (Pereira et al., 2020)
Aumento da participação do pai na educação dos filhos	(Costa, 2003); (Silva, 2012); (Silva et al., 2017); (Pereira et al., 2020)

Tabela 3: Vantagens do trabalho por turnos para o trabalhador

Vantagens para a organização	Autores
Assegurar a continuidade da produção/serviços	(Silva et al., 2014)
Aumentar a capacidade produtiva	(Silva et al., 2014)
Amortização mais rápida dos custos suportados com investimentos	(Silva et al., 2014)

Tabela 4: Vantagens do trabalho por turnos para a organização

1.1.3.2. Desafios do trabalho por turnos

Por outro lado, como em qualquer outra forma de organização de trabalho, também ao trabalho por turnos são conferidos alguns desafios de acordo com a teoria (Wedderburn, 1991; Knauth, 1993; Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Costa, 2003; Knutsson, 2004; Moreno et al., 2003; Demerouti et al., 2004; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Åkerstedt, Ingre, Broman & Kecklund, 2009; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Vallières et al., 2014; Dall’Ora et al., 2016; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021).

Frequentemente, os trabalhadores por turnos negligenciam o descanso e o sono com o objetivo de estabelecerem a sua vida social, nomeadamente conviver com amigos ou familiares (Shen & Dicker, 2008; Wöhrmann et al., 2020). Tais perturbações e privações do sono, além de influenciarem na dessincronização dos ritmos circadianos e na síndrome do trabalho em regime de turnos pode, a longo prazo, desencadear perturbações persistentes e graves do sono, como fadiga crónica e síndromes como ansiedade e depressão crónicas (Costa, 1997). Segundo o estudo de Williams (2008), os trabalhadores diurnos dormem, em média, pouco mais de 8 horas, enquanto os trabalhadores noturnos tinham cerca de 45 minutos a menos, o que se traduz numa clara falta de reposição de energia.

A literatura (e. g. Costa, 1997; Demerouti et al., 2004; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021) aponta diversos constrangimentos do trabalho por turnos na gestão da vida familiar e social do trabalhador. No domínio familiar, incluindo os filhos e o cônjuge, é de destacar que a qualidade e a quantidade de tempo dedicado à família não são suficientes, nomeadamente por trabalharem em horas diferentes, bem como a vida social, em que o trabalhador por turnos abdica do seu descanso para conseguir harmonizar a relação com os seus amigos. Assim - como o horário que os trabalhadores por turnos cumprem está dessincronizado com os demais - deparam-se, frequentemente, com desafios conjugais, familiares e sociais existindo, de forma constante, a necessidade de colocar as prioridades na balança e dar voz àquelas que se mostram mais iminentes.

Segundo Martins et al. (2018, p. 297), os indivíduos 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”. Adicionalmente, Williams (2008) refere que como o trabalho por turnos raramente se restringe aos dias da semana, torna-se desafiante para os pais

encontrar creches nos fins de semana ou, até, planejar atividades para os feriados e épocas festivas.

Sob a perspectiva da organização, constata-se a existência de inconvenientes associados ao regime de trabalho por turnos. A literatura afirma que trabalhar por turnos conduz a um menor desempenho do trabalhador na execução das suas funções (Åkerstedt, 2003; Moreno et al., 2003; Demerouti et al., 2004; Silva et al., 2010; Dall’Ora et al., 2016; Martins et al., 2021). Sensações como, por exemplo, fadiga, problemas do foro do sono, problemas do trato digestivo e distúrbios de humor e irritabilidade no trabalhador por turnos podem conduzir a uma maior predisposição para a ocorrência de erros e acidentes de trabalho (Åkerstedt, 2003; Moreno et al., 2003; Shen & Dicker, 2008; Dall’Ora et al., 2016) levando, assim, ao aumento do absentismo (Shen & Dicker, 2008).

Em síntese, são enumerados alguns desafios que a literatura salienta ao trabalho por turnos, podendo esses mesmos desafios ser categorizados como sendo para o trabalhador e organização. Neste sentido, é possível encontrar nas tabelas 5 e 6, de forma a sumariar, os desafios desta modalidade de trabalho:

Desafios para o trabalhador	Autores
Satisfação reduzida com o horário de trabalho	(Demerouti et al., 2004); (Dall’Ora et al., 2016); (Silva et al., 2017); (Martins et al., 2021)
Insatisfação com a realização pessoal	(Demerouti et al., 2004); (Williams, 2008); (Costa & Silva, 2019); (Martins et al., 2021)
Menor desempenho/segurança no exercício das funções e das capacidades cognitivas	(Åkerstedt, 2003); (Moreno et al., 2003); (Demerouti et al., 2004); (Silva et al., 2010); (Dall’Ora et al., 2016); (Costa & Silva, 2019); (Martins et al., 2021)
Distúrbios, redução da quantidade e qualidade do sono	(Costa, 1997); (Åkerstedt, 2003); (Knutsson, 2004); (Shen & Dicker, 2008); (Åkerstedt et al., 2009); (Silva et al., 2010); (Saksvik et al., 2011); (Vallières et al., 2014); (Silva et al., 2017); (Costa & Silva, 2019); (D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020); (Pereira et al., 2020); (Martins et al., 2021)

Tendência significativa para despertar mais vezes durante o sono por parte dos trabalhadores noturnos	(Vallierès et al., 2014)
Aumento da sonolência durante o período de trabalho	(Vallierès et al., 2014)
Maior predisposição para erros e acidentes de trabalho	(Åkerstedt, 2003); (Moreno et al., 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Dall’Ora et al., 2016)
Exposição direta à incapacidade funcional precoce	(Moreno et al., 2003)
Constrangimentos com a deslocação mais tardia, nomeadamente ao nível dos transportes públicos	(Knauth, 1993); (Martins et al., 2018)
Redução da qualidade na convivência com a família, amigos, filhos e cônjuge	(Costa, 1997); (Demerouti et al., 2004); (Shen & Dicker, 2008); (Williams, 2008); (Silva et al., 2010); (Silva et al., 2017); (Martins et al., 2018); (Costa & Silva, 2019); (Gonçalves et al., 2020); (Pereira et al., 2020); (Martins et al., 2021)
Isolamento social	(Moreno et al., 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Costa & Silva, 2019); (D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020); (Gonçalves et al., 2020); (Pereira et al., 2020)
Problemas associados ao nível do bem-estar físico (sistema digestivo e/ou do sistema cardiovascular)	(Costa, 1997); (Åkerstedt, 2003); (Knutsson, 2004); (Shen & Dicker, 2008); (Saksvik et al., 2011); (Silva et al., 2017); (D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020); (Martins et al., 2021)
Problemas associados ao nível da saúde psicológica (alterações de humor, depressão, stresse e ansiedade)	(Costa, 1997); (Åkerstedt, 2003); (Knutsson, 2004); (Shen & Dicker, 2008); (Silva et al., 2010); (Silva et al., 2017); (D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020); (Martins et al., 2021)

Remuneração adicional baixa tendo em conta o esforço exigido na função	(Silva et al., 2017)
Sensação de fadiga e desgaste	(Åkerstedt, 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Silva et al., 2010); (Saksvik et al., 2011); (Dall’Ora et al., 2016); (D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020); (Gonçalves et al., 2020); (Pereira et al., 2020)
Dessincronização biológica	(Wedderburn, 1991); (Costa, 1997); (Costa, 2003); (Demerouti et al., 2004); (Silva et al., 2010); (Saksvik et al., 2011); (Costa & Silva, 2019); (D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020); (Gonçalves et al., 2020); (Pereira et al., 2020)

Tabela 5: Desafios do trabalho por turnos para o trabalhador

Desafios para a organização	Autores
Menor desempenho/segurança no exercício das funções e das capacidades cognitivas	(Rosa, 1995); (Åkerstedt, 2003); (Moreno et al., 2003); (Demerouti et al., 2004); (Silva et al., 2010); (Dall’Ora et al., 2016); (Martins et al., 2021)
Maior predisposição para erros e acidentes de trabalho	(Åkerstedt, 2003); (Moreno et al., 2003); (Shen & Dicker, 2008); (Dall’Ora et al., 2016)
Aumento do absentismo	(Rosa, 1995); (Shen & Dicker, 2008)

Tabela 6: Desafios do trabalho por turnos para a organização

Após a enumeração das vantagens e dos desafios na perspetiva do trabalhador e da organização, torna-se necessário compreender as razões que levam os trabalhadores a recorrer ao trabalho por turnos para, posteriormente, serem desenvolvidas práticas eficazes com o objetivo de atenuar os desafios deste regime de trabalho (Shen & Dicker, 2008; Martins et al., 2018). Martins et al. (2018) salientam 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, bem como fomentar o aumento da retenção de talentos.

1.1.4. Razões para adoção do trabalho por turnos: necessidade ou conveniência?

O trabalho por turnos é atrativo para os trabalhadores, pois é percebido como uma oportunidade de ter vários dias de folga para atividades de lazer (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Pereira et al., 2020), redução de problemas de deslocação e custos associados (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021), assim como menos dias de trabalho sem perda de vencimento (Shen & Dicker, 2008). Na perspetiva dos trabalhadores, as motivações subjacentes para a escolha do trabalho por turnos podem variar. Usualmente, embora o trabalho por turnos não conduza a um aumento da rotatividade de trabalhadores, a idade de reforma dos trabalhadores por turnos é relativamente mais jovem do que comparativamente a outros setores (Shen & Dicker, 2008). Além disso, as compensações de trabalhar por turnos incluem alguns benefícios, tais como um salário mais apelativo (geralmente, estes trabalhadores auferem mais 3% a 4% do salário normal por hora) e um decréscimo nos custos com creches, no caso de trabalhadores com filhos pequenos, pois têm mais facilidade no que toca à gestão do tempo diurno (Shen & Dicker, 2008). Como motivo para trabalhar por turnos surge, também, a realização do percurso académico a par de um trabalho que permita alguma flexibilidade, nomeadamente no setor do retalho alimentar, em que a organização facilita a permuta de horários para a realização do percurso de estudos superior (Cruz, 2003). Ainda, para alguns trabalhadores, a escolha por este regime de trabalho diz respeito à própria natureza da função que realiza, que implica a existência dos turnos (Williams, 2008).

No estudo de Shen & Dicker (2008), com o objetivo de examinar os impactos do trabalho por turnos no que diz respeito ao emprego, saúde, família e vida social, conclui-se que os trabalhadores afirmam que nunca seriam capazes de ganhar o vencimento que auferem atualmente se estivessem a laborar noutro regime. O nível de escolaridade foi o principal motivo invocado pelos participantes, que afirmaram sentir que não poderiam receber o mesmo vencimento em outros empregos. O trabalho por turnos, quando bem remunerado, aumenta a retenção dos trabalhadores e esse facto, por si só, compensa os muitos inconvenientes desta modalidade de trabalho.

De acordo com os resultados do estudo de Williams (2008), o motivo mais comum invocado por 55% dos trabalhadores por turnos a tempo inteiro, participantes no inquérito, foi a natureza do trabalho. No entanto, para alguns trabalhadores, o trabalho por turnos foi motivo de preferência devido à existência de família ou creche para os filhos (8%), levar/buscar os filhos à escola (3%), obtenção de uma melhor remuneração (7%) ou preferência pessoal (11%). Para outros (8%), a razão pela qual trabalham por turnos prende-se com o facto de ter sido o único tipo de emprego que conseguiram obter.

No reverso da moeda, comparativamente à execução do trabalho num horário padronizado, de segunda a sexta das 8h às 17h, o trabalho por turnos é, muitas vezes, mais exigente no que toca ao desgaste físico e mental dos trabalhadores, na medida em que pode acarretar para o trabalhador patologias crónicas (Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Knutsson, 2004; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Silva et al., 2017; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Martins et al., 2021) devido à dessincronização horária, que traduz-se frequentemente em isolamento social (Moreno et al., 2003; Shen & Dicker, 2008; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020) e dificulta a gestão da vida social, familiar e conjugal (Costa, 1997; Demerouti et al., 2004; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021).

De acordo com o estudo de Martins et al. (2021), com o objetivo de explorar a importância do trabalho por turnos no contexto organizacional do setor hoteleiro, conclui-se que a principal motivação para trabalhar por turnos está relacionada à exigência da própria função e que 79% não optariam por fazê-lo se tivessem liberdade de escolha, nomeadamente no regime de trabalho diurno tradicional. A maioria dos entrevistados afirma que, se pudesse escolher, não trabalharia por turnos, pois o desgaste físico e mental trazido por esta modalidade, assim como o impacto negativo sobre o bem-estar familiar e social do trabalhador, não compensam o ganho monetário extraordinário.

Em concordância, sob a perspetiva das organizações, o trabalho por turnos é mais uma necessidade do que propriamente uma escolha, devido ao grande número de setores que exigem atendimento ao cliente 24 horas por dia (Martins et al., 2021). Assim, o elevado desgaste por parte dos trabalhadores pode impactar na diminuição do estado de concentração e alerta, o que faz aumentar a probabilidade de ocorrerem mais erros na execução do trabalho (Åkerstedt, 2003; Moreno et al., 2003; Demerouti et al., 2004; Silva et al., 2010; Dall'Ora et al., 2016; Martins et al., 2021).

Em contraste, no estudo de Cruz (2003), observa-se que os comportamentos rígidos desencadeados pela presença das superiores hierárquicas levam os trabalhadores a, constantemente, experienciarem um ambiente de trabalho repleto de pressão e constrangimento.

1.1.5. Medidas de promoção do trabalho por turnos

Sendo o trabalho por turnos uma necessidade de satisfação das exigências de negócio, de diversas organizações em diferentes setores de atividade (Williams, 2008; Vallières et al.,

2014), importa compreender como estas organizações procuram responder às dificuldades percebidas relacionadas com a implementação deste regime de trabalho. Diversa literatura (e.g. Moreno et al., 2003; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020) sugere que as organizações desempenham um papel crucial no combate à desmotivação e exaustão dos trabalhadores por turnos. É seu dever adotar medidas que beneficiem os trabalhadores na gestão da sua vida pessoal.

De acordo com a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* [Eurofound, 2015], um dos aspetos mais importantes no que tange às medidas de intervenção para atenuar os efeitos negativos do trabalho por turnos, diz respeito à mudança de mentalidade em relação à compensação básica pelas inconveniências do trabalho por turnos (Eurofound, 2015). A medida tradicionalmente adotada – que é o pagamento extraordinário aos trabalhadores – é considerada insuficiente para compensar o desgaste decorrente dos horários de trabalho (Wedderburn, 1991; Moreno et al., 2003). Neste sentido, autores como Knauth (1993) e Moreno et al. (2003) sugerem algumas recomendações passíveis de serem adotadas pelas organizações, a fim de minimizar os impactos do trabalho por turnos que vão para além da remuneração monetária. Entre muitas, destaca-se a redução, ao máximo, da necessidade do trabalho noturno, bem como do prolongamento da jornada de trabalho para além das 8 horas diárias, evitar mudanças radicais de horário, como por exemplo, do turno da noite para o turno da tarde no mesmo dia ou do turno da tarde para turno da manhã e, também, tentar manter a rotação dos turnos no sentido horário.

Algumas medidas, por parte da empresa, podem ser extremamente benéficas à vida do trabalhador (Sánchez-Vidal et al., 2012; Martins et al., 2018) como, por exemplo, a promoção de atividades de lazer e desporto durante o dia. No contexto da vida social do trabalhador, cabe ressaltar que os fins de semana livres e escalas de rotação rápida contribuem em muito para reduzir o isolamento social a que os trabalhadores por turnos são expostos (Moreno et al., 2003). Outra estratégia, passível de adoção por parte das organizações consiste na (in)formação dos/as trabalhadores/as relativamente às implicações que derivam do trabalho por turnos nas diferentes dimensões (saúde, vida familiar, vida social, etc.), podendo tal passar pela disponibilização de materiais (in)formativos (Silva et al., 2014).

Além das estratégias anteriores, as organizações podem, ainda, disponibilizar aos seus trabalhadores por turnos alguns benefícios que os auxiliem a minimizar os impactos desta modalidade de trabalho, designadamente, oferecer serviço de cantina, transporte e/ou acompanhamento médico, antecipando a identificação de patologias causadas pelo trabalho no

foro físico e psíquico dos seus trabalhadores (Demerouti et al., 2004; Silva et al., 2014; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020).

Outra prática a que há alguma referência na literatura (e.g. Åkerstedt, 2003) é a possibilidade (formal) de realização de sestas durante a jornada de trabalho, sendo que a realização destas e a ingestão moderada de cafeína mostram-se como algumas das estratégias mais eficazes para fazer face à fadiga e sonolência sentida pelos trabalhadores, nomeadamente durante o período de trabalho noturno, posição que é mais recentemente reforçada por Silva et al. (2014). É notório que a atribuição de alguma liberdade e controlo do trabalhador em relação ao seu horário de trabalho oferece possibilidades no sentido de alinhar, de forma mais eficiente, a gestão do trabalho e da família, bem como outros aspetos da vida privada (Demerouti et al., 2004; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; Wöhrmann et al., 2020).

Também o estudo desenvolvido por Martins et al. (2018) sugere alguns fatores facilitadores da conciliação entre o trabalho-vida pessoal, entre os quais: a reduzida distância entre a casa e o trabalho (42,7%), o tipo de empresa onde trabalham (42%) e, até, a disponibilidade de apoio de amigos e familiares (32,8%).

Em suma, são diversos os autores (e.g. Moreno et al., 2003) que referem a importância dos critérios cronobiológicos como relevantes na definição das medidas facilitadoras para a promoção do trabalho por turnos. A adoção dessas medidas envolve negociações entre empregadores e trabalhadores, que nem sempre são conciliáveis. Vale lembrar o papel da legislação vigente no país, no sentido de promover a implementação de mudanças no trabalho por turnos, com o objetivo de atenuar os desafios deste regime de trabalho. O Governo Português tem tido um papel bastante ativo no que concerne ao reforço social destes trabalhadores ao nível de limitar horários, alargar os tempos de descanso, aumentar dias de férias, reduzir a idade da reforma, garantir uma compensação salarial obrigatória e a realização de exames médicos adicionais (Jornal Expresso, 2019). Recentemente, no mês de março do presente ano que vigora, foi apresentado um projeto de lei (Assembleia da República, 2022) que reforça a tomada de iniciativas para a proteção dos trabalhadores em regime de turnos. Destaca-se a proposta de reformulação de vários artigos do Código do Trabalho, nomeadamente o artigo 221º, em que se diminui os dias consecutivos trabalhados para 4 em vez de 5, bem como o gozo de dias de descanso consecutivos ao fim de semana, pelo menos, de 4 em 4 semanas. Ainda no aditamento, que atualiza o Código do Trabalho, é possível constatar no artigo 266º o reconhecimento do direito à antecipação da idade de reforma para o regime de trabalho por turnos, tendo em conta o desgaste e penosidade deste tipo de prestação de trabalho e, ainda, o reconhecimento do direito a uma bonificação aquando do cálculo da pensão de reforma, com um acréscimo de 0,2% por

cada ano de trabalho em regime de turnos ou noturno. Adicionalmente, são colocadas em cima da mesa para debate medidas como a clarificação do conceito de trabalho noturno, retomando a sua fixação para o horário compreendido entre as 20h e as 7h, bem como o aumento da taxa social única a pagar pelas entidades patronais que recorram ao trabalho por turnos ou noturno.

Apesar da pertinência da adoção deste tipo de medidas de combate às dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores por turnos, nem sempre as organizações as têm em consideração, conforme nos mostram os resultados do estudo realizado por Martins et al. (2018), onde a maioria dos inquiridos considera que a empresa onde trabalha não oferece quaisquer medidas de apoio à família (75,6%); não possui medidas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (71%); não solicita informações sobre as necessidades dos trabalhadores para conciliar o trabalho e a família (80,9%) e não oferece a possibilidade de escolha de turno aos trabalhadores (64,9%). Os resultados acrescentam, ainda, que a maioria dos participantes (73,3%) assevera que a empresa não apoia os trabalhadores que queiram reduzir temporariamente o seu horário de trabalho por razões pessoais.

A literatura sugere, adicionalmente, que as medidas de minimização das dificuldades associadas ao trabalho por turnos podem ser da iniciativa do trabalhador (Monk & Folkard, 1992; Rosa, 1995; Costa, 2003; Moreno et al., 2003). Por exemplo, o próprio trabalhador em regime de trabalho por turnos pode adotar medidas, nomeadamente em três domínios: sono, ritmos biológicos e situação social a que está exposto (Monk & Folkard, 1992; Rosa, 1995; Costa, 2003; Moreno et al., 2003). Em relação ao sono, a existência de horários regulares para dormir facilita a tolerância ao trabalho por turnos, devendo o trabalhador dormir o tempo necessário para repor energias, de preferência em espaços silenciosos, escuros e com temperatura agradável, recomendações feitas pelos higienistas do sono (Rosa, 1995; Costa, 2003; Moreno et al., 2003); no que concerne aos ritmos biológicos (Monk & Folkard, 1992; Moreno et al., 2003), sugerem que o cronotipo do trabalhador deve ser avaliado na escolha pelo turno que este vai executar, no sentido em que um trabalhador matutino adaptar-se-á melhor ao turno da manhã, enquanto o trabalhador vespertino adaptar-se-á melhor ao turno noturno; e, por fim, no que toca à situação social experienciada pelo trabalhador, os mesmos autores (Monk & Folkard, 1992; Moreno et al., 2003) defendem que a situação social e/ou doméstica pode promover ou dificultar a tolerância ao trabalho por turnos, rematando que a família deve apoiar e acompanhar o trabalhador por turnos em atividades sociais nos seus tempos livres, bem como manter o ambiente doméstico adequado ao seu descanso em horas não noturnas.

Ainda, como medidas passíveis de adoção pelo trabalhador, diversos autores (e. g. Rosa, 1995; Costa, 2003; Moreno et al., 2003) sugerem a prática de exercícios físicos e técnicas de

relaxamento, bem como a adoção de uma dieta equilibrada, pobre em gordura e carboidratos. Neste sentido, as medidas acima enumeradas permitem aumentar a eficiência no desempenho dos trabalhadores, diminuir a fadiga e melhorar os mecanismos de recuperação.

1.2. Work-life (im)balance

1.2.1. Definição e enquadramento histórico

Atualmente, vivemos numa sociedade em constante evolução que procura equilibrar o tempo de trabalho e tempo de não trabalho, pois existe uma procura incessante pelo balanço entre a vida profissional e a vida pessoal. A economia, cada vez mais global, e a introdução da tecnologia incrementaram mais intensidade nos negócios, tendo como consequência a iniciação da atividade produtiva 24 horas por dia, com o propósito de responder, com agilidade, às mudanças e às exigências do mercado, “obrigando” os trabalhadores a produzir mais e de forma mais acelerada (Pinheiro & Carlotto, 2016).

Verifica-se, a partir da década de 1970, profundas mudanças na economia mundial que extrapolam as fronteiras das organizações e apresentam efeitos, não apenas na composição e na organização da força de trabalho e do desenvolvimento da carreira, assim como na vida íntima e familiar dos profissionais e a inserção das mulheres no mercado de trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985; De Andrade, Oliveira & Hatfiel, 2017; Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2020). Em 1974, cerca de 1,4 milhões de mulheres trabalhavam em Portugal, ao passo que, em 2019, laboravam cerca de 2,4 milhões, tendo havido aumento de 1 milhão de mulheres empregadas no espaço de 45 anos (Gonçalves et al., 2020).

Estas mudanças revelam estar associadas a importantes transformações sociais, económicas e demográficas no trabalho e na família, nomeadamente: ao nível da inserção da mulher no mercado de trabalho; ao número crescente de famílias monoparentais femininas; em relação a indivíduos casados, o facto de ambos os elementos do casal terem a responsabilidade de trabalhar e educar os filhos; a decisão do casal e, cada vez mais tardia, em ter menos filhos (Pimenta, Ribeiro & Pinto, 2014; Rodríguez, 2016).

As organizações devem apelar à gestão eficaz dos seus recursos, nomeadamente os recursos humanos, que são a mão de obra por excelência no desenvolvimento do negócio. Os trabalhadores não são componentes mecanizados nem elementos económicos. Segundo Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes (2015), as pessoas consistem em sujeitos psicológicos, atores sociais e entidades morais, que não se regem apenas por motivos

económicos, pois também desejam satisfazer as suas necessidades de autorrealização e desempenhar uma função que aporte significado para as suas vidas, assim como procuram a integração na sociedade, de forma a satisfazer as suas necessidades sociais, de pertença e de comunidade.

São vários os autores que definem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone, 2003; Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; Abendroth & Den Dulk, 2011; Sánchez-Vidal et al., 2012; Haar et al., 2014; Martins et al., 2018; Barros, 2020). Mundialmente conhecido como *Work-Life Balance* (WLB), este conceito define-se como sendo a capacidade que os indivíduos possuem de encontrar um ritmo de vida que permita combinar os seus papéis, ou seja, ajustar a sua vida profissional com a sua vida pessoal, envolvendo outras responsabilidades, atividades e aspirações. Este equilíbrio só é alcançado quando se nota a satisfação entre todos os papéis que o indivíduo desempenha e deve ser visto como um conceito holístico, único para cada pessoa e que depende dos seus valores de vida, prioridades e objetivos (Haar et al., 2014).

Existe consenso geral na literatura que confere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional como algo altamente valorizado por quase todos os trabalhadores e tem implicações importantes no bem-estar das pessoas e na produtividade do trabalho em todo o mundo (Haar et al., 2014; Martins et al., 2018).

O direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar está reconhecido na Constituição da República Portuguesa (CRP), que no artigo 59.º, n.º 1, alínea b) refere que “*todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar*” (Constituição da República Portuguesa, 2022).

Além de toda a logística implícita na conciliação da vida profissional e da vida pessoal, o direito ao descanso tem-se mostrado um tema bastante relevante na atualidade. O Parlamento Europeu mostra interesse em proteger os trabalhadores, com a promoção do desligamento digital do trabalho, de modo que não sejam abordados pelas entidades patronais fora do seu horário laboral, visto que mais de 300 milhões de pessoas, à escala mundial, sofrem de depressão e de distúrbios mentais associados ao trabalho. É de notar que apenas quatro países da União Europeia (Bélgica, França, Itália e Espanha) reconhecem o direito a desligar, tendo sido a França pioneira na implementação desta medida, em 2016 (Parlamento Europeu, 2021).

Na literatura (Leslie, King & Clair, 2019) são encontradas três ideologias de trabalho e vida: (1) uma ideologia fixa (versus expansível), em que os indivíduos acreditam que trabalho e vida competem entre si ou melhoram um com o outro; (2) uma ideologia de segmentação (versus integração), na qual os indivíduos acreditam que o trabalho e a vida são domínios independentes ou interdependentes; e (3) uma ideologia de prioridade de trabalho (versus vida), na forma em que os indivíduos acreditam que trabalho ou vida é o domínio mais importante.

O WLB dá origem a um fenómeno conhecido como *spillover* (Lakshmypriya & Krishna, 2016), também conhecido como efeito de transbordamento, que se traduz em duas situações: *spillover* positivo, que é quando existe facilitação/conciliação e, por outro lado, *spillover* negativo, que é quando se geram conflitos/interferências entre a esfera trabalho e a esfera vida pessoal, como é possível verificar na figura abaixo:



Figura 1: Fenómeno de *Spillover* (fonte: construção própria a partir de Lakshmypriya & Krishna, 2016)

O efeito *spillover* é entendido como a transmissão de estados de vida de bem-estar de um domínio para outro e pode gerar efeitos positivos ou negativos (Lakshmypriya & Krishna, 2016).

De acordo com vários estudos, o WLB pode ser a chave para uma maior satisfação no trabalho e na vida, assim como para diminuir os problemas de saúde mental. Cabe às organizações avaliar o WLB dos seus trabalhadores, além de medir o conflito gerado entre vida profissional e pessoal (Haar et al., 2014). Quando as empresas oferecem práticas de WLB, os seus trabalhadores sentem o dever de retribuir de forma positiva e benéfica para a organização, por via da melhoria do seu desempenho, aumento do comprometimento e melhoria da sua conduta (Sánchez-Vidal et al., 2012).

Quando os trabalhadores não conseguem encontrar equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal são confrontados com um conflito entre funções. Este conflito é definido, na literatura, como uma interferência do trabalho nos papéis familiares/pessoais, que criam tensão e/ou problemas para os indivíduos, como resultado direto de pressões incompatíveis do trabalho e papéis familiares/pessoais (Greenhaus & Beutell, 1985; Sánchez-Vidal et al., 2012; Erdamar & Demirel, 2014); Rodríguez & Dabos, 2016). Ainda, os teóricos Erdogan, Ozelik &

Bagger (2021) acrescentam que os papéis são expectativas ligadas às posições ocupadas em redes de relacionamentos.

Outro tipo de percepção individual que impacta como um precedente na gestão individual do equilíbrio entre vida e trabalho é o ostracismo, que se refere ao grau em que um trabalhador percebe que é excluído ou ignorado pelos seus colegas de trabalho. Erdamar & Demirel (2014) sublinham que problemas no local de trabalho geram insatisfação e stresse, existindo um impacto direto no compromisso organizacional e, ainda, os teóricos Liu, Kwan, Lee & Hui (2013), num estudo com trabalhadores de uma empresa industrial, confirmam que o ostracismo no trabalho está positivamente relacionado ao conflito trabalho-família e negativamente associado à satisfação a nível familiar.

O conflito trabalho-família (que consiste na interferência do trabalho na família, ou TIF, e interferência da família no trabalho, ou FIT) é utilizado para remeter à interação conflituosa entre essas duas circunstâncias da vida humana. Tal fenómeno ocorre quando as pressões oriundas dos domínios da família e do trabalho são mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985; Lu, Han, Wang & Tang, 2021).

No estudo de Haar et al. (2014), com o objetivo de investigar o WLB na satisfação com o trabalho, vida, ansiedade e depressão, conclui-se que o conflito trabalho-família é menos comum nos indivíduos de culturas coletivistas do que em culturas individualistas. Nas culturas coletivistas, o trabalho é visto como uma forma de apoiar a família, de modo que as pessoas considerem inevitável o conflito trabalho-família como experiência de vida para promover riqueza e estabilidade financeira para a família. Já em culturas mais individualistas, o trabalho é geralmente visto como uma conquista individual que contribui para a autorrealização e que é incompatível com a vida familiar, as pessoas consideram o conflito trabalho-família problemático e uma ameaça à saúde pessoal e ao bem-estar.

Na atualidade, tanto homens como mulheres desempenham funções laborais exigentes, nomeadamente em termos do número de horas de trabalho. Nessas condições, no que concerne ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, conservam-se algumas diferenças ao nível do que é socialmente expectável na vida familiar para cada um dos géneros. Na literatura, são vários os teóricos que exploram a existência de disparidades no trabalho doméstico, sendo que, apesar do crescente envolvimento do homem neste domínio, a responsabilidade continua a ser predominantemente feminina resultando numa carga adicional para as mulheres, conhecida como dupla jornada de trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985; Anderson, Coffey & Byerly, 2002; Cruz, 2003; Sánchez-Vidal et al., 2012; Mendonça & Matos, 2015; De Andrade et al., 2017;

Leslie et al., 2019; Barros, 2020; Cadena-Baquero, Pérez, Andrade, Lopez-Ruiz, Garcia & Merino-Salazar, 2020).

Por um lado, os homens de hoje centralizam outros valores, como filhos e família ou outros estilos de vida alternativos, como tempo de lazer para se dedicar a projetos culturais, compromissos voluntários e relações sociais. Em contraste, as mulheres da atualidade procuram envolver-se no mundo profissional a fim de atingir níveis mais elevados de autorrealização (Sánchez-Vidal et al., 2012).

Mais recentemente, a literatura sugere uma perspectiva expansionista (Greenhaus & Powell, 2006). Em confronto direto com a perspectiva da escassez, a perspectiva expansionista afirma que o trabalho e a vida podem ser enriquecedores de tal forma que os investimentos num domínio aumentam os recursos disponíveis para o outro (Rodríguez & Dabos, 2016; Leslie et al., 2019; Erdogan et al., 2021; Lu et al., 2021). Assim, os indivíduos podem organizar hierarquicamente os vários papéis existentes na sua vida ou manter um equilíbrio na gestão desses papéis. Então, sucede-se que enquanto os papéis do trabalho e família podem ser ambos salientes para alguns indivíduos, outros podem considerar apenas um deles como saliente e, ainda, outros podem não atribuir saliência nem ao trabalho nem à família (Erdogan et al., 2021). Em concreto, a forma como os indivíduos organizam os múltiplos papéis que assumem e a saliência que atribuem a cada um deles está fortemente relacionada ao conflito trabalho-família que, por definição, é uma consequência das pressões de papéis dos domínios do trabalho e da família (Greenhaus & Beutell, 1985; Erdogan et al., 2021). Os resultados do estudo de Erdogan et al. (2021) sugerem a organização dos papéis de trabalho e família de forma equilibrada, por meio da atribuição da respetiva saliência a cada um deles e o facto de atribuir baixa ou alta relevância a ambos os domínios não produz, necessariamente, resultados indesejáveis no conflito trabalho-família.

Cada indivíduo desempenha vários papéis ao longo da sua vida. Começamos por assumir o papel de filho/a, irmão/ã, afilhado/a, neto/a, sobrinho/a, amigo/a e, no decorrer do tempo, surgem tantos outros como ser aluno e fazer parte do mundo de trabalho, assim como ser cônjuge, pais e avós. Todos os papéis que representamos carecem de tempo e envolvimento, que muitas vezes, entram em conflito se não forem bem geridos (Greenhaus & Beutell, 1985; Voydanoff, 2002; Pimenta et al., 2014; Martins et al., 2018; Barros, 2020; Cadena-Baquero et al., 2020).

O primeiro estudo sobre o conflito trabalho-família remonta ao ano de 1964, onde os teóricos Kahn et al. (1964), citados por Erdamar & Demirel (2014), abordam o conceito do conflito de papéis que é definido como o stresse resultante da dificuldade de assumir dois ou

mais papéis em simultâneo. Assim, 20 anos depois, surgem os teóricos Greenhaus & Beutell (1985) dando ênfase a esta temática e classificam a teoria dos papéis em três componentes principais, da relação entre as esferas de trabalho e família, sendo estas: (1) tensão, (2) comportamento e (3) tempo. De forma a definir com mais clareza, a componente (1) tensão indica que as pressões resultantes sobre os papéis em ambas as esferas são incompatíveis e que quanto maior a pressão e exigência sobre o papel profissional, maior é o conflito gerado na família. Já a componente (2) comportamento, debruça-se sobre o que é esperado socialmente no desempenho do indivíduo e nas suas consequências, visto que o conflito está relacionado ao quanto o desempenho de um papel afeta transversalmente todos os comportamentos no desempenho de outro. Por fim, a componente (3) tempo assinala o crescimento do conflito em relação ao tempo dispensado. A título de exemplo, uma hipótese de conflito é a realização de horas extraordinárias no desempenho do papel profissional que impacta diretamente nos compromissos e obrigações familiares. É de destacar que, à medida que aumenta o stresse causado pela inconsistência dos papéis adotados como requisito do trabalho e da vida familiar, o equilíbrio trabalho-família do trabalhador é perturbado e ocorre o conflito trabalho-família ou família-trabalho (Greenhaus & Beutell, 1985; Lu et al., 2021).

Voydanoff (2002) acrescenta que quanto maior é a acumulação de papéis (sociais, familiares, profissionais), maior é o risco de incompatibilidade entre as exigências associadas a cada um e, consequentemente, maior o conflito e tensão vividos pelo indivíduo. De um modo geral, o conflito é medido de forma bidirecional, e trata-se da interferência no desenvolvimento de um papel (profissional ou pessoal), em relação a uma esfera (trabalho ou família), como conclui Barros (2020).

No estudo de Erdamar & Demirel (2014), com o objetivo de investigar o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho, conclui-se que os conflitos mais comuns na direção trabalho-família são o cansaço físico e mental, que dificulta a execução das responsabilidades em casa, e o surgimento de um problema de trabalho que, se não for bem gerido, causa tensões e stresse no lar. Em contrapartida, os problemas mais relatados no que toca ao conflito família-trabalho são as obrigações e responsabilidades domésticas que levam à privação do sono e, na existência de filhos, o adoecer inesperado que envolva cuidados contínuos.

Relacionando a teoria dos papéis e o conflito bidirecional do trabalho e da família, os indivíduos com um maior equilíbrio entre os seus diferentes papéis, quando confrontados com as exigências destes, estão mais disponíveis para aproveitar cada momento, uma vez que a cada papel é atribuído valor e compreendido como merecedor de atenção. Assim, os indivíduos com

maior equilíbrio trabalho-família poderão experimentar um menor nível de stresse na execução dos seus múltiplos papéis, porque estes são igualmente importantes para si e conduzirão a maior bem-estar (Greenhaus et al., 2003; Pimenta et al., 2014). 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”. Em contraste, Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz (2006) apresentam uma teoria com base no enriquecimento. Esta perspetiva resulta das experimentações, valores e *know-how* que são mobilizados no domínio de um papel para o domínio de outro, com claras evidências positivas. Este enriquecimento pode estar associado ao desempenho de um trabalhador no seu local de trabalho, assim como na promoção da qualidade de vida do indivíduo. A consideração simultânea da importância do trabalho e da importância da família é teoricamente importante, pois fornece uma compreensão completa do sistema de papéis do indivíduo (Erdogan et al., 2021).

Em conformidade com a literatura, Williams (2008) conclui que trabalhar em horário flexível pode permitir que os trabalhadores alcancem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois apresentam menos probabilidade de sofrer sobrecarga de funções, através da sensação do aumento do tempo disponível para se dedicarem a atividades que não envolvam o trabalho.

O tempo excessivo dedicado ao papel profissional leva o trabalhador a desconsiderar outras esferas da sua vida como, por exemplo, as relacionadas com amigos, família e lazer (Erdamar & Demirel, 2014; Pinheiro & Carlotto, 2016). Este comportamento pode conduzir o trabalhador a perder o controlo sobre as horas trabalhadas e a desvalorizar outras atividades que não sejam as laborais. Consequentemente, tal conduta sugere a Adição ao Trabalho (AT), caracterizada como uma patologia que se desenvolve de modo processual, que faz com que, gradualmente, o indivíduo perca o controlo emocional sobre as suas atitudes em função de uma necessidade intensa de realizar uma quantidade de trabalho (Pinheiro & Carlotto, 2016). Em termos gerais, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode ser árdua de alcançar, independentemente dos horários de trabalho, especialmente para os trabalhadores que possuam laços em torno do trabalho (Williams, 2008).

A AT envolve duas grandes dimensões: (1) trabalhar excessivamente (dimensão comportamental), que se traduz em investir demasiado tempo e energia no trabalho, muito mais do que é esperado e; (2) trabalhar compulsivamente (dimensão cognitiva), que consiste em ter um impulso inevitável para se envolver em assuntos do trabalho. A combinação destas duas dimensões é necessária para que se caracterize a AT (Pinheiro & Carlotto, 2016). Além da

Adição ao Trabalho (AT), outra variável que ressalta na literatura como consequência da AT é o Bem-Estar Psicológico (BEP). O BEP alude ao julgamento subjetivo e global que envolve emoções positivas e negativas sobre o funcionamento psicológico e social de um indivíduo, não estando relacionado a um contexto ou situação particular, sendo considerado um traço ou um estado relativamente constante e estável (Pinheiro & Carlotto, 2016).

No estudo levado a cabo por Pinheiro & Carlotto (2016), com o objetivo de avaliar se a Satisfação com a Vida (SV) funciona como variável mediadora em relação à adição ao trabalho, conclui-se que a importância da satisfação com a vida é uma variável que pode atenuar o impacto do trabalho compulsivo e excessivo no bem-estar psicológico, auxiliando, com isso, o entendimento de um dos possíveis mecanismos de proteção para a saúde psicológica.

Neste sentido, torna-se relevante a implementação de ações de qualidade de vida e do trabalho que favoreçam a SV que é um importante recurso para impedir o impacto do trabalho para a saúde. Ainda, é importante ressaltar que a realidade é, provavelmente, muito mais complexa, e que muitas outras variáveis individuais podem desempenhar um relevante papel mediador entre a AT e a BEP como, por exemplo, variáveis de personalidade, estratégias de gestão e qualidade das relações interpessoais (Abendroth & Den Dulk, 2011; Pinheiro & Carlotto, 2016).

A literatura (Pimenta et al., 2014) também revela que, para ambos os gêneros, o bem-estar psicológico e os níveis de satisfação são igualmente afetados pelo trabalho, pelo casamento e pelos filhos. As diferenças estão no facto de as mulheres serem mais afetadas nas mudanças familiares ao longo do tempo. Não obstante, homens e mulheres experienciam os mesmos níveis de recompensas e preocupações.

Existem alguns impactos na ausência de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal: humor inconstante e irritável (De Andrade et al., 2017; Cadena-Baquero et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020); fadiga física (De Andrade et al., 2017; Cadena-Baquero et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020); dores de cabeça (Cadena-Baquero et al., 2020); problemas gástricos (Cadena-Baquero et al., 2020); dificuldade em dialogar (De Andrade et al., 2017; Cadena-Baquero et al., 2020); afastamento (Rodríguez & Dabos, 2016; Cadena-Baquero et al., 2020) e exaustão emocional (Rodríguez & Dabos, 2016).

Apesar da literatura ser escassa no que concerne a esta temática, foram encontradas algumas “fórmulas” que os trabalhadores consideram importantes para lidar com as exigências do dia-a-dia. Os trabalhadores por turnos identificam diferentes estratégias de conciliação/fontes de apoio das esferas do trabalho e da família, sendo elas: maior intimidade com o parceiro

(Mendonça & Matos, 2015); melhor diálogo e relação harmoniosa com o cônjuge (Abendroth & Den Dulk, 2011; Mendonça & Matos, 2015); fomentar o convívio com família e amigos (Abendroth & Den Dulk, 2011; Mendonça & Matos, 2015); comprar refeições prontas (Williams, 2008); contratar uma empregada doméstica, de modo a minimizar as preocupações com a lida da casa (Williams, 2008; Abendroth & Den Dulk, 2011) e, por fim, receber apoio do Estado e da organização (Abendroth & Den Dulk, 2011; Rodríguez & Dabos, 2016).

Existem vários dados estatísticos que ilustram a situação relativa ao WLB em Portugal, na Europa e no Resto do Mundo. Tem havido um interesse crescente na Europa pelos problemas que envolvem a conciliação do trabalho com a família ou - mais amplamente - a integração da vida profissional com a vida privada (Abendroth & Den Dulk, 2011).

A investigação de De Andrade et al. (2017), com o objetivo de explorar em dois contextos, Brasil e Estados Unidos, sublinha diferenças e semelhanças na expressão do conflito trabalho-família. Este conflito mostrou-se preditivo de forma semelhante no Brasil e nos Estados Unidos da América. Os brasileiros mostraram maiores índices de satisfação com a vida, com a família e o relacionamento amoroso. Este resultado demonstra que as principais diferenças entre as amostras se deram no domínio da família e não específico no trabalho, contrariamente ao esperado considerando as evidentes diferenças socioeconómicas entre os países.

No estudo desenvolvido por Gornick & Meyers (2003), com o objetivo de investigar as políticas de WLB fornecidas por vários países aos seus trabalhadores, conclui-se que existem diferentes valorizações do WLB. No caso das políticas de licença familiar, as mais generosas e igualitárias em termos de género são encontradas em países sociais-democratas (e.g. Dinamarca; Noruega; Finlândia e Suécia). Os países mais conservadores (e.g. Bélgica, França, Alemanha e Holanda) oferecem benefícios substancialmente menos generosos para as mães e os incentivos para os pais são débeis. Nos países liberais, os benefícios são mínimos no Reino Unido, mas nos Estados Unidos destacam-se como excecionais. Ambos os países são considerados liberais. Este último é o único entre os dez países sem nenhuma política nacional de licença de maternidade remunerada. Além disso, as disposições de igualdade de género nos Estados Unidos são tendencialmente frágeis (Gornick & Meyers, 2003).

Em relação ao gozo de férias, os países europeus incluídos no estudo de Gornick & Meyers (2003) fornecem um mínimo de vinte dias úteis de férias (aproximadamente quatro semanas), anualmente. Países como França, Dinamarca, Finlândia e Suécia concedem a maior parte ou a totalidade da quinta semana. Mais uma vez, os Estados Unidos destacam-se como um caso excecional. É o único país - entre os dez - sem uma política de férias obrigatória a nível nacional. O direito a férias fica ao critério dos empregadores. Na prática, os trabalhadores em

médias e grandes empresas recebem uma média de cerca de dez dias por ano durante os primeiros cinco anos de trabalho, aumentando para cerca de 14 dias após cinco anos e cerca de 17 dias após dez anos.

Na pesquisa realizada por Abendroth & Den Dulk (2011), com o objetivo de investigar a relevância de diferentes tipos de suporte para a satisfação do equilíbrio entre vida profissional e familiar, conclui-se que os resultados relativos à satisfação média com o equilíbrio entre vida e trabalho indicam que os trabalhadores holandeses apresentam a maior taxa de satisfação. Em contraste, os valores mais baixos encontram-se entre Portugal e Reino Unido. Já a Alemanha apresenta uma taxa de satisfação moderada.

1.2.2. Certificação EFR – Empresas Familiarmente Responsáveis e boas práticas empresariais

Atualmente, o WLB é um conceito que tem vindo a adquirir popularidade ao nível das organizações e trabalhadores em Portugal e no mundo. Neste sentido, foi criada uma certificação para as empresas que se têm empenhado na promoção e na prioridade dão a esta temática, a chamada Certificação EFR - Empresas Familiarmente Responsáveis (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

A Certificação EFR permite uma relação “*win-win*” entre a organização e o trabalhador, no sentido em que os empregadores beneficiam, visto que podem potenciar os seus resultados organizacionais por meio de melhores resultados dos trabalhadores, como comprometimento, motivação, retenção de talentos e redução de disfuncionamentos organizacionais, como absentismo ou elevadas taxas de *turnover*. Por outro lado, os trabalhadores aumentam a satisfação com a vida e o bem-estar geral e reduzem o conflito trabalho-família. No entanto, os trabalhadores não estão igualmente cientes da disponibilidade de práticas de WLB nas suas organizações e da existência de uma lacuna de conhecimento sobre a disponibilidade dessas práticas (Sánchez-Vidal et al., 2012).

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores tornou-se um tema amplamente estudado na literatura académica, principalmente no campo da Gestão. Neste sentido, as organizações começaram a implementar estratégias para reverter os efeitos negativos causados pelo desequilíbrio entre esses domínios no desempenho dos trabalhadores. Especificamente, o uso de políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional, como horários flexíveis e trabalhar a partir de casa, aumentou consideravelmente. Na literatura (e. g. Russo & Morandin, 2019) surge uma visão de flexibilidade no trabalho, pois cada vez mais

trabalhadores procuram acordos de trabalho flexíveis e as empresas que procuram atender a esse requisito oferecem, cada vez mais, um leque de medidas que valorizam a componente familiar e social do trabalhador. Na Europa, as práticas mais comuns passam pela adoção do trabalho remoto, horário flexível, semanas de trabalho comprimidas e licenças (remuneradas ou não) para dar apoio à família. No entanto, por muito relevantes que pareçam, existem algumas consequências não intencionais geradas nos trabalhadores:

(i) a flexibilidade nem sempre se traduz num melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, pois muitos trabalhadores remotos experienciam uma grande intensidade de trabalho, agravada pela constante comunicação através dos meios tecnológicos que torna mais difícil a separação entre o trabalho e a vida pessoal no mesmo espaço (Russo & Morandin, 2019);

(ii) as licenças familiares pagas e/ou apoio à creche podem aumentar a percepção de injustiça na força de trabalho, pois tais políticas são frequentemente oferecidas aos trabalhadores que prestam cuidados aos ascendentes ou descendentes, e são muito menos acessíveis aos trabalhadores que desejam o mesmo nível de WLB, contudo não tem as mesmas responsabilidades familiares (Russo & Morandin, 2019);

(iii) a maioria dos trabalhadores com acesso a acordos de trabalho flexíveis tendem a refutar o seu uso, no sentido em que muitos temem a percepção de baixo compromisso para com a organização e o trabalho que desempenham, bem como a existência de impactos negativos na sua carreira (Russo & Morandin, 2019). No entanto, torna-se emergente que as organizações reflitam sobre a adoção de medidas que promovam o WLB e, desse modo, tornarem-se organizações responsáveis pela família e promotoras do WLB dos seus trabalhadores (Chinchilla, León, Canela, Ariño & Quiroga, 2006; Rodríguez, 2016).

As práticas de WLB são definidas na literatura (Sánchez-Vidal et al., 2012) como qualquer benefício ou condição de trabalho apoiado pelo empregador que auxilie o trabalhador a equilibrar as funções laborais e o tempo fora do trabalho. Apesar da atual importância do tema nas organizações, são escassos os estudos anteriores que tentam explicar o que é o processo de transformação para uma organização mais focada nas necessidades da vida pessoal dos trabalhadores (Rodríguez, 2016).

A certificação EFR surge a partir de uma cultura que articula os contextos social, laboral e empresarial, com base na flexibilidade, respeito e compromisso mútuos. A conceção deste modelo facilitador foi iniciada por uma fundação espanhola, Másfamilia, uma entidade privada e sem fins lucrativos que, no âmbito da responsabilidade social das organizações, propõe-se a apresentar soluções e a conceder respostas a questões relacionadas com a conciliação da vida

familiar e profissional, o apoio à igualdade de oportunidades e a inclusão de grupos sociais mais desfavorecidos. Segundo esta organização, as mudanças na cultura organizacional são as mais difíceis de empreender, pois requerem a mudança de “pensamento” da organização em relação aos seus profissionais e em relação ao mundo do trabalho (Chinchilla et al., 2006).

Em Portugal, a certificação “EFR” é dirigida pela ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores - em parceria com a Fundación Más Familia e a SGC ICS, sendo a ACEGE responsável pela promoção da iniciativa, no que toca ao incentivo da criação de uma nova cultura onde as organizações mostram interesse e apoiam os seus trabalhadores em todas as vertentes da sua vida. Esta certificação é dada de forma a reconhecer um conjunto de medidas implementadas nas empresas, com o objetivo de conciliar o trabalho, a vida familiar e pessoal dos seus trabalhadores, acreditando que o seu bem-estar é o ponto de partida para uma melhoria contínua no desenvolvimento das atividades e, consequentemente, na produtividade da organização (Guerreiro et al., 2006).

Existem inúmeras práticas que as organizações podem adotar por forma a promover a diminuição da perceção do conflito trabalho-família nos trabalhadores (Barros, 2020). Inframencionada na tabela 7, é possível encontrar uma síntese de possíveis práticas a adotar pelas empresas:

Práticas gestionárias facilitadoras do WLB	Autores
1. Flexibilidade de horários (horas anuais, semana comprimida)	(Anderson et al., 2002); (Gornick & Meyers, 2003); (Sánchez-Vidal et al., 2012); (Haar et al., 2014); (Barros, 2020)
2. Licenças de assistência aos ascendentes e/ou descendentes sem perda financeira	(Anderson et al., 2002); (Gornick & Meyers, 2003); (Barros, 2020)
3. Criação de serviços de acolhimento de crianças (creches/pré-escolas)	(Anderson et al., 2002); (Gornick & Meyers, 2003); (Barros, 2020)
4. Cultura organizacional adaptada	(Rodríguez, 2016)
5. Flexibilidade espacial (poder trabalhar a partir de qualquer lugar)	(Sánchez-Vidal et al., 2012)
6. Empatia, por parte da chefia direta, em relação ao trabalhador/a	(Anderson et al., 2002)
7. Encorajar os/as trabalhadores/as a celebrar o seu sucesso, quando alcançam o equilíbrio	(Haar et al., 2014)

Tabela 7: Síntese de práticas promotoras do WLB

No entanto, no que toca à questão dos benefícios de assistência a dependentes, ainda existem dúvidas se realmente estas medidas contribuem ou não para a prevenção do conflito entre a família e o trabalho (Anderson et al., 2002). Em contraste, a literatura (Perlow, 1998 citado por Rodríguez, 2016) mostra-nos que em organizações nas quais essas políticas são implementadas, os trabalhadores não usufruem delas, muitas vezes, por desconhecimento dos benefícios que estas proporcionam, assim como devido ao medo de retaliação dos seus colegas e superiores por estes virem a utilizá-las.

Apesar dos benefícios que estas políticas proporcionam, o processo pelo qual as organizações passam para as implementar com eficácia não é assim tão simples (Rodríguez, 2016). A mudança cultural é um dos principais obstáculos no processo de transformação. Logo, para criar uma organização responsável pela família é necessário realizar mudanças em direção a uma cultura que priorize o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, por meio de processos graduais de aprendizagem que possibilitem a criação de novos pressupostos básicos, cujos valores se baseiam no bem-estar dos trabalhadores (Putranti et al., 2020). As equipas de comunicação e a Administração das organizações adquirem, aqui, um papel de destaque, pois estas são responsáveis por divulgar e conscientizar as suas pessoas acerca de os benefícios desta mudança de mentalidades para o indivíduo (Sánchez-Vidal et al., 2012; Rodríguez, 2016).

Adicionalmente, Russo & Morandin (2019) elencam duas áreas principais em que as organizações devem assumir o foco, sendo elas:

(i) treinar supervisores, na medida em que o supervisor assume uma posição de incentivo e apoio a nível emocional e prático, como um solucionador de problemas, a fim de reduzir os conflitos entre a vida profissional e pessoal, melhorar a saúde mental do trabalhador e proporcionar uma maior eficiência em ambos os domínios da vida dos trabalhadores;

(ii) adotar uma cultura organizacional mais solidária, implementando medidas como: desenvolver um departamento ou representante da empresa como provedor, que faz a ponte de comunicação dos trabalhadores com a organização; redefinir o conceito de “trabalhador ideal”, descartando a ideologia que o trabalhador disponível 24 horas por dia/7 dias por semana é o trabalhador perfeito; evitar o *mindset* do trabalhador viciado no trabalho, pois frequentemente os indivíduos viciam-se no trabalho por não saber o que fazer quando não estão a trabalhar e, ainda, encorajar os empregadores a calcularem a produtividade sem olharem apenas ao número de horas trabalhadas pelas suas equipas.

É necessário identificar em que fase é que os grupos de trabalhadores se situam para que, de acordo com a situação particular que cada um vivencia, sejam criadas medidas que façam

sentido. A organização deve esforçar-se para identificar a situação dos seus trabalhadores e aplicar as políticas mais adequadas a cada caso. Além disso, uma vez que as políticas estão em vigor, elas devem ser monitorizadas para determinar se têm o efeito desejado (Rodríguez, 2016; Rodríguez & Dabos, 2016).

De acordo com Sánchez-Vidal et al. (2012), a implementação das práticas de RH deve ser comunicada e transferida aos trabalhadores, a fim de se obter um entendimento comum entre gestores e trabalhadores de como a empresa gere a sua força de trabalho. É imprescindível a criação de um modelo de partilha de conhecimento que deve ser orientado a apoiar a gestão nos processos de criação, desenvolvimento e difusão das práticas de WLB.

É de notar que existem práticas que não exigem encargos financeiros como, por exemplo, não contactar o trabalhador fora das horas de trabalho para falar sobre assuntos de trabalho, fazendo cumprir, efetivamente, o direito a desligar (Russo & Morandin, 2019; Parlamento Europeu, 2021).

As empresas menos compatíveis com a vida pessoal dos trabalhadores são aquelas que possuem uma cultura de trabalho obsessiva. Russo & Morandin (2019) evidenciam que o conceito de trabalhador ideal, para a maioria das empresas, assume-se como a presença física do trabalhador no escritório, que está disponível para trabalhar 24 horas por dias, 7 dias por semana, e que sacrifica a sua vida pessoal para responder ao domínio profissional, que intitulam como “o clássico guerreiro corporativo” (p. 4). A título exemplificativo, se trabalhar horas extraordinárias for considerado como um fator essencial para a promoção dentro da organização, o trabalhador pode interpretar que sair dentro do seu horário normal é um fator de desmotivação, enquanto que a organização visualizaria essa atitude como um fator de baixa *performance* (Rodríguez, 2016).

Assim, as organizações ao colocarem determinados benefícios à mercê dos seus trabalhadores melhoram a sua imagem corporativa e aumentam a competitividade no mercado, conseguem atrair e reter talentos altamente qualificados e atrair investimentos socialmente responsáveis (Sánchez-Vidal et al., 2012). A certificação EFR já conta com 200 organizações certificadas em Espanha, entre as quais se destacam a Coca-Cola, Iberdrola, Banco Santander Totta, Roche, Microsoft e a Rede Elétrica de Espanha. Em Portugal existem, também, algumas empresas que já se destacam neste *mindset* com a certificação EFR, dentre elas destacam-se a XZ Consultores, Fidelidade, Praxair, Aveleda, Colégio Sol dos Pequenininos, EDP, a associação Dianova Portugal e o Banco Santander Totta (Guerreiro et al., 2006).

No caso concreto do Banco Santander Totta, uma das empresas contempladas com a certificação EFR 1000, que possui um conjunto de cerca de 50 práticas certificadas destacam-se

as seguintes: dispensa dos trabalhadores no primeiro dia de escola do 1º ano de escolaridade dos filhos; dispensa na tarde de aniversário aos trabalhadores para celebrarem com os filhos até 12 anos; atribuição de prémios aos filhos dos trabalhadores que se destacam pelo seu mérito escolar; oferta de um kit de nascimento cada vez que o trabalhador tem um filho, medida que apoia a natalidade; apoio na vacinação contra o cancro do colo do útero para as filhas dos trabalhadores; dispensa dos trabalhadores para que estes possam participar em projetos de voluntariado ou solidariedade social; extensão do período de licença sem vencimento para apoio a filhos, de 36 para 42 meses e, ainda, a possibilidade de trabalho a tempo parcial (Guerreiro et al., 2006).

1.2.3. Análise da relação trabalho-vida pessoal

1.2.3.1. Esfera familiar

Por todo o mundo, o modelo “tradicional” de vida - em que o homem é o responsável por garantir o sustento financeiro da família e a mulher como cuidadora do lar e dos filhos - tem sido substituído por outro paradigma caracterizado pela participação de ambos no mercado de trabalho, que consequentemente gera impactos na composição e interações familiares atuais. Na investigação de Cruz (2003) é notável que, para as trabalhadoras do retalho alimentar, constituem como objetivos primordiais de idade adulta concretizar o casamento e, de forma subsequente, a maternidade. De acordo com De Andrade et al. (2017), tornar-se pai ou mãe resulta em diferentes experiências de trabalho e família para os homens e para as mulheres. As mães tendem a ter mais responsabilidades de cuidar das crianças do que os pais, desde a infância até a adolescência tardia, no sentido em que as mães têm uma maior responsabilidade pelos cuidados diretos e indiretos, enquanto que os pais revelam-se mais ativos nas áreas da disciplina e lazer (Mendonça & Matos, 2015).

A literatura afirma que o conceito de família, por sua vez, não é definido de forma consensual. Trata-se de um conceito complexo, uma vez que abarca laços biológicos, afetivos e costumes sociais que envolvem as pessoas, além de representar um papel social, que demarca fronteiras entre o mundo doméstico e o mundo externo, assim como a divisão entre o coletivo e o individual (De Andrade et al., 2017).

A mediação familiar, no seu âmbito mais alargado, pode ter um importante papel preventivo enquanto estratégia para o sucesso da conciliação/equilíbrio entre os papéis familiares e profissionais. A mediação familiar é entendida como um processo de gestão/resolução positiva de conflitos, de carácter preventivo, no sentido em que restaura e fortalece a comunicação construtiva e os laços de união entre as pessoas implicadas em situação

de rutura, tensões ou conflitos (Pimenta et al., 2014). A satisfação encontrada na família, nomeadamente na interação com os filhos, parece contribuir para o bem-estar dos indivíduos, atenuando o humor negativo decorrente das adversidades encontradas no trabalho, segundo o estudo de Mendonça & Matos (2015). Na perceção de alguns trabalhadores, o trabalho por turnos pode reduzir a necessidade de cuidados infantis e podem garantir que os avós estejam disponíveis para preparar e cuidar dos filhos, bem como ir buscá-los à escola reduzindo, desta forma, o conflito trabalho-família (Williams, 2008). Em contraste, no estudo de Cruz (2003), a frequência de amas e instituições de solidariedade social encontram-se como estratégias de subsistência dado os limitados recursos económicos das trabalhadoras, bem como a presença de rotinas desafiantes e exaustivas que implicam a conjunção de múltiplas tarefas nas esferas doméstica, laboral e de transporte, onde predominam sensações como cansaço, irritação e ansiedade. Em consonância com vários estudos atuais (Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020), os trabalhadores por turnos, comparativamente a trabalhadores em regime convencional, sentiam-se menos capazes de acompanhar, com sucesso, as tarefas escolares dos seus filhos, de proporcionar-lhes companhia e gerir questões relacionadas com o controlo e a disciplina.

Na investigação de Greenhaus et al. (2003), com a finalidade de examinar a relação entre o equilíbrio trabalho-família e a qualidade de vida entre os profissionais, conclui-se que os indivíduos que investem substancialmente mais tempo e envolvimento na família do que no trabalho vivenciam um menor conflito de trabalho para a família. Por um lado, esses indivíduos podem ter tomado a decisão de não permitir que as suas responsabilidades profissionais interferissem na sua vida familiar. Em contraste, os indivíduos que estão mais focados no trabalho do que na família experienciam um nível superior de conflito e stresse do trabalho para família (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus et al., 2003).

Os impactos relacionados à vida familiar e social variam entre profissionais casados e solteiros. Os indivíduos casados afirmam que é importante terem um parceiro muito condescendente, que compreenda o desafio de trabalhar por turnos, como é possível apurar num estudo desenvolvido por Shen & Dicker (2008). Ao mesmo tempo, porém, a ausência de reposição salarial constitui um desincentivo substancial pois, para a maioria dos homens, o uso da licença resultaria numa acentuada perda de rendimentos mensais (Gornick & Meyers, 2003).

Os pais, em toda a Europa e nos Estados Unidos, partilham o desafio comum de equilibrar responsabilidades no mercado de trabalho e em casa; mães e pais, um pouco por todo o mundo, lutam para estabelecer uma divisão de trabalho em casa que seja justa e economicamente viável.

No entanto, apesar dos problemas relativamente comuns entre os Estados de bem-estar social contemporâneos, as políticas sociais e do mercado de trabalho variam dramaticamente no nível de apoio que fornecem aos pais e na medida em que encorajam divisões igualitárias de género no trabalho remunerado e nos cuidados. Em outros países, mais nitidamente nos Estados Unidos, onde a criação dos filhos é vista em termos exceccionalmente privados, os pais são obrigados a criar soluções baseadas no mercado para gerir conflitos de trabalho/família (Gornick & Meyers, 2003).

No estudo de Gonçalves et al. (2020), também é possível verificar a existência de impactos negativos (tempo em família, educação parental, acompanhamento escolar, atividades regulares, atividades pontuais e comunicação) e impactos positivos (acompanhamento escolar, atividades pontuais) na esfera familiar. Também os filhos percecionam impactos no horário de trabalho a que está sujeito o seu progenitor que labora por turnos e da flexibilidade permitida ou não pela sua organização na gestão dos horários de trabalho (ex. possibilidade ou não de permutas).

O envelhecimento da população tem provocado o aparecimento de uma nova tipologia de família que inclui o cuidado de idosos. Parker & Patten (2013) citados por Costa & Silva (2019) intitulam as novas famílias como “*sandwich generation*”, pois além de cuidarem dos próprios filhos, também prestam cuidados aos pais idosos (em 2012, 15% dos adultos de meia-idade norte-americanos estavam nessa situação).

1.2.3.2. Esfera conjugal

Ainda não existe uma vasta exploração teórica no que concerne ao tema da idade, no entanto, encontram-se alguns factos que remetem para a importância dos cônjuges na vida do trabalhador. De acordo com o estudo desenvolvido por Mendonça & Matos (2015), com o objetivo de conhecer o modo como casais, com crianças pequenas, conciliam a sua vida profissional e familiar, conclui-se que a relação conjugal desempenha a função de porto seguro, no qual os indivíduos procuram o conforto em momentos de fragilidade, nomeadamente quando vivenciam experiências percebidas como desagradáveis, sugerindo que a vinculação ao companheiro amoroso e a intimidade têm um papel relevante no processo de conciliação trabalho-família. Os problemas nas esferas familiar e social tornam-se ainda mais complexos quando os dois membros do casal trabalham e ambos trabalham por turnos, podendo tal combinação representar dificuldades acrescidas, não só nas relações conjugais, mas também nos papéis parentais e na educação dos filhos (Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020).

Alguns teóricos demonstram que o estado civil é uma variável para a qual se encontraram diferenças significativas na *Facilitação Trabalho-Família* (FT-F). Esta variável mostra uma diferenciação entre grupos quanto à FT-F, sendo de destacar o contraste entre os indivíduos casados e solteiros e entre os indivíduos casados e divorciados, no sentido dos indivíduos casados apresentarem maiores níveis de FT-F (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Powell, 2006; Pimenta et al., 2014). Uma explicação possível subjacente a estes dados mostra que o casamento, enquanto compromisso público, acarreta o desempenho de novos papéis familiares que podem comportar alguns desafios, mas também gerar uma rede de ganhos significativos (Pimenta et al., 2014).

Os resultados do estudo desenvolvido por Martins et al. (2018), relativamente aos impactos do trabalho por turnos na “vida familiar, conjugal e social do trabalhador”, mostram que 58,7% dos inquiridos consideram que o seu horário de trabalho não lhes permite usufruir de mais tempo para estar com o cônjuge, o mesmo se verifica em relação à possibilidade de conjugar as exigências profissionais com as exigências da vida familiar e conjugal (56,5%); nem para estar com a família e amigos (62,6%), assim como estar com a família e poder descansar convenientemente (72,5%), nem permite a prática de atividades de lazer com família e amigos (64,9%).

Devido à elevada proeminência atribuída ao papel parental, por vezes, os casais sentem dificuldades em delimitá-lo no tempo e no espaço, correndo o risco de desinvestir noutras áreas igualmente importantes, das quais se destaca a vivência da conjugalidade em pleno (Mendonça & Matos, 2015; Costa & Silva, 2019). Em contraste, os casais que estejam sujeitos ao trabalho por turnos sentem impacto no casamento e nos relacionamentos (Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020). Há um consenso de que o trabalho por turnos coloca os relacionamentos sob stresse e resulta em muitas separações. Os cônjuges podem trabalhar em turnos completamente diferentes, criando assim uma situação em que um casal que trabalha passa menos tempo junto (Shen & Dicker, 2008). No entanto, os resultados do estudo dos mesmos autores, Shen & Dicker (2008), evidenciam que trabalhadores em regime de trabalho por turnos teriam um problema quando os seus filhos atingissem a idade escolar, pois isso limitaria o tempo que teriam disponível para usufruir com os filhos no fim de semana.

Na investigação de Smith & Folkard (1993), com o objetivo de compreender a perceção dos trabalhadores por turnos e respetivos cônjuges, é possível asseverar que as perceções dos trabalhadores por turnos e dos seus/suas parceiros são congruentes face ao impacto percecionado do trabalho por turnos na “vida familiar” e na “vida social”, tendo estas duas esferas da vida sido avaliadas pelos membros do casal como as mais afetadas pelo trabalho por turnos, quando

comparadas com as restantes (sono, fadiga, saúde e stresse). Esta congruência, segundo Smith & Folkard (1993), pode advir do facto de muitos dos parceiros serem também eles próprios trabalhadores por turnos. Por outro lado, ambos os membros consideram que tais esferas da vida eram menos afetadas quando o turno era realizado durante o dia e eram mais afetadas com o turno da noite.

Tendo em conta o estudo realizado por Pereira et al. (2020), conclui-se que a dimensão conjugal é percecionada como a menos afetada pelo trabalho por turnos, enquanto a vida social conjunta foi percecionada como sendo a mais afetada. Estes resultados são consistentes com os obtidos no estudo de Costa & Silva (2019), com o objetivo de avaliar os impactos do trabalho por turnos na vida familiar e social dos trabalhadores, segundo a perspetiva dos cônjuges, onde se conclui que o impacto do trabalho por turnos no conflito conjugal foi avaliado também como reduzido, contrariamente aos resultados obtidos no estudo de Smith & Folkard (1993) onde esta foi das piores dimensões avaliadas pelas esposas dos trabalhadores por turnos rotativos.

No estudo de White & Keith (1990), com o objetivo de explorar os efeitos do trabalho por turnos em seis domínios conjugais e na probabilidade de divórcio, conclui-se que em casais no qual um dos cônjuges trabalha por turnos existe uma maior probabilidade de divórcio, pois o casal passa menos tempo junto e existe, assim, uma menor satisfação conjugal.

Os relacionamentos, sejam estes conjugais ou parentais, necessitam de manutenção. Para tal torna-se necessário pensar-se em formas de fomentar essas relações como, por exemplo, através de atividades em conjunto como jantares ou passeios de fim de semana, onde seja possível construir intimidade, dar e receber apoio ou até, reparar conflitos quando estes existam (Gonçalves et al., 2020).

1.3. Work-life (im)balance e a crise pandémica Covid-19

Diante da realidade que hoje vivemos estão implícitas muitas evoluções e transformações a todos os níveis, nomeadamente sociais, políticas e económicas.

Atualmente, o fenómeno mais recente e impactante que surgiu na vida de todos os indivíduos pelo mundo fora foi, sem dúvida, a Covid-19. A síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2 (SARS-CoV-2), que dá origem à doença coronavírus 2019 (Covid-19), mostra-se como uma ameaça em todo o mundo (OMS, 2020a). O vírus que originou esta pandemia foi encontrado, pela primeira vez em seres humanos, na cidade de Wuhan (China) em dezembro de

2019 (Lemos, Barbosa & Monzato, 2020). Em Portugal, a Covid-19 foi detetada em março de 2020, sendo que no dia 12 desse mesmo mês a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a Covid-19 como uma pandemia (OMS, 2020b).

De acordo com as diretrizes das entidades competentes no foro da saúde, a sociedade foi altamente aconselhada a manter a distância social, utilizar máscara e, ainda, houve lugar a recomendações não obrigatórias tais como permanecer em casa, no sentido em que os indivíduos deviam apenas sair para o suprimento de necessidades básicas (Pombo, Pestana, Marinho & Novais, 2020). Consequentemente, dado o estado de alerta provocado por esta nova doença, muitos países tomaram medidas drásticas para reduzir a disseminação do vírus: a interrupção do transporte civil, o encerramento temporário de aeroportos, escolas, instituições públicas, o forte e restrito controlo de fronteiras nacionais, ainda com a agravante da limitação de movimentos entre cidades e concelhos, bem como a adaptação dos locais de trabalho, que se mostra ser uma das alterações mais emergentes e preocupantes (Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2020; Pombo et al., 2020; Putranti et al., 2020).

Com tal fenómeno, a população mundial, desde as crianças até aos adultos, são forçados a ficar em casa por um período indeterminado e a adaptar as suas vidas à medida que a casa se torna a escola, o local de trabalho, o parque de lazer e o ginásio, o que origina mudanças dramáticas na vida pessoal e na gestão dos papéis dentro das famílias (Pombo et al., 2020; Vyas, 2022). As mudanças percebidas com esta nova realidade estão a provocar alterações na Gestão de Recursos Humanos, quer ao nível dos indivíduos, quer na forma como as organizações operacionalizam o trabalho. Essa condição faz com que alguns trabalhadores, que anteriormente trabalhavam no escritório, passem a fazê-lo na modalidade de *home office* (Lemos et al., 2020; Putranti et al., 2020).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), o trabalho remoto ou *home office* - termo habitualmente utilizado para designar esta modalidade - pode ser definido como a execução do trabalho fora do tradicional escritório da organização, sendo a interação entre os profissionais mediada por tecnologias digitais como telemóveis e computadores, entre outros (Lemos et al., 2020).

Na investigação realizada por Lemos et al. (2020), com o objetivo de compreender os impactos na adoção do *home office* durante a quarentena, o *home office* apresenta vantagens, no sentido em que permite a possibilidade de uma melhor gestão entre os horários dedicados ao trabalho e às responsabilidades domésticas e familiares, na medida em que adita uma maior produtividade e um melhor equilíbrio entre estas esferas. Ainda, a sua adoção possibilita a redução dos custos com o transporte que ocorrem na deslocação casa-trabalho. Em contraste,

algumas desvantagens são conferidas ao trabalho remoto, tais como a forte tendência para a individualização do trabalho, que pode manifestar-se em isolamento social, profissional e político, bem como o aumento das horas trabalhadas pelos indivíduos quando se deparam com os desafios de separar o papel profissional com os restantes onde estão inseridos, originando conflitos trabalho-família.

Consequentemente, de acordo com o panorama, o “novo normal” suscita a criação de novas práticas no mundo do trabalho. A emergência da cultura organizacional mostra um papel considerável no sucesso alcançado pelas empresas, através do aperfeiçoamento do desempenho dos seus trabalhadores, bem como no WLB percecionado pelos mesmos (Putranti et al., 2020). É de notar que muitos trabalhadores, por todo o mundo, nunca se tinham deparado com a realidade do trabalho a partir de casa (Vyas, 2022). Além do apoio organizacional, o governo exhibe um papel determinante, nomeadamente no pagamento de apoios financeiros àqueles que, devido à infeção pela Covid-19 ou que mantiveram contatos de risco, são obrigados a ficar em casa e não podem exercer as suas funções nas organizações (Pombo et al., 2020).

Embora poucos estudos investiguem esta temática, alguns subgrupos são considerados mais vulneráveis aos impactos causados pela imposição do confinamento, nomeadamente as mulheres (Smith, 2019; Wenham, Smith & Morgan, 2020) - que relatam consequências significativamente mais negativas nas suas vidas quando comparadas aos homens, em profissões que se encontrem na linha da frente no combate ao vírus, casais com filhos em casa e indivíduos com assistência à saúde mental em curso (Pombo et al., 2020).

Na investigação realizada por Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir (2020), com o objetivo de explorar as realidades vividas em ambos os géneros no equilíbrio trabalho-vida na Islândia durante a pandemia Covid-19, conclui-se que no caso concreto da Islândia, um país que é considerado como líder global na temática da igualdade de género, existe uma divisão díspar do trabalho doméstico, já que as mães asseguram a realização das tarefas domésticas, cuidam dos filhos e gerem o domínio emocional da família. Muitas mulheres inquiridas admitem fazer um esforço para esconder o stresse e a ansiedade que sentem perante os seus filhos e outros membros da família, a fim de atenuar o ambiente e a não transparecer esses sentimentos para a família. Na mesma linha de pensamento, Wenham et al. (2020) concordam que o facto de as mulheres estarem mais expostas aos impactos negativos reflete desigualdades socioculturais de género e maiores autossacrifícios para o bem-estar da sua família, em detrimento das suas ambições pessoais de vida.

Na investigação levada a cabo por Pombo et al. (2020), com o objetivo de avaliar os potenciais efeitos da pandemia Covid-19 na população portuguesa, conclui-se que os indivíduos,

durante o período de isolamento social, manifestam uma maior tendência para apreciar mais a vida familiar (91,2%) e de momentos mais agradáveis (77,9%). Em contraste, apenas 31% dos entrevistados relatam que esse período aumentou os conflitos familiares. Por outro lado, mais de metade dos inquiridos refere dificuldades de concentração para a realização do trabalho (57%), afirmando que é frequentemente interrompido (57%) e que a sua vida íntima/sexual piorou. Ainda, 61% disseram ter menos cuidados com a sua alimentação e 46,2% menos tempo livre, afirmação que coloca em hipótese o facto de os indivíduos não saberem separar, no mesmo espaço, os vários papéis que assumem na sua vida. Em relação aos sentimentos e emoções, é sentida uma maior tristeza, desespero ou ansiedade (65,1%), tensão e incapacidade de relaxar ou descontraír (67,7%).

Embora as recomendações de isolamento auxiliem no controlo da propagação das pandemias (Jarvis, Van Zandvoort, Gimma, Prem, Klepac, Rubin & Edmunds, 2020), estas determinam mudanças na vida dos indivíduos que levam ao desafio do equilíbrio da saúde, tanto física como mental (Torales, O'Higgins, Castaldelli-Maia & Ventriglio, 2020). As transmissões de notícias nos meios de disseminação da informação, tais como revistas, jornais e telejornais, exageram frequentemente na forma como abordam o risco e a letalidade das infeções, com base numa linguagem com gradações emocionais e a propensão a espalhar falsas crenças, rumores e desinformação, despoletando sensações menos positivas na sociedade (Larson, 2018; Yammine, 2020).

Recordando a vida pré-pandemia, poucos eram os trabalhadores que exerciam as suas funções através de casa. Aliás, trabalhar a partir de casa era considerado um privilégio para os trabalhadores abrangidos por essa modalidade. No entanto, a pandemia com a qual nos deparamos mostrou-se como um estímulo inesperado na execução do trabalho de forma remota e, também, forçou uma reconsideração do espaço e das práticas no local de trabalho (Vyas, 2022). Todavia, os resultados dos vários estudos recentes acima mencionados (Smith, 2019; Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir, 2020; Pombo et al., 2020; Wenham et al., 2020) apontam que as mulheres, sobretudo as que desempenham o papel de mãe, reportaram a sensação de esgotamento e dificuldade em trabalhar, quando se depararam com esta nova realidade. Esta conclusão alerta para a discussão sobre a implementação alargada do *home office* no contexto pós-pandemia: ainda que este modelo de trabalho possa trazer benefícios para alguns trabalhadores e empregadores, a sua adoção de forma homogénea para todos os trabalhadores, desconsiderando a realidade dos diferentes ambientes domésticos e familiares pode acentuar, ainda mais, as desigualdades entre trabalhadores (Lemos et al., 2020).

Na investigação concretizada por Vyas (2022), com a finalidade de investigar como os mercados de trabalho foram interrompidos devido à pandemia, conclui-se que existem algumas tendências-chave que se manifestarão no futuro mundo do trabalho, designadamente: (1) acelerar a transformação digital; (2) encarar o trabalho híbrido como um “novo normal”; (3) assumir a continuidade do escritório da empresa, que será frequentado menos dias por semana; (4) gerir as mudanças na infraestrutura organizacional e na mobilidade dos trabalhadores; (5) dirigir os desafios na gestão de desempenho e tendências atomísticas no trabalho; (6) minimizar a potencial exacerbação das desigualdades existentes; (7) focar no WLB futuro. As tendências mencionadas podem ser categorizadas de 3 formas: algumas baseiam-se em mudanças que já estavam em processo e que foram aceleradas com o surgimento da pandemia (“aceleração”), enquanto outras tendências representam a normalização do que já foi considerado (“normalização”) e, ainda, as que apresentam uma reciclagem (“remodelação”). Em consonância com a informação acima mencionada, são várias as tendências que apresentam uma combinação de dois ou mais dos itens acima, como se nota na tabela 8:

Tendência	Aceleração	Normalização	Remodelação
Acelerar a transformação digital	X		
Emergência do trabalho híbrido	X	X	
Prevalência do escritório			X
Mudanças na infraestrutura organizacional e na mão de obra		X	X
Desafios na gestão de desempenho		X	X
Acentuação das desigualdades entre trabalhadores	X		X
Gestão futura do WLB	X	X	

Tabela 8: Previsão das principais tendências no mercado de trabalho e WLB. Fonte: Vyas, 2022

São várias as empresas que se estão a adaptar à nova realidade do mundo profissional. A título de exemplo, muitas empresas como a petrolífera BP decidiram implementar um novo modelo híbrido que permitirá aos trabalhadores exercerem as suas funções a partir de casa 2 dias por semana. Outro exemplo parte do governo de Inglaterra, que permite que os trabalhadores com funções passíveis de serem realizadas a partir de casa trabalhem a partir de qualquer lugar, dando-lhes mais controlo sobre as suas vidas. Ainda outras empresas mundialmente conceituadas, como Amazon, Apple, Google, Facebook, British Airways, Microsoft e Siemens AG, estão inclinadas a adotar o trabalho remoto em tempos pós-pandemia. O mundo do trabalho

caminha, assim, para um novo rumo, em sintonia com as mudanças no mundo dos negócios e com a visão que os seus trabalhadores devem perceber o WLB (Vyas, 2022).

Os tempos pós-pandemia trarão consigo um possível risco e desafio à sustentabilidade organizacional e à gestão de Recursos Humanos (Vyas, 2022). O mundo do trabalho passará por uma mudança significativa em direção ao trabalho híbrido no mundo pós-coronavírus, tornando o trabalho híbrido até certo ponto o “novo normal” no trabalho. O potencial de adotar o trabalho remoto depende, em grande parte, se uma determinada função compreende tarefas e atividades que não exigem que os trabalhadores estejam fisicamente presentes no local para realizar o trabalho. Profissões que exigem envolvimento pessoal, como o trabalho agrícola, retalho alimentar, saúde, indústria, restaurantes e serviços de hotelaria não podem adotar o trabalho remoto. Os trabalhadores menos instruídos, não qualificados e pouco qualificados podem ser substituídos pela automação, pois os trabalhadores mais vulneráveis serão os mais atingidos, evidenciando as desigualdades já existentes, mostrando-se necessário repensar quais são os trabalhos que permitem execução remota (Vyas, 2022).

No entanto, os possíveis impactos das práticas de trabalho remoto devem ser alvo de reflexão: por exemplo, os problemas relacionados à tecnologia levam mais tempo para serem resolvidos remotamente do que presencialmente, no escritório, onde os trabalhadores podem ter suporte técnico presencial. Em adição, os trabalhadores mostram-se propensos à demissão, caso sejam obrigados a trabalhar a tempo inteiro e não tiverem permissão para trabalhar num escritório. Assim, as práticas de trabalho tradicionais, como trabalhar no escritório, ainda são necessárias (Vyas, 2022).

De forma a auxiliar os trabalhadores a alcançar o seu WLB no mundo pós-pandemia, existem políticas às quais devem ser atribuídas ênfase (Vyas, 2022):

- Permitir que os trabalhadores personalizem o seu compromisso de trabalho e horário de trabalho;
- Confiar e apoiar os trabalhadores na modalidade WFH (*Work From Home*);
- Aumentar a motivação no trabalho e no bem-estar dos trabalhadores;
- Garantir aos trabalhadores a igualdade salarial pelo trabalho remoto e o direito à desconexão;
- Reconstruir o trabalho e identificar quais os trabalhos que podem ser executados remotamente e quais requerem um ambiente de trabalho presencial.

Em suma, a pandemia despertou inúmeras especulações, suposições e debates sobre como será o mercado de trabalho iminente. A doença do coronavírus deu origem à transformação, interrupção, resistência e ambiguidade, transversal a toda a sociedade (Vyas, 2022).

1.4. O work-life (im)balance e o trabalho por turnos

O trabalho por turnos manifesta-se como um dos entraves ao equilíbrio trabalho-família, na medida em que trabalhar fora das horas padrão dessincroniza o ritmo biológico dos trabalhadores e impacta diretamente na sua saúde, relações interpessoais e qualidade de vida. O trabalho por turnos pode ser percebido como uma “faca de dois gumes” (Martins et al., 2018). Se, por um lado, pode proporcionar ao trabalhador ter mais tempo para dedicar à família, ao cuidado dos filhos e às atividades sociais, por outro, pode desencadear um efeito diametralmente oposto (Shen & Dicker, 2008; Martins et al., 2018).

São vários os estudos reconhecidos na literatura (e.g. Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Demerouti et al., 2004; Eurofound, 2016; Martins et al., 2018; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020) que expõem os resultados deste paradigma. Na investigação levada a cabo por Williams (2008), com o objetivo de examinar a prevalência do trabalho por turnos em pessoas com idades entre 19 e 64 anos, conclui-se que 45% dos trabalhadores na área da saúde exercem a sua atividade profissional em regime de turnos e 66% em serviços de proteção (polícias e seguranças). Outras ocupações em que o trabalho por turnos está presente são em vendas e serviços (40%) e as indústrias primárias (42%). Por outro lado, menos de 10% das ciências naturais e aplicadas e 12% dos negócios, finanças e empregos administrativos envolvem o trabalho por turnos. Segundo a mesma autora (Williams, 2008), embora os trabalhadores por turnos a tempo inteiro tenham menos probabilidade de ficarem satisfeitos com seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o mesmo não se verifica no caso dos trabalhadores a tempo parcial, pois 85% estavam satisfeitos com seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este resultado coloca a hipótese de que mesmo que o trabalhador seja abrangido pelo regime de turnos, o facto de trabalhar menos horas por estar abrangido pelo regime de trabalho a tempo parcial evita, assim, o conflito trabalho-família. Os resultados do estudo realizado por Wöhrmann et al. (2020), com o intuito de avaliar sistematicamente o estado da pesquisa sobre o impacto do trabalho por turnos no conflito trabalho-família, apontam para a existência de um maior conflito trabalho-família, especialmente entre os trabalhadores noturnos

e aqueles que trabalham em regime de turnos, incluindo os que trabalham aos fins-de-semana, fenómeno também constatado no estudo de Demerouti et al. (2004) e de Pereira et al. (2020).

Os trabalhadores por turnos a tempo integral são mais propensos a ficar satisfeitos com o seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal quando o seu cônjuge trabalha em tempo integral (71%) do que quando o seu cônjuge trabalha em regime de trabalho flexível ou quando não está na força de trabalho (Williams, 2008). É possível verificar que a satisfação com o equilíbrio entre vida profissional e familiar diminui para 57% em trabalhadores por turnos de tempo integral quando o seu cônjuge trabalha a tempo parcial e para 68% quando o cônjuge não está na força de trabalho (Williams, 2008). Ainda, segundo Williams (2008), os trabalhadores por turnos são mais propensos a preocuparem-se com o facto de não passarem tempo suficiente com a sua família ou amigos (56% vs. 51%), comparativamente aos trabalhadores em regime tradicional de trabalho.

As medidas de WLB e conflito de papéis diferem entre homens e mulheres. Embora as mulheres, de um modo geral, tenham uma maior incidência de desequilíbrio entre vida profissional e pessoal, comparativamente aos homens (27% vs. 19%) e sobrecarga de funções (32% vs. 23%), as mulheres não mostram diferenças significativas por tipo de turno. Por outro lado, para os homens, os trabalhadores por turnos são mais propensos a ficar insatisfeitos com o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (29%) do que os que trabalham em regime diurno regular (19%) (Williams, 2008).

A excessiva carga horária de trabalho semanal também afeta o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Tendo em conta os resultados do estudo de Williams (2008), trabalhar 46 ou mais horas por semana está intimamente ligado à insatisfação com o equilíbrio entre trabalho e casa para ambos os sexos. Longas horas de trabalho também estão associadas à sobrecarga de funções.

Também as características sociodemográficas, como o fator idade, constituem um fator importante a considerar na satisfação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a capacidade de evitar a sobrecarga de papéis (Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Martins et al., 2018). Segundo Williams (2008), os indivíduos entre os 35 e os 54 anos têm menor probabilidade de estarem satisfeitos com o seu WLB face aos trabalhadores cujas faixas etárias se situam entre os 55 e os 64 anos de idade. Isto pode justificar-se pelo facto de indivíduos mais jovens estarem nos seus primeiros anos de trabalho e mais preocupados com o desenvolvimento das suas carreiras, enquanto trabalhadores de idades mais avançadas estão já estabelecidos tanto a nível familiar (filhos mais velhos) quanto no trabalho. Já os resultados obtidos por Shen & Dicker (2008) e Martins et al. (2018) contrariam esta tendência, no sentido em que afirmam que

os trabalhadores de idade mais avançada são menos tolerantes ao regime de 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 seus ritmos biológicos podem comprometer, de forma acentuada, a qualidade do sono e, consequentemente, o desempenho profissional ser menor e a tendência a cometer erros ou acidentes ser maior.

Segundo os resultados do estudo levado a cabo por Martins et al. (2018), com o objetivo de compreender a influência do trabalho por turnos no WLB, conclui-se que a insatisfação dos indivíduos com o regime de trabalho por turnos se verifica, pois trabalhar neste regime (trabalho por turnos) não lhes possibilita o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Ainda, de acordo com o estudo de Martins et al. (2018), de um modo geral, os participantes encontram-se insatisfeitos por trabalhar em regime de trabalho por turnos (82%), assim como o modo como dividem o seu tempo entre o trabalho e a vida pessoal (quase 75%). Em adição, os participantes do estudo afirmam que o horário de trabalho que têm atualmente condiciona a sua participação na vida social e familiar (91%). A grande maioria dos participantes (87,8%) considera que se auferisse a mesma remuneração preferiria trabalhar no horário fixo diurno (das 8h às 17h). 71% dos participantes revelam, ainda, a intenção de *turnover* ao assumir que têm interesse em mudar de emprego apenas por causa do horário atual. Como é possível verificar nos resultados obtidos pelas autoras (Martins et al., 2018), estes resultados estão, de alguma forma, relacionados com as dificuldades de conciliação da vida profissional com as restantes esferas da vida do trabalhador.

Segundo os resultados do estudo de Gonçalves et al. (2020), os participantes, que são os filhos dos trabalhadores por turnos, consideram que o facto de os seus progenitores trabalharem por turnos tem um impacto negativo no tempo que estes dedicam à família, nomeadamente, em aniversários, épocas festivas, jantares, vida doméstica, conforme confirma um dos participantes: “Pois, às vezes também não está, especialmente nos Natais” (Gonçalves et al., 2020, p. 11).

Pesquisas sobre a compatibilidade entre o trabalho e a família tem recebido um grande enfoque por parte da teoria (e.g. Wöhrmann et al., 2020), explorando-se, por exemplo, questões sobre a divisão de trabalho em casa, creches, horários de trabalho e saúde. O trabalho por turnos não é visto apenas como um fator de risco primário para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mas também por desencadear relações familiares abaladas, como o desenvolvimento dos filhos e o divórcio. Atualmente, ambas as dimensões trabalho e família influenciam-se mutuamente e são consideradas responsáveis pelas obrigações familiares - também conflitantes com as responsabilidades laborais (Wöhrmann et al., 2020). Para as mulheres, a presença do cônjuge e a existência de filhos ou ser mãe solteira está intimamente ligado a menores possibilidades de

ficarem satisfeitas com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal ou evitar o conflito de papéis; em contrapartida, para os homens, o tipo de família foi significativo apenas no modelo de conflito de papéis (Williams, 2008). Estas diferenças refletem o papel presente das mulheres enquanto cuidadoras primárias dos filhos e administradoras do lar (Williams, 2008; Erdamar & Demirel, 2014). É notório que os papéis entre gêneros não mudaram muito, embora as mulheres participem muito mais no domínio profissional do que antes (Erdamar & Demirel, 2014).

No que diz respeito aos problemas familiares ou sociais, ocasionados pela existência do trabalho por turnos, os resultados da pesquisa são contraditórios aos encontrados na teoria de um modo geral, uma vez que alguns estudos (Demerouti et al., 2004) encontram conflito trabalho-vida pessoal entre trabalhadores em turnos rotativos, enquanto outros encontram mais problemas entre aqueles que trabalham em turnos fixos (por exemplo, à tarde ou mesmo pela manhã). A título de exemplo, um conflito família-trabalho pode ser o facto de um trabalhador ter o dever de cuidar da sua mãe de idade avançada e, portanto, não poder participar em viagens de negócios ou estar presente, de forma tão ativa, em eventos de trabalho à noite (Wöhrmann et al., 2020).

No estudo de Erdogan et al. (2021), com o objetivo de explorar a importância do trabalho e a relação dos papéis no conflito trabalho-família, conclui-se que definir as prioridades entre o trabalho e os papéis familiares pode resultar numa diminuição do conflito entre trabalho e família. Além disso, os resultados mostram que, ao contrário da visão tradicional de género e conflito trabalho-família, organizar o trabalho e os papéis familiares de forma hierárquica, atribuindo uma respetiva saliência a cada papel desempenhado na vida do trabalhador, permite alcançar um maior equilíbrio na gestão de todos os papéis assumidos por um indivíduo. Como resultado, as mulheres ficam divididas, muitas vezes, entre as responsabilidades domésticas e as exigências da vida profissional, pois de acordo com o papel social tradicional de género, os homens são priorizados para trabalhar e ganhar dinheiro, enquanto as mulheres assumem um papel mais direcionado para realizar as lidas domésticas e cuidar dos filhos e do marido (Erdamar & Demirel, 2014).

Atualmente, vivemos numa época em que homens e mulheres enfrentam desafios para conciliar as responsabilidades concorrentes dos seus papéis tradicionais de trabalho ou família e papéis não tradicionais relativamente menos definidos que oferecem novas responsabilidades, oportunidades e recompensas (Erdogan et al., 2021). Em suma, os teóricos Greenhaus & Powell (2006) e Lu et al. (2021) destacam que torna-se necessário enfatizar o apoio emocional do cônjuge, que pode proporcionar um humor mais positivo e mais tempo e disposição para atividades relacionadas ao trabalho, o que por sua vez, pode levar a uma atitude profissional mais vigorosa e, também, promover um melhor desempenho nas funções exercidas.

Neste capítulo descrevem-se os aspetos relacionados com a investigação realizada, entre os quais os objetivos e questões que incitaram a realização do estudo, a metodologia escolhida, o instrumento privilegiado para a recolha da informação, as técnicas de tratamento da informação e, por fim, a caracterização dos participantes envolvidos na indagação da temática.

2.1. Objetivos e questões de investigação

A pesquisa de um determinado tema pode ser vista como um processo de reflexão que deriva de várias etapas, que passam por: reunir evidências, perceber resultados que até então não estavam explícitos, bem como gerar novos resultados para além daqueles que se pretendiam com o estudo – sendo que podem assumir uma vertente qualitativa ou quantitativa (Mack, Woodson, MacQueen, Guest & Namey, 2005; Melo, 2013).

A partir da revisão de literatura foi possível definir as perguntas de investigação que norteiam o presente estudo. Segundo os teóricos Quivy & Campenhoudt (2008), o investigador recorre às perguntas de investigação para descrever, com mais exatidão, as temáticas que está a explorar. Neste sentido, foram três as questões que incitaram o desenvolvimento do presente estudo:

- i. O regime de trabalho por turnos tem implicações no equilíbrio trabalho-vida pessoal dos trabalhadores?
- ii. Qual é o papel que a família e o cônjuge desempenham na vida do trabalhador por turnos?
- iii. Quais são as medidas facilitadoras para a gestão da vida profissional e dos tempos livres?

Assim, após a definição das perguntas de investigação, foram clarificados os objetivos – geral e específicos – que conduziram à execução desta indagação. O objetivo geral do estudo é compreender as implicações do trabalho por turnos na conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal dos trabalhadores. Em consonância, apresentam-se como objetivos específicos:

- a) Compreender a perceção dos trabalhadores acerca do trabalho por turnos;
- b) Compreender as motivações que levam os trabalhadores a trabalhar em regime de trabalho por turnos;

- c) Explorar os impactos do trabalho por turnos na conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal dos trabalhadores;
- d) Compreender as estratégias utilizadas pelos trabalhadores por turnos para fomentar a conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal.

2.2. Metodologia

Köche (1997, p. 29) afirma que “a investigação científica é a construção e a busca de um saber que acontece quando se reconhece a ineficácia dos conhecimentos existentes, incapazes de responder de forma consistente e justificável às perguntas e dúvidas levantadas”. O mesmo autor refere, ainda, que a realização de uma investigação científica consiste em assumir uma crise de conhecimento estudado com o objetivo de responder às novas perguntas sobre uma determinada temática, agindo na tentativa de modificar, ampliar ou substituir o que já existe.

Dado que a exposição teórica das temáticas a ser investigadas no presente estudo ainda é escassa - nomeadamente ao nível do setor do retalho alimentar - propõe-se a adoção de uma abordagem metodológica qualitativa, no sentido em que se configura como sendo a mais adequada, uma vez que se pretende alcançar evidências que espelhem a espontaneidade e a realidade concreta narrada pelos entrevistados. Segundo Coutinho (2013), a opção qualitativa pretende obter a verdadeira realidade sem impor, previamente, expectativas ao tema estudado com o objetivo primordial de explorar novas ideias e descobrir significados para o domínio individual e social dos entrevistados.

A abordagem qualitativa tem como missão principal analisar, com afinco, pequenas amostras, visando conhecer, em profundidade (Ritchie & Lewis, 2003), uma realidade específica (Denzin & Lincoln, 2006; Guerra, 2006; Coutinho, 2013; Pinto, Campos & Siqueira, 2018). Em contraste, Minayo & Sanches (1993), com o objetivo de alargar perspetivas para estudos futuros, afirmam que esta metodologia pretende focar a compreensão de problemas, de pessoas e de relacionamentos. Adicionalmente, Patias & Von Hohendorff (2019) esclarecem que a investigação qualitativa se destaca por apresentar uma realidade múltipla e subjetiva, em que os relatos dos participantes são determinantes para o sucesso da pesquisa. Yin (2014) sustenta que a abordagem qualitativa procura responder às questões “O quê?”, “Como?” e “Porquê?”, revelando-se apropriada quando o objetivo do estudo passa pela análise de um determinado tema que pretende a obtenção de informações detalhadas sobre o mesmo.

Vários teóricos (Cunningham, 1997; Yin, 2014) afirmam que a adoção de métodos qualitativos em estudos sociais (de natureza empírica) exibem cada vez mais relevância, pois permitem a recolha de uma quantidade grande de informação. Assim, destacam-se alguns benefícios na escolha da metodologia qualitativa como método de recolha de informação privilegiado, nomeadamente a riqueza, o detalhe e o grau de profundidade da informação recolhida, a possibilidade de explorar novos conceitos e ideias, identificar padrões ou desenvolver tipologias e fundamentações, bem como obter resultados de investigação que foquem na exploração do objeto de estudo, através da reprodução do mundo social dos entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2008; Yin, 2014).

A metodologia qualitativa pretende realizar uma reflexão aprofundada de um determinado fenómeno, por meio da perspectiva dos intervenientes (Godoy, 1995). Em contraste, Sparkes & Smith (2014) destacam que, na opção qualitativa, a experiência subjetiva dos entrevistados é relevante para a investigação, sendo que a subjetividade do investigador tem igual importância nesta fase do processo. Assim, os estudos qualitativos revelam-se como parcialmente indutivos com tendência a seguir uma lógica exploratória, com a finalidade de descobrir e construir um esquema teórico fundamentado sobre uma determinada realidade (Albarelo, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy & Georges, 1995).

Em consolidação, ao invés da metodologia quantitativa, a abordagem qualitativa tem como enfoque compreender, de forma particular, o objeto de estudo e não generalizar ou provar a veracidade de uma lei, teoria, princípio ou hipótese. A característica diferenciadora da metodologia qualitativa face às restantes é o detalhe, o peculiar e específico relacionado à amostra que está sob investigação, principalmente as atitudes, motivações, sentimentos e crenças dos indivíduos envolvidos, onde se pretende compreender um fenómeno ao invés de explicá-lo (Nogueira-Martins & Bógus, 2004; Denzin & Lincoln, 2006; Guerra, 2006; Coutinho, 2013; Pinto et al., 2018).

2.3. Técnicas de recolha da informação

Para proceder à recolha da informação é necessário um contato direto entre o investigador e os entrevistados, em que deve ser assumido um carácter interativo, de forma que possam ser exploradas questões emergentes. Em linha com os objetivos propostos para a execução do presente estudo, é notável que o instrumento de recolha de dados mais adequado é a entrevista semiestruturada, dado que a exploração teórica desta junção de temáticas em específico é, ainda, escassa, havendo o propósito de alcançar informação e elementos de reflexão

sobre o tema em apreço e, para tal, os participantes são o meio para atingir os objetivos do estudo (Gil, 1989; Quivy & Campenhoudt, 2008; Coutinho, 2013).

A opção pela técnica de recolha qualitativa pode representar uma ocasião para os entrevistados exporem, de acordo com a sua perspetiva subjetiva, os seus sentimentos e emoções (ao nível da intensidade e complexidade dos mesmos), a linguagem verbal e não verbal e o modo como abordam a temática revela como percebem a realidade onde estão inseridos, pois no caso concreto da entrevista semiestruturada, esta assume a obtenção da perspetiva do entrevistado, contudo, visa também recolher dados sobre crenças, opiniões e ideias das pessoas envolvidas (Spencer, 1993).

Através de perguntas que vão para além de uma resposta simples e fechada como “sim” e “não”, o investigador deve possuir a capacidade de colocar, com clareza, questões focadas em dar resposta aos objetivos do estudo e assumir uma posição imparcial sobre os relatos feitos pelos entrevistados, visto que a entrevista semiestruturada diferencia-se, principalmente, pela promoção dos processos fundamentais de comunicação e interação entre pessoas (Quivy & Campenhoudt, 2008; Yin, 2014).

No seguimento da escolha pela entrevista semiestruturada, esta deve assentar na estruturação de um guião que dirigirá a entrevista, de forma a orientar o investigador para os objetivos do estudo e a dimensão da análise (Guerra, 2006), com uma estrutura mais ou menos rígida, dependendo do nível de detalhe pretendido (Resende, 2016). Resende (2016) acrescenta que, mesmo existindo um guião previamente estruturado e organizado com os conteúdos a explorar, é possível aplicar alguma flexibilidade para alterar a ordem das questões e, também, explorar outros assuntos ligados ao tema em estudo. Embora seja permitida uma flexibilidade na ordem das questões, Bryman (2012) defende que é necessário que todas as questões sejam respondidas pelo entrevistado.

É de notar que, para o sucesso das entrevistas, Ghiglione & Matalon (2001) definem três etapas fundamentais, sendo estas a preparação, execução e finalização. A primeira assume-se como a preparação para a realização da entrevista, que deve incluir uma notória clareza na definição dos objetivos a que se propõe e os domínios que pretende estudar. De seguida, segue-se a etapa da execução, que diz respeito à duração apropriada da entrevista. Finalmente, dá-se a finalização, em que o investigador atinge a saturação teórica e procede à transcrição integral da entrevista, de forma imparcial, e categoriza os dados em grupos previamente definidos. A fase de categorização traduz-se em reunir o material recolhido em bruto, agrupá-lo nas categorias definidas e interpretar toda a informação.

Para a escolha dos participantes neste estudo, foram considerados dois principais requisitos:

- ❖ Trabalhar na área do retalho alimentar há, pelo menos, dois anos;
- ❖ Possuir uma antiguidade na empresa não inferior a um ano.

As motivações subjacentes à escolha dos requisitos supramencionados prendem-se, com (1) a possibilidade de dar voz a este setor específico, que é o retalho alimentar, e melhor compreender a realidade de trabalho vivida pelos trabalhadores deste setor de atividade e, (2) o critério de antiguidade não inferior a um ano, para descartar qualquer efeito de lua de mel entre o trabalhador e a empresa onde está inserido, de forma a retratar a verdadeira e real experiência vivida.

Devido aos escassos estudos neste âmbito, recorreremos à metodologia qualitativa com o objetivo de recolher os depoimentos espontâneos dos trabalhadores abrangidos pelo regime do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar evitando, ao máximo, influenciar as suas respostas e enviesar os resultados. Tendo em consideração a pandemia que atravessamos, é notável que o retalho alimentar foi um dos setores que mais sofreu consequências diretas e, também, de forma silenciosa. Neste sentido, esta investigação pretende dar voz a esta classe de trabalhadores, bem como perceber a cultura organizacional da empresa onde estão inseridos. Assim, foram abrangidos por esta investigação trabalhadores por turnos que pertencem a três empresas multinacionais do setor do retalho alimentar: duas com uma cultura idêntica e já enraizadas há algum tempo no mercado português, e uma terceira, com uma cultura distinta e que se apresenta há poucos anos em Portugal. De forma a manter a confidencialidade e integridade das informações, o nome das empresas não será divulgado e utilizaremos a designação Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3. Trata-se de uma amostra não probabilística, uma vez que os participantes foram selecionados de forma estratégica por estarem alinhados com os requisitos definidos para alcançar os objetivos do estudo (Fortin, 1997; Vicente, Reis & Ferrão, 2001; Coutinho, 2013; Vinuto, 2014). Foi selecionada uma amostra intencional com recurso à amostragem *snowball*, também conhecida como “bola de neve”, em que os trabalhadores sugeriam outros colegas de trabalho que pudessem falar, com conhecimento de causa, da presente temática (Vinuto, 2014). A amostragem *snowball* resulta de um processo contínuo de recolha de informação, usufruindo das redes sociais dos entrevistados identificados para fornecer um número cada vez maior de contactos de potenciais participantes, sendo que o processo pode ser finalizado a partir do ponto de saturação (Vinuto, 2014). Segundo Coutinho (2013), esta técnica de amostragem é preponderante em estudos exploratórios, de forma a recolher ideias e opiniões aprofundadas, que possam contribuir para a exploração das temáticas em foco.

Após a aceção dos critérios para a escolha dos participantes, e, no sentido de obter as informações necessárias para a concretização da investigação, foram contactados trabalhadores por turnos das três empresas do setor do retalho alimentar alcançadas, com o objetivo de avaliar a sua disponibilidade para participar no presente estudo. Desta forma, tivemos em consideração o estado civil, o sexo, idade e função que desempenham para a obtenção da máxima heterogeneidade, de forma a acompanhar várias realidades e fatores influenciadores presentes na vida destes trabalhadores.

Foram abordados 15 potenciais entrevistados para a participação nesta investigação. É de salientar que, de forma unânime, todos os trabalhadores se mostraram inteiramente disponíveis para dar o seu contributo, o que denota que os mesmos sentem necessidade de expressar a realidade vivida neste setor. Dos 15 trabalhadores abordados, não houve desistências nem negações.

Numa fase inicial, anterior à recolha de informação, foi elaborada a declaração de consentimento informado (ANEXO 1), devidamente assinada pelo participante e pela investigadora, com a finalidade de dar a conhecer aos participantes a temática e os objetivos da investigação, assim como os procedimentos inerentes ao seguimento do estudo. Este consentimento permitiu obter a autorização para a recolha, gravação, tratamento e a análise de todos os dados, proceder à transcrição fiel e integral da mesma, bem como para garantir o anonimato e confidencialidade dos dados e a possível desistência a qualquer momento.

No total, foram entrevistados 15 trabalhadores por turnos no setor do retalho alimentar, com recurso à metodologia qualitativa orientada por um guião de entrevista semiestruturado. Este guião de entrevista (ANEXO 2) está dividido em três grandes partes: (i) a primeira parte diz respeito à recolha de alguns dados sociodemográficos do participante, fundamentais para esta investigação, nomeadamente a idade, género, estado civil, a existência de dependentes e respetivas idades, habilitações literárias, área de estudos, profissão e antiguidade na profissão. De seguida, (ii) na segunda parte, procedemos à caracterização da organização onde trabalha, de modo a apurar a sua dimensão (número de trabalhadores) e onde está localizada. Por fim, (iii) na terceira parte, seguimos para as questões de exploração da temática, de foro individual tais como “Sente-se satisfeito ao trabalhar por turnos?”, “Sente que o trabalho por turnos causa impactos na sua saúde (mental e física, doenças profissionais, sono, cansaço, fadiga, apetite)?”, de foro organizacional que se apresentam como “Sente que a sua organização o valoriza enquanto trabalhador por turnos?”, “Na sua organização, verifica a existência de boas práticas no equilíbrio da vida dos trabalhadores?” e, também, questões ligadas ao domínio pessoal “Sente que o domínio profissional tem impacto na sua vida pessoal e vice-versa?”, “Em relação à vida

social/recreativa, sente que o facto de trabalhar por turnos condiciona ou facilita a sua participação em certas atividades?”, de foro familiar “Na sua opinião, a família prejudica ou facilita na conciliação entre a vida pessoal e o trabalho?”, “Sente que passa tempo suficiente com a sua família? E sente que a quantidade corresponde à qualidade?” e, ainda, no domínio conjugal “Considera que o facto de trabalhar por turnos impacta na sua relação conjugal?”.

As entrevistas decorreram entre 27 de março e 28 de abril de 2022, com uma duração média de 32 minutos, sendo que a entrevista mais curta durou 24 minutos e a mais longa durou 55 minutos. O espaço físico onde ocorreu o encontro entre a investigadora e os participantes foi, maioritariamente, nas instalações das três empresas em estudo. Contudo, alguns trabalhadores sentiram-se mais confortáveis em realizar a entrevista longe das imediações da empresa, tendo sido estas realizadas à distância, com recurso à plataforma *Zoom*. Todo o material reunido nas entrevistas (as anotações, as gravações e os documentos) formam registos a partir do qual os dados serão construídos e, acima de tudo, a gravação das entrevistas tornou-se um recurso de importância para a transcrição de forma integral e fiel do que foi dito pelos entrevistados (Guerra, 2006).

A recolha de informação deve ser concluída quando o investigador nota a constante repetição das mesmas informações face aos objetivos que incitaram a realização do estudo, ou seja, quando é atingida a saturação teórica. Posto isto, a saturação teórica é definida como o momento da investigação em que a recolha de novos dados não acrescenta mais informação relevante ao objeto em estudo e não altera a compreensão do mesmo (Guerra, 2006; Glaser & Strauss, 2008). Deste modo, a saturação teórica foi obtida aquando da conclusão da 15ª entrevista.

De modo a possibilitar uma melhor organização da informação e identificar os participantes da investigação, optamos pela designação *Entrevista 1* e *entrevistado 1* (E1), respetivamente associado, seguindo esta sequência até à *Entrevista 15* (ANEXO 3).

2.4. Procedimentos de tratamento da informação

Concluída a fase de recolha de informação, segue-se a análise e o tratamento dos dados recolhidos. Esta análise foi elaborada de forma teórica e seguindo as categorias previamente delineadas, de forma a deduzir a informação. Fundamentando a abordagem dedutiva que suportou esta investigação, a tabela 9 apresenta as categorias identificadas e as respetivas dimensões, bem como as informações que se pretendem alcançar.

Categorias	Dimensões	Informações a alcançar
O trabalho por turnos	Horários de trabalho	Conhecer os tipos de turnos executados pelos entrevistados e a sujeição à rotação;
	Formas de rotação dos turnos	Conhecer a forma de rotação dos turnos na realidade dos entrevistados;
A escolha pelo regime de trabalho por turnos e a influência da cultura organizacional	Razões para a adoção do trabalho por turnos	Compreender as razões que levam os trabalhadores a eleger o trabalho por turnos;
	Motivação para a permanência no trabalho por turnos	Conhecer as motivações que levam os trabalhadores por turnos a permanecer nessa realidade;
	Preferência horária do turno	Saber qual é o turno preferido dos trabalhadores;
	Razões de preferência de horário do turno	Perceber o fundamento da preferência por um determinado turno;
	Cumprimento legal do regime de trabalho por turnos	Conhecer a opinião dos entrevistados face à legislação existente para a proteção dos trabalhadores por turnos;
	Grau de satisfação com o regime de turnos	Entender o grau de satisfação dos trabalhadores com o regime de trabalho por turnos e o sentimento de valorização atribuído pelas organizações;
	Cultura organizacional WLB- <i>friendly</i>	Perceber a cultura organizacional em vigor nas empresas e o seu alinhamento com o WLB;
Vantagens do trabalho por turnos	Vantagens para os trabalhadores	Entender as vantagens que o trabalho por turnos confere aos trabalhadores;
	Vantagens para as organizações	Entender as vantagens que o trabalho por turnos confere às organizações;
	Vantagens para a sociedade	Entender as vantagens que o trabalho por turnos confere à sociedade;
	Desvantagens para os trabalhadores	Identificar as desvantagens do trabalho por turnos para os trabalhadores;

Desvantagens do trabalho por turnos	Desvantagens para as organizações	Sintetizar as desvantagens do trabalho por turnos para as organizações;
Impactos do trabalho por turnos	Impactos na saúde física e mental dos trabalhadores por turnos	Compreender os impactos na saúde física e mental dos trabalhadores por turnos;
	Impactos do trabalho por turnos na relação conjugal	Compreender os impactos positivos e negativos do trabalho por turnos na relação conjugal;
	Impactos do trabalho por turnos na gestão do dia-a-dia	Identificar os impactos do trabalho por turnos na gestão do quotidiano;
	Gestão do WLB do trabalhador por turnos: conflito trabalho-família e família-trabalho	Mensurar o conflito trabalho-família e família-trabalho percebido pelos trabalhadores por turnos;
A importância da vida conjugal no trabalho por turnos	O trabalho por turnos e a vida conjugal	Perceber a conciliação conjugal quando um elemento trabalha por turnos e o outro em horário diurno tradicional ou quando ambos trabalham por turnos;
Visão futura do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar	Aspetos a melhorar no regime de trabalho por turnos	Catalogar as potenciais boas práticas a implementar no trabalho por turnos, especificamente no setor do retalho alimentar;
	-----	Categoria emergente que surgiu no decorrer das entrevistas e que pretende fornecer uma visão da possível otimização do trabalho no setor do retalho alimentar.

Tabela 9: Categorias, dimensões e informações a alcançar

Nas pesquisas qualitativas, o método para o tratamento de dados mais utilizado é a análise de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2008; Bardin, 2011). No presente estudo optou-se pela análise de conteúdo como técnica de tratamento da informação, pois esta técnica permite sistematizar a informação recolhida e, de forma metódica, tratar as informações obtidas que apresentam um certo grau de complexidade e profundidade (Quivy & Campenhoudt, 2008; Bardin, 2011). Enumeram-se algumas vantagens na utilização da técnica supramencionada, como replicar e validar inferências

sobre dados num contexto específico, através de procedimentos científicos (Mack et al., 2005; I. Pinto et al., 2018).

De acordo com Mack et al. (2005) e Bardin (2011) existem três principais fases na organização da análise da informação, sendo elas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira fase, a pré-análise, consiste em “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (Bardin, 2011, p. 95). A segunda fase consiste na exploração do material, logo esta fase mostra-se morosa e monótona, traduz-se na codificação ou enumeração tendo por base as regras previamente formuladas. Por último, a fase do tratamento dos dados, a inferência e a interpretação permite transformar os resultados brutos em matéria significativa e válida, de forma a atingir resultados relevantes para o objeto em estudo.

Bardin (2011) e Afonso, Linhares & Costa (2017) defendem que a análise de conteúdo é a única técnica que atinge material não estruturado permitindo analisar diversas fontes de informação e conteúdo, verbais ou não verbais. Henriques (2014) acrescenta que a análise de conteúdo tem como missão descrever as situações e, em simultâneo, interpretá-las. Este fenómeno gera um sentido interpretativo, com o objetivo de detetar relações de causalidade nas temáticas em foco no estudo.

A análise e o tratamento das informações obtidas, através da realização de entrevistas, começou com a identificação dos conceitos principais previamente identificados na literatura, bem como as respetivas categorias que abrangiam cada conceito. Houve, ainda, o cuidado de proceder à transcrição da entrevista o mais próximo possível da data em que a mesma foi realizada, com o objetivo de retirar o máximo proveito da memória gravada pela investigadora aquando da entrevista. Para tal, procedeu-se à transcrição clássica de reprodução e processamento de texto, também conhecida como transcrição *verbatim*, de forma a preservar o sentido e a fidelidade da informação recolhida. Segundo Guerra (2006), a transcrição *verbatim* consiste em reduzir a escrito a totalidade das palavras proclamadas pelo entrevistado durante a realização da entrevista. Adicionalmente, Denzin & Lincoln (2006) e Yin (2014) afirmam que este tipo de transcrição estimula à veracidade e realismo da informação recolhida e conserva os traços e as perceções do entrevistado, evitando possíveis interpretações subjetivas por parte do investigador.

Após a transcrição, as entrevistas foram examinadas tendo por base o método de análise de conteúdo. Segundo Quivy & Campenhoudt (2008) e Silva & Fossá (2015), a análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação que visa analisar o que foi referido em entrevistas ou observado pelo investigador. Através da análise de conteúdo procura-se categorizar o que foi dito

através da construção de categorias que assistem no entendimento do que está por detrás dos discursos. Coutinho (2013) refere que a categorização permite encontrar especificidades e pontos de pertinência para os objetivos do estudo, reunindo um maior número de informação à custa de uma esquematização e relação entre os acontecimentos. O processo de categorização pode proceder-se de forma dedutiva (procedimentos fechados), com categorias criadas a partir da revisão da literatura e objetivos do trabalho, ou de forma indutiva (procedimentos abertos), sendo analisadas as categorias emergentes do material em análise (Pinto et al., 2018). Neste sentido, as entrevistas foram destrinçadas através de um conjunto de categorias e subcategorias de análise anteriormente formuladas e baseadas na revisão da literatura prévia, bem como a partir do guião de entrevista utilizado.

2.5. Caraterização dos participantes

A presente investigação teve como objetivo analisar a realidade experienciada pelos trabalhadores inseridos no setor do retalho alimentar. Os participantes do estudo são trabalhadores por turnos que trabalham, pelo menos, há dois anos no setor do retalho alimentar (n=15), critério este definido na seleção dos participantes.

2.5.1. Género

No que toca à distribuição dos participantes por género constata-se que 10 participantes (67%) são do sexo feminino e os restantes 5 participantes (33%) são do sexo masculino, como ilustra o gráfico 1:

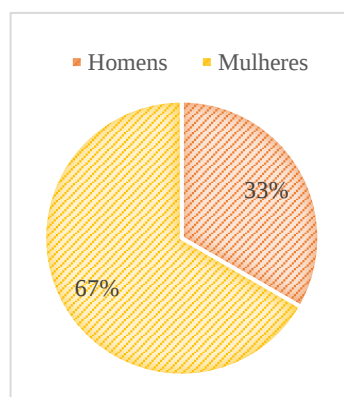


Gráfico 1: Participantes por género

2.5.2. Idade

No que respeita à idade dos participantes, é notável que a idade da maior parte dos mesmos se situa acima dos 30 anos ($n=9$). É possível constatar que o participante mais novo tem 24 anos e o mais velho 46 anos, estando a média de idades situada nos 32,93 anos. O gráfico 2 realça a distribuição das idades dos participantes por classes, nomeadamente, dos 20 aos 29 anos, dos 30 aos 39 anos e, ainda, dos 40 aos 49 anos:

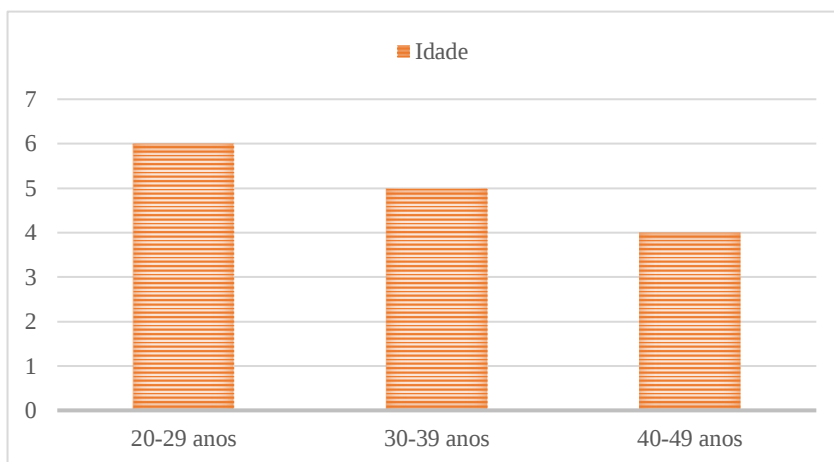


Gráfico 2: Participantes por classes de idades

2.5.3. Estado civil

Relativamente ao estado civil, 46% dos entrevistados são solteiros ($n=7$), 27% estão legalmente casados ($n=4$), 20% encontram-se divorciados ($n=3$) e apenas um dos participantes (7%) está em união de facto, como mostra o gráfico 3:

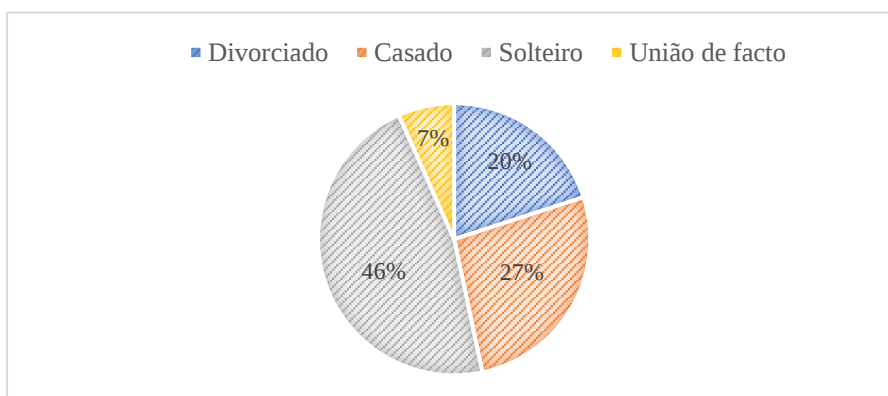


Gráfico 3: Participantes por estado civil

2.5.4. Dependentes

Dos 15 participantes, 7 têm filhos. É de notar que 5 participantes possuem um dependente e 2 participantes têm dois dependentes, perfazendo um total de 9 dependentes no conjunto dos participantes. A média de idades dos filhos é 10,89 anos, sendo que apenas um dependente é maior de idade. A distribuição dos dependentes por faixas etárias encontra-se no gráfico 4, a seguir inframencionado:

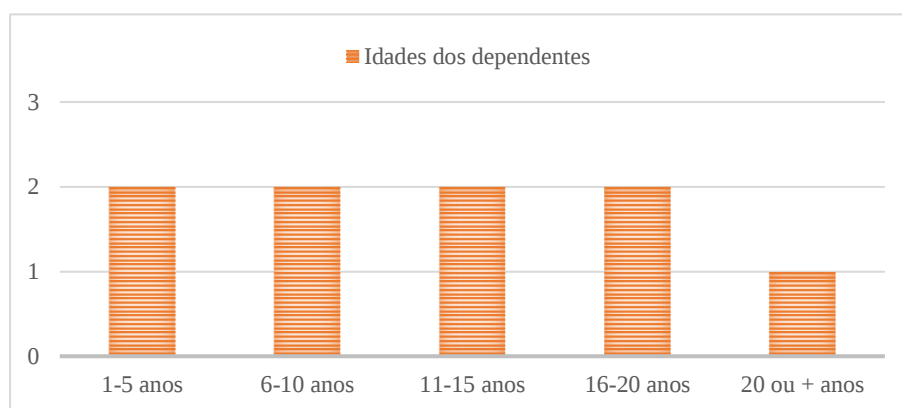


Gráfico 4: Dependentes dos participantes por classes de idades

2.5.5. Habilitações literárias

No que concerne às habilitações literárias dos participantes nota-se uma grande variedade nas qualificações obtidas por estes. A nível de formação superior, 6 entrevistados possuem Licenciatura (40%), 2 participantes possuem Mestrado (13%), 34% dos entrevistados concluíram o 12º ano (n=5) e uma pequena parte dos participantes terminou o 9º ano (n=2), conforme o gráfico 5 que a seguir se apresenta:

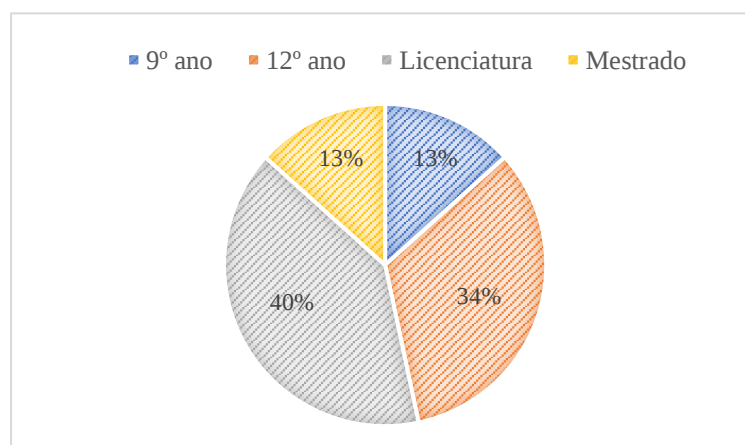


Gráfico 5: Participantes por habilitações literárias

No que respeita aos participantes com formação superior (8 participantes) é possível encontrar diplomados em Gestão de Empresas, Gerontologia, Contabilidade e Administração, RH, Nutrição, Marketing e Psicologia das Organizações. O gráfico 6 elenca as áreas de formação superior, bem como a distribuição dos entrevistados por cada uma das áreas enumeradas:

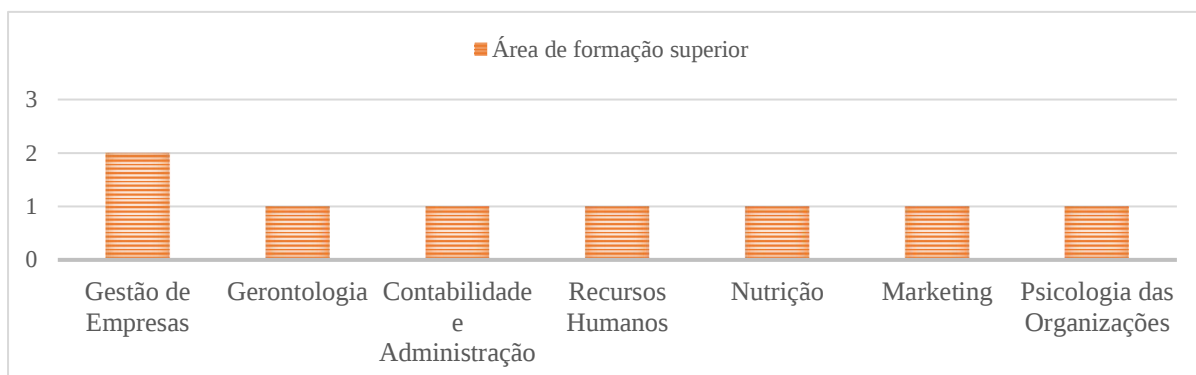


Gráfico 6: Participantes por área de formação superior

2.5.6. Cargo desempenhado na organização

Em relação ao cargo desempenhado pelos entrevistados, estes distribuem-se em 5 operadores (33%), 4 chefes de loja (27%) e, par a par com 20%, 3 chefes de seção e 3 subchefes de seção (gráfico 7):

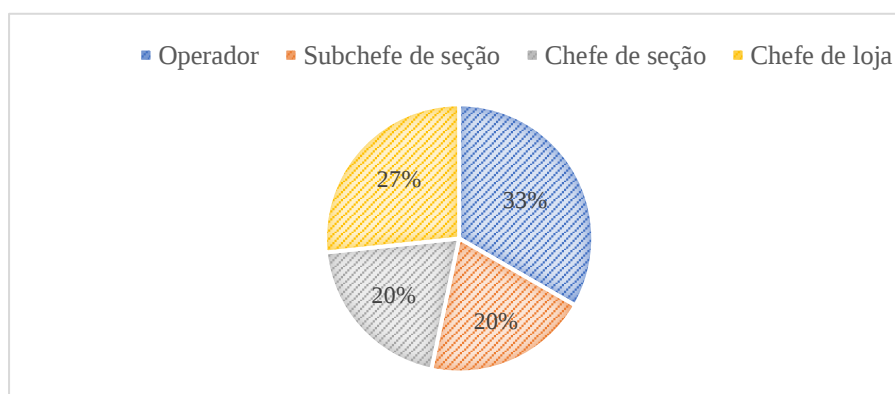


Gráfico 7: Participantes por cargo desempenhado

2.5.7. Antiguidade a trabalhar por turnos

No que respeita à antiguidade no trabalho em regime de turnos, todos os entrevistados (n=15) encontram-se há, pelo menos, dois anos a exercer o trabalho por turnos, sendo que o que se

encontra há menos tempo nesta modalidade está há 2 anos e o mais antigo há 24 anos (gráfico 8). A média de antiguidade no regime do trabalho por turnos situa-se em 8,87 anos.

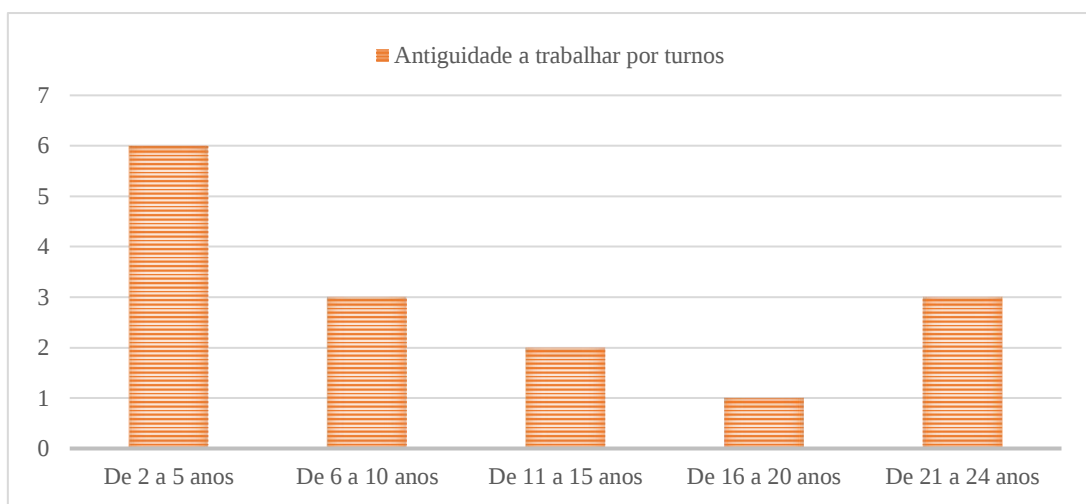


Gráfico 8: Participantes por antiguidade no regime de turnos

2.5.8. Localização da superfície comercial

A localização do estabelecimento comercial onde os entrevistados trabalham foi agrupada por concelhos, nomeadamente Porto (n=3), Vila Nova de Gaia (n=5), Aveiro (n=2), Ovar (n=4) e Espinho (n=1), resultando o gráfico 9:

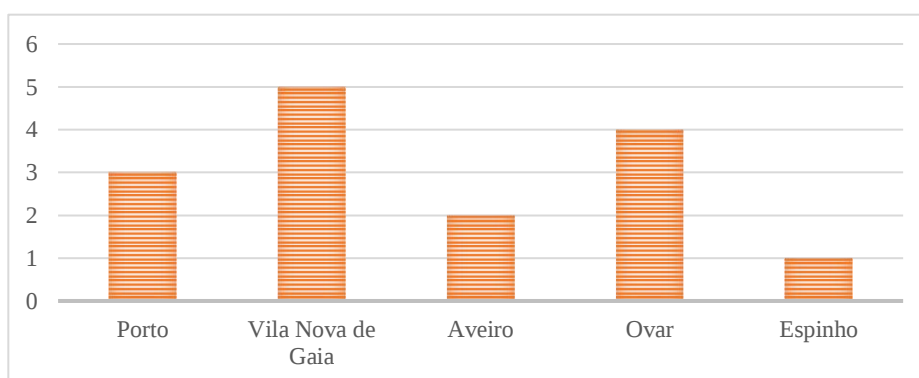


Gráfico 9: Localização da superfície comercial dos participantes

2.5.9. Dimensão e distribuição dos trabalhadores por organização

Para a realização deste estudo foram entrevistados trabalhadores por turnos pertencentes a três empresas multinacionais que atuam no setor do retalho alimentar. De forma a manter a confidencialidade, designamos as organizações como Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3. A maioria dos entrevistados (53%, n=8) trabalham na Empresa 1, 4 participantes (27%) trabalham na

Empresa 2 e, ainda, 3 entrevistados (20%) executam o seu trabalho na empresa 3, conforme o gráfico 10:

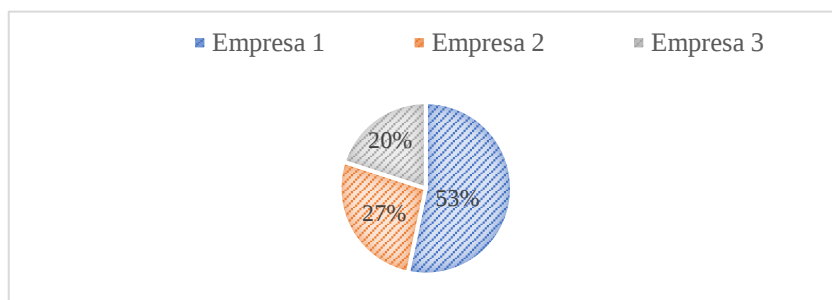


Gráfico 10: Participantes por organização

De acordo com as informações acima, as três empresas envolvidas no estudo são classificadas como multinacionais. O gráfico 11 apresenta o número total de trabalhadores, a nível nacional, das três organizações participantes no estudo, sendo que o número total de trabalhadores varia entre 2.000 e 8.200:

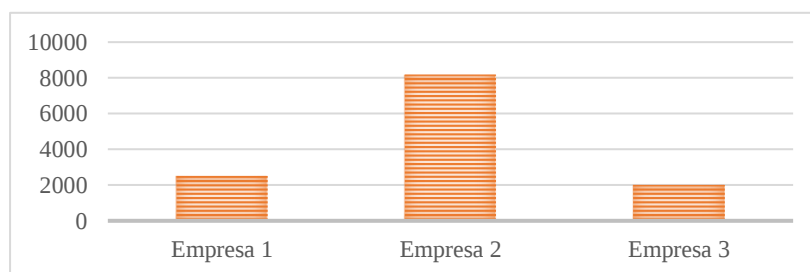


Gráfico 11: Dimensão das organizações envolvidas a nível nacional

De forma a obter mais detalhe, no gráfico 12 é discriminado o número de trabalhadores por estabelecimento comercial, sendo notável que apesar da Empresa 1 possuir cerca de 2000 trabalhadores, a nível de estabelecimento comercial emprega mais de 60 trabalhadores por loja, enquanto as restantes não ultrapassam os 20 trabalhadores:

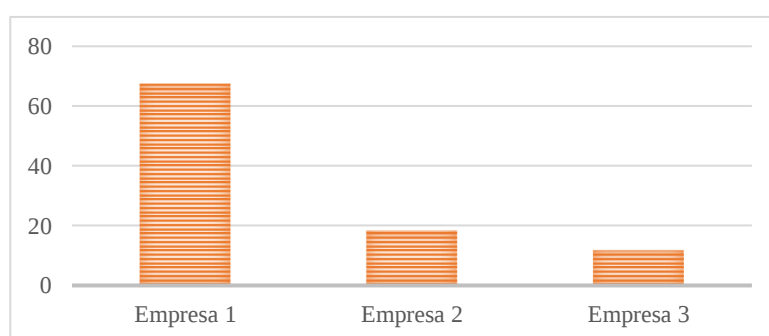


Gráfico 12: Participantes por estabelecimento comercial

Com o objetivo de agrupar a informação, é possível observar na tabela 10 a distribuição dos participantes de acordo com as diversas variáveis sociodemográficas consideradas na investigação:

Variáveis sociodemográficas		Número de participantes
Género		
	Homens	5/15
	Mulheres	10/15
Idade		
	20-29 anos	6/15
	30-39 anos	5/15
	40-49 anos	4/15
Estado Civil		
	Solteiro	7/15
	União de facto	1/15
	Casado	4/15
	Divorciado	3/15
Dependentes		
	1-5 anos	2/9
	6-10 anos	2/9
	11-15 anos	2/9
	16-20 anos	2/9
	20 ou + anos	1/9
Habilitações literárias		
	9º ano	2/15
	12º ano	5/15
	Licenciatura	6/15
	Mestrado	2/15
Área de formação superior		
	Gestão de Empresas	2/8
	Gerontologia	1/8
	Contabilidade e Administração	1/8
	Recursos Humanos	1/8
	Nutrição	1/8
	Marketing	1/8
	Psicologia das Organizações	1/8
Cargo desempenhado		
	Operador	5/15
	Subchefe de seção	3/15
	Chefe de seção	3/15
	Chefe de loja	4/15

Antiguidade no setor do retalho alimentar	
2-5 anos	6/15
6-10 anos	3/15
11-15 anos	2/15
16-20 anos	1/15
21-24 anos	3/15
Localização da superfície comercial	
Porto	3/15
Vila Nova de Gaia	5/15
Aveiro	2/15
Ovar	4/15
Espinho	1/15
Distribuição dos participantes por organizações	
Empresa 1	8/15
Empresa 2	4/15
Empresa 3	3/15

Tabela 10: Distribuição dos participantes por variáveis

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. Horários de trabalho

Todos os entrevistados deste estudo (n=15) afirmam estar sujeitos à modalidade de turnos no trabalho que realizam diariamente. Neste estudo estão contemplados trabalhadores a tempo inteiro, isto é, 40 horas semanais (n=11) e a tempo parcial, em média, 30 horas semanais (n=3) ou 20 horas semanais (n=1). Entre os participantes do estudo, embora alguns realizem turnos fixos (5 participantes), a maioria está em turnos rotativos (10 participantes):

“O meu horário tem quatro configurações diferentes que tenho de cumprir durante o mês, sendo que o mais frequente é 8:30h-20:30h” (Entrevistado 1).

“O meu horário é abrangido por 2 turnos: o turno da manhã e o turno da tarde, sendo que o da manhã é das 7h às 16h e o turno da tarde é das 14h às 23h” (Entrevistado 4).

“Estou abrangido pelo regime de turnos rotativos com folgas rotativas, que envolve trabalhar também ao fim de semana e feriados. Os horários são das 7h às 16h ou das 13h às 22h” (Entrevistado 6).

Verifica-se, ainda, a existência de outros tipos de horário, pois alguns entrevistados (n=2) trabalham em turno fixo, entre as 7h e as 18h de forma temporária, devido ao facto de terem sido mães há pouco tempo e usufruírem deste horário, bem como o entrevistado (n=1) a tempo parcial de 20 horas semanais que realiza um turno fixo e, ainda, outros trabalhadores (n=2) que, em acordo com a organização onde trabalham, bem como por necessidade da mesma, estão em turno fixo, conforme é possível constatar nos seguintes depoimentos:

“Neste momento faço o turno o fixo da manhã (7h-14h), frequentemente estende-se até as 16h e um dia ou outro até às 17h. Evito que se alastre muito no tempo pois fui mãe recentemente” (Entrevistado 3).

“Eu só faço manhãs por causa do meu filho, devido aos horários em que ele frequenta a escolinha dele, ou seja, é um horário fixo e nunca faço fechos de loja (...). O horário mais frequente é intermédio, das 9h às 18h” (Entrevistado 7).

“(...) Sou subchefe de loja no horário noturno, por necessidade da empresa e acordo entre as duas partes (...)” (Entrevistado 9).

De forma a facilitar a compreensão dos horários executados pelos participantes torna-se pertinente sintetizar a informação. A tabela 11 apresenta uma síntese que evidencia a realização

de mais do que um horário por entrevistado, reforçando a presença de horários rotativos. Nestes resultados, excetuam-se o caso de 5 participantes, cujo turno realizado é fixo. Conforme mostra a tabela, o horário mais comum é o realizado das 7h às 16h:

Horários do turno	Frequência (n=26)
5:00-14:00	1
6:00-15:00	5
7:00-14:00	1
7:00-16:00	6
8:30-20:30	2
9:00-16:00	2
12:00-22:00	1
13:00-22:00	2
14:00-23:00	5
17:00-22:00	1

Tabela 11: Diferentes horários executados pelos entrevistados

3.2. Formas de rotação dos turnos

No que concerne às formas de rotação dos turnos, alguns participantes (n=2) executam diferentes turnos numa semana contínua de trabalho, isto é, sem terem dias de descanso entre as trocas de horário, conforme indicam os seguintes testemunhos:

“(...) sendo que os turnos podem variar das 6h às 15h e das 12h às 22h mesmo não gozando folgas pelo meio” (Entrevistado 2).

“(...) Os horários são das 7h-16h ou 13h-22h, sem ter folgas” (Entrevistado 6).

Vários entrevistados (n=6) realizam uma semana de trabalho contínua no mesmo turno (6 dias), seguindo-se o gozo de dois de folga, para haver rotação para o turno seguinte, de forma a cumprir mais uma semana de trabalho, como é possível denotar nos seguintes relatos:

“Os turnos são rotativos, durante 6 dias um turno e troco de turno após gozar 2 dias de folga” (Entrevistado 4).

“(...) sendo que numa semana faço das 7h às 16h e na seguinte das 14h às 23h” (Entrevistado 5).

“Na empresa costumo fazer o horário das 6h às 15h, gozo dois dias de descanso e passo para o turno das 14h às 23h” (Entrevistado 12).

Quanto ao gozo dos dias de descanso, os resultados mostram que o entrevistado que trabalha no regime de 20h semanais (n=1) usufrui de folgas fixas, sendo que os restantes participantes (n=14) estão sujeitos ao gozo de folgas rotativas e, por vezes, separadas, como é possível observar nos seguintes testemunhos:

“Folgas rotativas de segunda a domingo, no esquema inverso, sábado e domingo, quinta e sexta, terça e quarta, segunda e domingo (...)” (Entrevistado 3).

“(...) as folgas são rotativas de forma sequencial de segunda a domingo: terça e quarta, quarta e quinta, quinta e sexta, sexta e sábado, sábado domingo e segunda, domingo segunda e terça (...)” (Entrevistado 4).

“(...) com folgas rotativas e separadas, com muita frequência” (Entrevistado 8).

3.3. Razões para a adoção do trabalho por turnos

Foram identificadas as cinco principais razões que levam os trabalhadores a optar pela realização do trabalho por turnos na área do retalho alimentar. A razão mais frequentemente apontada pelos participantes é a possibilidade de auferirem uma maior remuneração (n=9), visto que o trabalho por turnos permite obter uma remuneração ligeiramente superior quando comparada a outras funções realizadas em horário de expediente geral. A natureza da área profissional surge como a segunda razão para a execução de trabalho por turnos (n=6), pois no setor do retalho alimentar é inevitável não trabalhar por turnos já que alguns estabelecimentos estendem os seus horários até às 23h. Alguns participantes (n=5) mencionam que ingressaram no retalho alimentar e, conseqüentemente, nos turnos, para poderem conciliar o seu percurso académico enquanto conseguiam auferir algum rendimento. Decorrente dessa opção, alguns entrevistados (n=4) referem que, mesmo após a conclusão do percurso académico, mantém a sua presença no retalho alimentar devido à falta de oportunidades na sua área de estudos. O motivo menos frequente pela escolha desta modalidade de trabalho foi a conciliação com os horários dos filhos (n=1).

“(...) As principais razões que me levaram a trabalhar por turnos foi essencialmente pela remuneração, que é sempre ligeiramente superior do que nos restantes trabalhos em horário convencional e também a necessidade da área profissional” (Entrevistado 1).

“(...) A razão que me leva a trabalhar por turnos é, sobretudo, os horários das minhas filhas (...)” (Entrevistado 4).

“(...) No meu caso, benefício de subsídio noturno por entrar as 6h” (Entrevistado 8).

“(...) A razão principal foi para conciliar com o meu percurso académico (...)” (Entrevistado 11).

3.4. Motivação para a permanência no trabalho por turnos

Após identificar as razões que levam os trabalhadores a optar por este regime de trabalho, que é o trabalho por turnos no setor do retalho alimentar, torna-se relevante enumerar quais as motivações que levam os trabalhadores a permanecer nos turnos. É possível constatar que 47% dos entrevistados (n=7) afirma que continuam nesta área profissional por falta de oportunidades na área que estudaram durante o seu percurso académico:

“(...) Infelizmente, nunca mudei por falta de oportunidade na minha área” (Entrevistado 3).

“(...) Eu estava a estudar e estava ótimo, só que acabei por ir ficando devido à falta de vagas na minha área de estudos, depois acabou por ser uma forma de estar na vida, para mim é normal. É como eu achar normal trabalhar ao domingo, o que acho estranho é estar ao domingo em casa (...)” (Entrevistado 7).

Outros participantes (n=5) sublinham que se mantêm neste regime por conseguirem auferir um bom vencimento, algo que não conseguiriam noutras empresas/áreas por falta de habilitações académicas:

“(...) Uma vez que me divorciei, estava a começar novamente tudo de raiz, então tinha de ter rendimento que fosse compatível para criar duas crianças e esta foi a oportunidade, pois não tenho grandes estudos (...)” (Entrevistado 4).

“Bem, a principal razão que me levou a aceitar a trabalhar por turnos foi querer entrar nesta empresa porque sempre ouvi dizer que pagavam melhor. (...) hoje vejo que não é assim tão gratificante a nível monetário e menos ainda a nível social, é algo que já pondero não continuar a longo prazo” (Entrevistado 15).

Adicionalmente, o gosto pela área profissional do retalho alimentar foi apontado pelos participantes (n=4) como sendo outra das razões pela permanência neste tipo de regime de trabalho, pois executar o trabalho neste setor de atividade implica trabalhar por turnos:

“(...) A minha alteração para horários rotativos apenas se prende por necessidade da área profissional, especificamente pela função que estou a exercer (...)” (Entrevistado 2).

Apresentam-se, ainda, como motivações para a permanência no trabalho por turnos o equilíbrio na conciliação da vida pessoal e profissional (n=2), a dificuldade na obtenção de um trabalho em horário padrão (n=2) e o mútuo acordo entre o trabalhador e a empresa para a realização de um turno fixo (n=2). Seguem-se alguns depoimentos que exemplificam esta realidade:

“Foi sempre neste regime, nunca mudei porque consigo conciliar a vida pessoal até hoje” (Entrevistado 13).

“(...) Atualmente é mais difícil arranjar trabalho com horários e folgas fixas, como não arranjei trabalho na área e não tinha experiência laboral, sujeitei-me a começar assim e acabei por me manter neste registo laboral (...)” (Entrevistado 12).

“Anteriormente pertencia ao turno da manhã (...) e devido às necessidades da loja subi de categoria profissional e mudei para o turno da noite, por mútuo acordo com a empresa” (Entrevistado 9).

3.5. Preferência horária do turno

Relativamente ao horário do turno, a preferência dos entrevistados é pelo turno da manhã, num horário que se configure entre as 7h e as 18h. Assim, a maior parte dos entrevistados (73%, n=11) sublinhou que o turno onde gostariam de estar inseridos seria no turno fixo da manhã:

“O horário que gostaria de cumprir é das 8h às 17h, como a maioria das pessoas (...)”
(Entrevistado 1).

“(...) horário da manhã com entrada entre as 7h e as 9h terminando, no máximo, às 18h (...)” (Entrevistado 12).

Alguns participantes (n=2), por sua vez, mostram preferência pelo turno da tarde:

“O horário que me é mais favorável é o horário das 14h-23h (...)” (Entrevistado 15).

Apenas um entrevistado (n=1) referiu que lhe era indiferente, pois não tem preferência por nenhum turno, bem como mostra indiferença pela presença ou não de rotação:

“Eu não sou contra como estamos a fazer atualmente, uma semana de manhã e outra de tarde (...)” (Entrevistado 4).

3.6. Razões de preferência de horário do turno

De acordo com todos os entrevistados (n=15) existem várias razões que levam à preferência horário de um determinado turno. Entre os participantes com preferência pelo turno matutino (n=11), foram identificadas seis principais motivações:

Conciliação familiar (n=15)

“(...) No meu caso em concreto o horário da manhã é mais favorável para conseguir ter conciliação com a família (...)” (Entrevistado 2).

“(...) acompanhar um filho ao futebol, falo porque o meu filho joga futebol, ou alguma atividade extracurricular que possa ter (...) poder estar com a família, jantar com a família (...)” (Entrevistado 5).

“(...) Com o horário da manhã conseguiria mais compatibilidade com o meu namorado e família. Poderia jantar com eles (...)” (Entrevistado 12).

Mais tempo para lazer e hobbies (n=5)

“(...) a tarde livre permite-me ter mais tempo para lazer” (Entrevistado 6).

“(...) mais tempo para tarefas e hobbies” (Entrevistado 8).

“(...) tenho preferência pelo turno da manhã, pela questão de ficar o resto de dia livre para fazer coisas que gosto (...)” (Entrevistado 10).

Vida social mais facilitada (n=4)

“Manhã, por ter o resto do dia livre para conviver com amigos” (Entrevistado 14).

Melhor qualidade de vida pessoal (n=4)

“(...) Consigo ter mais qualidade de vida e de sono (...)” (Entrevistado 8).

“(...) Acabamos por ganhar mais qualidade de vida e conseguir gerir melhor o nosso humor” (Entrevistado 9).

Em relação aos participantes do estudo que apontaram o turno da tarde como preferido (n=2), as três razões que apresentaram são as seguintes:

Possibilidade de estudar de manhã (n=1)

“(...) por me possibilitar estudar de manhã” (Entrevistado 11).

Mais tempo para descansar de manhã (n=1)

“Neste turno sinto-me menos cansada, sinto que consigo descansar um pouco melhor de manhã (...)” (Entrevistado 15).

Melhoria no humor (n=1)

“(...) entro no turno com mais disposição e melhor humor (...)” (Entrevistado 15).

No que toca às razões de preferência por turnos rotativos são apresentadas três motivações:

Acesso facilitado a repartições públicas (finanças, correios e bancos) (n=1)

Um entrevistado menciona que o facto de trabalhar no regime de turnos rotativos permite maior flexibilidade no acesso a instituições públicas, algo que não conseguiria se trabalhasse num horário padrão: *“(...) assim como resolver algumas situações, por exemplo, resolver alguma coisa no banco ou nos correios, isto é, repartições públicas. Como se sabe, um horário que seja das 9h-18h não permite essa flexibilidade (...)”* (Entrevistado 4).

Conciliação com a vida familiar (n=1)

“(...) No caso de ir à escola, nesse horário convencional, teria de faltar várias vezes ao trabalho para ir porque não tenho só um filho, tenho 2 e os horários deles não são os mesmos (...) Uma vez que estou sozinha facilita-me estar com os meus filhos (...) Se não estiver com os meus filhos de manhã estou de tarde e vice-versa, vai-se gerindo” (Entrevistado 4).

3.7. Cumprimento legal do regime de trabalho por turnos

A maioria dos entrevistados (n=10) afirma que existe proteção legal relativamente ao trabalho por turnos, de acordo com o Código do Trabalho e os Acordos Coletivos do setor:

“(...) até porque como chefe de seção temos esse cuidado. Não colocar os trabalhadores mais de 6 dias seguidos por semana, cumprir os turnos e as pausas, nunca após as 4h ou 5h para os trabalhadores pausarem (...)” (Entrevistado 5).

“(...) As horas de pausa estão dentro da conformidade com a lei, nunca menos de 1h e nunca superior a 2h, bem como o descanso entre turnos que nunca pode ser inferior a 12h” (Entrevistado 7).

“Sim, a empresa coloca em prática o que está estabelecido na lei, todos são respeitados (...)” (Entrevistado 8).

Todavia, no que toca ao cumprimento por parte das entidades empregadoras face às leis existentes, a maioria dos participantes do estudo (n=8) afirma que apesar de existirem leis formuladas, as mesmas não são cumpridas na prática dentro das organizações e, desta forma, os trabalhadores sentem-se prejudicados por isso. Adicionalmente, uma minoria dos participantes

do estudo (n=5) sublinha não existir proteção suficiente para esta classe de trabalhadores, como se observa nos seguintes relatos:

“Em algumas empresas sim, esta não é o caso (...) Não estamos a funcionar de acordo e em conformidade com a legislação existente. Para além da extensão do meu horário que não deve ser propriamente o mais correto, seguem-se as 3 horas de pausa que tenho de cumprir, enquanto o limite imposto pela lei são, no máximo, 2 horas (...)” (Entrevistado 1).

“Reconheço que as empresas em Portugal não cumprem o código na íntegra (...). Existem trabalhadores que são persuadidos a colaborarem voluntariamente (sem remuneração) e, assim, servirem as necessidades das empresas” (Entrevistado 2).

“(...) na empresa onde trabalho não há controlo nenhum das picagens. Uma pessoa trabalha mais do que a própria isenção. A isenção não cobre as horas que estou lá a mais” (Entrevistado 3).

“(...) Existe proteção legal, mas muitas vezes revela-se insuficiente para regular todas as condições laborais” (Entrevistado 12).

Ainda, as opiniões diferem, na medida em que alguns entrevistados (n=6) concordam que as leis existentes são aplicadas em conformidade. No entanto, é possível apurar que nas organizações há uma dualidade no cumprimento das leis:

- Inconformidade legal

“(...) existem trabalhadores que são persuadidos a colaborarem voluntariamente (sem remuneração) e, assim, servirem as necessidades das empresas” (Entrevistado 2).

“Muito sinceramente, nunca pensei muito em relação a isso porque, lá está, nesta altura do campeonato, tenho muitas coisas ao mesmo tempo a cabeça e tornou-se um hábito não ter folgas (...)” (Entrevistado 4).

“(...) Atualmente a minha empresa respeita os tempos de descanso, visto que antes isso não acontecia. Muitas vezes estava a fechar a loja, portanto, saía às 23h e às 7h já estava lá de novo” (Entrevistado 6).

- Conformidade legal

“(...) Os horários de pausa são cumpridos, apesar de por vezes 5 horas seguidas a trabalhar sem comer seja muito tempo” (Entrevistado 10).

“(…) a empresa coloca em prática o que está estabelecido na lei, todos são respeitados. Por exemplo, não podemos trabalhar mais de 5 dias seguidos (...). Ao fim de 15 minutos de trabalho após a hora de saída já cabe lugar ao pagamento de horas extraordinárias e a pausa tem uma duração de no mínimo 1 hora e no máximo 2 horas” (Entrevistado 11).

3.8. Grau de satisfação com o regime de turnos

Grau de satisfação	Frequência (n=15)
Baixo	7
Moderado	7
Elevado	1

Tabela 12: Grau de satisfação dos entrevistados

Conforme mostra a tabela 12, um entrevistado mostra-se completamente satisfeito por trabalhar neste regime. Alguns entrevistados expressam estar moderadamente satisfeitos com o trabalho em regime de turnos (n=7) e outros participantes (n=7) revelam pouca satisfação com este regime de trabalho. Estes resultados são evidenciados nos seguintes testemunhos:

“Não permite uma estabilidade diária (...)” (Entrevistado 1).

“Acima de tudo dá flexibilidade para gerir o meu tempo (...)” (Entrevistado 4).

“De uma forma geral sim, tendo em conta que é um setor onde é impossível que não haja trabalho por turnos (...)” (Entrevistado 9).

✓ Sentimento de valorização

Relativamente ao sentimento de valorização por parte das organizações, os depoimentos obtidos pelos participantes estão divididos. Metade dos entrevistados (n=8) sente-se suficientemente apreciada pelas organizações onde trabalha dada a complexidade dos horários que executam:

“De momento sinto-me valorizado, nomeadamente por permitirem ajustar as folgas com as da minha namorada” (Entrevistado 6).

“(…) Neste momento não necessito pois já terminei os meus estudos, mas um bom exemplo, era o facto de adequarem o meu horário de trabalho ao meu horário da faculdade (...)” (Entrevistado 9).

Todavia, os restantes participantes (n=7) referem que não se sentem valorizados e que as medidas existentes nas empresas não são suficientes para sentirem essa apreciação positiva face aos horários que executam:

“(...) De todo que não, para eles dá-lhes igual. Sou administrativo, é a única coisa que me sabem dizer. (...) Nesta empresa, somos vistos como se fossemos monopólio: se funcionarmos bem, perfeito. Quando isso não se verifica, passamos de bestiais a bestas em segundos” (Entrevistado 1).

“As empresas em geral não valorizam os trabalhadores por turnos e a minha representa isso mesmo, ou seja, o horário de funcionamento da loja regesse exclusivamente em satisfazer a procura do consumidor (...)” (Entrevistado 2).

“(...) Não me sinto valorizada, neste caso vou falar numa visão geral sendo que é um setor que se ajusta à concorrência, para não perder lucro como se compreende (...)” (Entrevistado 15).

3.9. Cultura organizacional WLB-friendly

Entre os participantes do estudo, os resultados sugerem uma cultura organizacional amiga do convívio de vida de trabalho e de não trabalho nos trabalhadores por turnos (n=11). Entre as boas práticas encontrámos:

✓ Qualidade do ambiente de trabalho (n=10)

“(...) Em relação aos trabalhadores, como sou eu que decido, faço tudo o que posso para responder aos pedidos que são feitos por eles. Claro, porque sou um ser humano tenho noção que as pessoas têm necessidades e, até ao momento, se me demonstram que não são necessidades supérfluas e são pontuais, seja a situação de prestar assistência a um pai/mãe ou filhos, seja uma consulta médica ou algum infortúnio, sem dúvida alguma que faço de tudo para arranjar uma solução para que consigam (...)” (Entrevistado 1).

“(...) Até porque o nosso chefe de loja é muito recetivo a esse tipo de situações (...)” (Entrevistado 4).

“(...) Em cada loja, cada chefe de loja depois irá fazer essa gestão. Posso dizer com toda a certeza que estou muito satisfeita com o meu chefe de loja (...)” (Entrevistado 5).

“(...) Atualmente, tenho um chefe de loja que compreende e facilita-me imenso (...)” (Entrevistado 7).

✓ **Facilidade na permuta/ajuste de horários (n=9)**

“(...) Entre as chefias intermédias conseguimos adaptar fazendo trocas entre nós”
(Entrevistado 4).

“(...) o ajuste do horário facilitado a algumas das minhas necessidades (...)”
(Entrevistado 6).

“(...) no sentido em que tentam ser flexíveis e satisfazer alguns pedidos que fazemos (...)” (Entrevistado 9).

“(...) Facilitam trocas de horário se eu assim necessitar (...)” (Entrevistado 12).

✓ **Rotatividade de horários e folgas de forma justa (n=7)**

“(...) rotatividade de horários e folgas de forma a ser justo para todos (...)”
(Entrevistado 2).

“O meu horário inclui turnos rotativos, das 5h às 14h e das 14h às 23h, mudando de semana a semana, com folgas rotativas. (...) Os meus colegas de trabalho também estão sujeitos aos mesmos horários, só é adaptada a rotatividade do descanso” (Entrevistado 10).

✓ **Direito à desconexão total (n=5)**

“Não contactámos fora do horário de trabalho. Antes acontecia, só que a empresa proibiu para existir a desconexão do trabalhador ao trabalho” (Entrevistado 8).

“(...) o facto de não sermos contactados fora do trabalho assim como na pausa”
(Entrevistado 10).

✓ **Férias marcadas consoante a necessidade do trabalhador (n=3)**

“(...) as férias podem ser gozadas de acordo com a nossa necessidade (...)”
(Entrevistado 2).

“(...) Flexibilidade em pedir férias quando é mais conveniente para mim (...)”
(Entrevistado 8).

✓ **Extensão de benefícios sociais ao agregado familiar (n=1)**

“(…) Existe um seguro de saúde que dá a possibilidade de incluir o agregado familiar (…)” (Entrevistado 2).

✓ **Majoração de dias adicionais de férias (ano civil sem faltas) (n=1)**

“(…) beneficiámos de mais 3 dias de majoração anualmente, no caso de não existirem faltas durante um ano civil” (Entrevistado 2).

✓ **Qualidade da comunicação entre organização/trabalhador (n=1)**

“(…) tento ao máximo que haja comunicação entre a equipa e o chefe para que a secção funcione o melhor possível” (Entrevistado 13).

Na tabela 13 é apresentada uma síntese das boas práticas promotoras do WLB existentes:

Boas práticas promotoras do WLB
Facilidade na permuta/ajuste de horários
Rotatividade de horários e folgas de forma justa
Extensão de benefícios sociais ao agregado familiar
Férias marcadas consoante a necessidade do trabalhador
Majoração de dias adicionais de férias (ano civil sem faltas)
Direito à desconexão total
Qualidade da comunicação entre organização/trabalhador
Qualidade do ambiente de trabalho

Tabela 13: Boas práticas promotoras do WLB existentes nas organizações

3.10. Vantagens do trabalho por turnos

Todos os participantes do estudo (n=15) conferem algum tipo de vantagem a este regime de trabalho por turnos, podendo ser identificadas vantagens para os trabalhadores, para as organizações e para a sociedade.

3.10.1. Vantagens para os trabalhadores

De forma unânime, todos os entrevistados (n=15) sublinharam como vantagem o facto de a **remuneração** no regime de trabalho por turnos ser ligeiramente mais elevada do que noutras modalidades:

“A única vantagem que descrevo é mesmo a remuneração mais elevada, que foi o que me atraiu inicialmente (...)” (Entrevistado 1).

“As vantagens do regime por turnos, na minha perspetiva, são exclusivamente monetárias onde os trabalhadores poderão ganhar um subsídio noturno (...)” (Entrevistado 2).

“Vantagens é receber os domingos e feriados a dobrar (...)” (Entrevistado 10).

A segunda vantagem mais citada pelos participantes (n=9) é o facto de existir uma **boa adaptação de horários**, bem como a facilidade na permuta dos mesmos:

“(...) uma das vantagens é a flexibilidade na permuta de horário e folgas (...)” (Entrevistado 6).

“(...) facilita-me imenso, por exemplo, festas do menino, consultas (...)” (Entrevistado 7).

“(...) facilidade em fazer alterações, se necessário, no horário por diversas razões por exemplo, uma consulta (...)” (Entrevistado 9).

Outra vantagem do trabalho por turnos, na ótica dos entrevistados (n=8), é a **flexibilidade horária** no acesso a instituições públicas, nomeadamente serviços como Autoridade Tributária, Segurança Social, Correios e Bancos que, num horário regular de segunda a sexta-feira, forçava a faltar ao trabalho:

“(...) dá flexibilidade no acesso a repartições públicas que, num horário normal, forçava-me a faltar ao trabalho” (Entrevistado 4).

“(...) torna-se mais fácil de resolver situações como ir ao banco e mesmo ao médico (...)” (Entrevistado 11).

“(...) permite-me tratar de burocracias sem ter de pedir dias de férias (...)”
(Entrevistado 12).

A **rotatividade** dos turnos foi elencada como sendo uma vantagem para os participantes (n=1), pelo facto de ao executar o turno da manhã e o turno da tarde permitir obter uma experiência alargada e enriquecimento profissional, pois vivencia as tarefas e responsabilidades existentes em cada um dos turnos: *“(...) a rotatividade pode ter como benefício a experiência e enriquecimento profissional (...)”* (Entrevistado 8).

Na tabela 14 são apresentadas as principais vantagens do trabalho por turnos para os trabalhadores:

Vantagens para os trabalhadores
Remuneração
Boa adaptação dos horários
Flexibilidade horária
Rotatividade

Tabela 14: Vantagens para os trabalhadores

3.10.2. Vantagens para as organizações

No que toca às vantagens para as organizações, alguns entrevistados (n=5) enumeraram duas vantagens inerentes no regime de trabalho por turnos.

A **ausência de remuneração** para a totalidade de horas trabalhadas foi a vantagem organizacional mais referenciada pelos entrevistados (n=4), todos pertencentes à mesma organização. Pois, com muita frequência, os entrevistados relatam que durante as horas de pausa continuam a trabalhar, mesmo que de forma ilegal, pois são persuadidos para essa ação, através de pressão psicológica:

“(...) uma pessoa trabalha mais do que a própria isenção. A isenção não cobre as horas que estou lá a mais (...)” (Entrevistado 3).

“(...) enquanto a pessoa está ali pode ir fazendo algumas tarefas e a empresa não tem de pagar a outra pessoa” (Entrevistado 4).

O **horário de venda alargado** mostra-se como outra vantagem a favor das organizações reconhecida por alguns participantes (n=3). Estes participantes afirmam que o facto de haver um horário de abertura alargado nas superfícies de retalho alimentar proporciona mais horas de venda disponíveis, para que os clientes façam as suas compras, bem como uma disponibilidade na totalidade dos dias da semana. Assim, o horário de abertura situa-se entre as 8h e as 9h e o fecho do estabelecimento assinala-se entre as 21h e as 21:30h conforme é possível verificar nas seguintes declarações:

“(...) Em relação à organização, esta beneficia de um horário mais alargado e com mais horas de venda, pois o estabelecimento está aberto ao público das 8h às 21h e não apenas das 9h às 18h” (Entrevistado 2).

“(...) porque até ao domingo estamos lá para servir os clientes (...)” (Entrevistado 5).

Estas vantagens são apresentadas, de seguida, na tabela 15:

Vantagens para as organizações
Ausência de remuneração para a totalidade das horas trabalhadas
Horário de venda alargado

Tabela 15: Vantagens para as organizações

3.10.3. Vantagens para a sociedade

No que respeita à sociedade foi identificada uma vantagem. Um dos entrevistados (n=1) destaca o facto do **horário alargado para fazer compras**, acessível durante 13 horas por dia ao consumidor, uma vez que permite uma flexibilização no acesso aos bens primários: *“(...) o horário de funcionamento da loja, das 8h às 21h, regesse exclusivamente em satisfazer a procura do consumidor. Este, por sua vez, independentemente da profissão tende a trabalhar até mais tarde e consequentemente faz compras até mais tarde também (...)”* (Entrevistado 2).

As vantagens para a sociedade são apresentadas, de seguida, na tabela 16:

Vantagens para a sociedade
Horário de acesso aos estabelecimentos comerciais alargado

Tabela 16: Vantagens para a sociedade

3.11. Desvantagens do trabalho por turnos

Todos os entrevistados (n=15) apontaram algum tipo de desvantagem a esta modalidade de trabalho fora de horas padrão, destacando desvantagens para os trabalhadores e para as organizações. Para a sociedade não foi identificada qualquer desvantagem.

3.11.1. Desvantagens para os trabalhadores

A **dessincronização familiar e social** foi a desvantagem mais relatada pelos entrevistados (n=9), que afirmam estar constantemente desfasados no que refere aos horários dos restantes elementos da sua família e amigos:

“(...) Ao nível familiar, não nos dá equilíbrio. No caso especificamente dos turnos, não me traz nenhuma vantagem na gestão da vida pessoal (...)” (Entrevistado 1).

“(...) não estar de folga quando as pessoas estão, sempre desencontrado do resto das pessoas (...)” (Entrevistado 3).

“(...) e ir trabalhar aos fins de semana, que é quando toda a gente está em casa” (Entrevistado 6).

A segunda desvantagem, com mais frequência, relatada pelos participantes (n=8) foi a **perturbação do sono** experienciada, principalmente quando estão abrangidos pelos turnos rotativos, pois verifica-se uma readaptação constante aos horários de dormir:

“(...) o desafio de habituar o sono semana a semana a uma rotina diferente (...)” (Entrevistado 10).

“(...) estou sempre na tentativa de conseguir uma boa higiene do sono, tentativa essa falhada (...)” (Entrevistado 12).

“(...) adaptação muito difícil para acordar cedo ou deitar tarde (...)” (Entrevistado 13).

Decorrente da dessincronização familiar e social e da falta de estabilidade nas rotinas, o **isolamento social** é uma desvantagem referida por alguns entrevistados (n=6), que se sentem à parte do seu meio envolvente:

“(...) deixamos muita vivência social para trás, sem a nossa presença” (Entrevistado 2).

“(...) acabamos por perder coisas que não há dinheiro que pague (...)” (Entrevistado 5).

“(...) a falta de rotina comum a maioria das outras pessoas que não trabalham neste setor (...)” (Entrevistado 9).

Outra desvantagem conferida ao trabalho por turnos, na ótica de alguns participantes, é a **ausência de estabilidade diária e escassez de tempo** (n=5) que, por sua vez, prejudicam a forma como se sentem no dia-a-dia:

“(...) é mesmo a falta de estabilidade (...)” (Entrevistado 8).

“(...) maior dificuldade no planeamento do dia a dia (...)” (Entrevistado 6).

“(...) uma dificuldade imensa em organizar a vida pessoal (...)” (Entrevistado 14).

A **exaustão física e mental** causada pela execução do trabalho em regime de turnos configura-se, também, como uma desvantagem relatada pelos participantes (n=4):

“(...) dificulta mais a gestão com o menino, não o poder acompanhar como gostava (...) e acabo por passar para o menino essa exaustão e ele sente que eu não estou a 100%” (Entrevistado 7).

“(...) a mudança de turno implica mais cansaço físico e mental (...)” (Entrevistado 14).

“(...) a exaustão psicológica e física que com o tempo se vai sentindo” (Entrevistado 15).

A **pressão psicológica** sentida neste setor de atividade foi uma das desvantagens mencionada pelos entrevistados (n=4):

“(...) o meu superior que diz que 366 dias por ano são dedicados para a empresa (...)” (Entrevistado 1).

“(...) faço-o porque sou obrigada a isso, nesta área é assim que se trabalha (...)” (Entrevistado 7).

Os participantes (n=4) salientaram que predomina a **ausência de bons hábitos alimentares**, pois fazem as suas refeições fora de horários considerados adequados:

“(...) os horários normais de refeições passam a ser inexistentes (...)” (Entrevistado 9).

“(...) e não consigo criar bons hábitos alimentares (...)” (Entrevistado 12).

Também o gozo dos dias de descanso se apresenta como uma desvantagem, no sentido em que, de acordo com alguns entrevistados (n=3), são atribuídas **folgas separadas e rotativas**, que dificultam no planeamento individual e familiar, bem como na gestão diária:

“(...) já para não falar das folgas separadas e rotativas (...)” (Entrevistado 6).

“(...) o facto de termos as nossas folgas semanais rotativas e, com alguma frequência, separadas (...)” (Entrevistado 9).

Dois dos participantes (n=2) relatam, ainda, que sentem um **aumento do stresse** ao trabalhar em regime de turnos no setor do retalho alimentar, pois este setor configura-se como sendo muito dinâmico e com um ritmo de trabalho bastante acelerado:

“(...) fico stressada, ansiosa e não consigo dormir (...)” (Entrevistado 7).

“(...) e este trabalho acaba por criar stresse (...)” (Entrevistado 9).

Na tabela 17 são agrupadas as desvantagens para os trabalhadores, segundo os participantes:

Desvantagens para os trabalhadores
Dessincronização familiar e social
Perturbações no sono
Ausência de estabilidade diária e escassez de tempo
Isolamento social
Exaustão física e mental
Pressão psicológica
Ausência de bons hábitos alimentares
Folgas separadas e rotativas
Stresse

Tabela 17: Desvantagens para os trabalhadores

3.11.2. Desvantagens para as organizações

Alguns entrevistados (n=4) reconhecem que os trabalhadores por turnos apresentam uma **menor produtividade**, o que impacta na qualidade do serviço prestado aos clientes e no trabalho executado durante um turno de trabalho:

“(…) a nossa performance e o serviço prestado deparam-se com quebra de produtividade (…)” (Entrevistado 4).

“(…) a qualidade do trabalho não é tão boa (…)” (Entrevistado 7).

O **baixo compromisso** com o trabalho e com a organização foi, também, apontado como uma desvantagem por parte de alguns participantes (n=2), que ao sentirem-se desvalorizados, não “vestem a camisola” da mesma forma:

“(…) se a empresa não dá qualidade, os trabalhadores também não o vão fazer (…)” (Entrevistado 5).

As desvantagens para as organizações, mencionadas pelos participantes, são apresentadas na tabela 18:

Desvantagens para as organizações
Menor produtividade por parte dos trabalhadores
Baixo compromisso

Tabela 18: Desvantagens para as organizações

3.12. Impactos do trabalho por turnos

No que se refere aos impactos do trabalho por turnos foi possível agrupar dois tipos de impactos relatados pelos entrevistados: (i) ao nível da saúde física e/ou mental dos trabalhadores por turnos e (ii) impactos ao nível da relação conjugal: ao nível da gestão do dia-a-dia; gestão do WLB.

3.12.1. Impactos na saúde física e mental dos trabalhadores por turnos

A tabela 19 detalha os impactos relatados pelos participantes, que podem ser classificados como impactos na saúde física e/ou mental dos trabalhadores por turnos:

	Impactos físicos	Impactos mentais
Fadiga constante	X	X
Isolamento social		X
Menor convívio familiar		X
Rotina instável		X
Pressão psicológica		X
Refeições fora de horas e apetite desequilibrado	X	X
Perturbações no sono	X	X
Dessincronização biológica	X	X
Cansaço físico	X	
Cansaço psicológico		X
Falta de memória		X
Stresse	X	X
Dores musculares	X	
Saúde mental afetada		X
Perturbações no humor	X	X

Tabela 19: Impactos na saúde física e/ou mental

O **cansaço psicológico** foi o maior impacto identificado como mais comum pelos participantes (n=10):

“(...) cansaço psicológico por falta de convívio familiar e de amigos (...)” (Entrevistado 2).

“(...) sinto-me bem mais cansado psicologicamente devido aos horários que praticamos (...)” (Entrevistado 9).

“(...) a nível mental sim, como são muitas horas e com algum trabalho de computador causa cansaço nos últimos dias de trabalho (...)” (Entrevistado 14).

As **perturbações no sono** e o **cansaço físico** surgem par a par como sendo dois dos impactos mais reconhecidos pelos entrevistados (n=9):

“(…) nomeadamente no sono, pois acontece estar uma semana a fazer aberturas e acordar todos os dias às 5:30, que implica deitar muito cedo, e depois na semana seguinte entro mais tarde e descontrola a rotina (…)” (Entrevistado 6).

“(…) e o cansaço físico, dado o esforço que fazemos todos os dias com cargas (…)” (Entrevistado 10).

“(…) tenho problemas em adormecer ou manter o meu ciclo de sono (…)” (Entrevistado 12).

“(…) o cansaço físico é sentido porque não é propriamente um trabalho calmo (…)” (Entrevistado 15).

Com menos frequência surgem a **falta de memória** e o **stresse**, ambos relatados por um entrevistado (n=1):

“(…) é sentida uma perda de memória e com o tempo acaba por criar stresse” (Entrevistado 7).

3.12.2. Impactos na relação conjugal

Dos 15 entrevistados que participaram no estudo, 11 estão numa relação conjugal, sendo que 4 indivíduos estão legalmente casados e os restantes 7 são solteiros ou divorciados, mas possuem uma relação amorosa.

3.12.2.1. Impactos positivos do trabalho por turnos na relação conjugal

Relativamente aos impactos positivos do trabalho por turnos na relação conjugal, alguns entrevistados (n=6) referem existir impactos positivos do trabalho por turnos na vida a dois, que se encontram na tabela 20:

Impactos positivos do trabalho por turnos na relação conjugal	Frequência (n=9)
Enteajuda nas tarefas domésticas	4
Compreensão por trabalharem no mesmo setor	3
Participação do cônjuge no cuidado com os filhos	1
Valorização da presença do cônjuge	1

Tabela 20: Impactos positivos do trabalho por turnos na relação conjugal

Os testemunhos que se seguem, ilustram os impactos positivos do trabalho por turnos:

“(...) enumero a envolvimento do cônjuge nas tarefas domésticas e a valorização da minha presença (...)” (Entrevistado 2).

“(...) trabalhamos no mesmo setor e na mesma empresa, apesar de estarmos em lojas diferentes, então compreendemo-nos um ao outro, porque os meus stresses são os stresses dele (...)” (Entrevistado 7).

“(...) posso estar presente em metade do tempo para fazer algumas tarefas de casa, para ajudar a esposa, e fazer refeições completas em família (...)” (Entrevistado 13).

3.12.2.2. Impactos negativos do trabalho por turnos na relação conjugal

Todos os entrevistados (n=15) atribuem, pelo menos, um impacto negativo ao trabalho por turnos na relação conjugal.

A tabela 21 identifica os impactos negativos do trabalho por turnos na relação conjugal reconhecidos, através dos depoimentos de todos os participantes (n=15) e, também, a frequência com que os mesmos foram observados:

Impactos negativos do trabalho por turnos na relação conjugal	Frequência (n=30)
Ausência física e emocional	8
Dessincronização horária	7
Dificuldade em conciliar a vida conjugal	6
Falta de tempo em conjunto	5
Obrigação em colocar o trabalho à frente do cônjuge	2
Sobrecarga nos cuidados primários aos filhos	2

Tabela 21: Impactos negativos do trabalho por turnos na relação conjugal

Eis alguns depoimentos que suportam os relatos dos entrevistados:

“(...) Por exemplo, tenho uma situação para resolver no trabalho e tenho de a colocar à frente de qualquer situação, deixando para trás uma ida ao cinema, jantar fora com a minha mulher. Hoje estou a dizer que sim e passado umas horas estou a dizer que já não posso ir (...)” (Entrevistado 1).

“(...) a dessincronização horária para acompanhar o meu marido em convívios com amigos e familiares e a sobrecarga com os cuidados primários aos filhos” (Entrevistado 2).

“(...) ficarmos desencontrados e uma maior dificuldade de comunicação/gestão de tarefas (...)” (Entrevistado 6).

“(...) não conseguir passar tantas horas com ele e não conseguir planejar nada para as folgas em conjunto uma vez que raramente coincidem (...)” (Entrevistado 12).

3.12.3. Impactos do trabalho por turnos na gestão do dia-a-dia

Em relação à adaptação da rotina e necessidade de ajustes, a maioria dos entrevistados (93%, n=14) afirma que é necessário um ajuste constante da rotina e que muitos eventos ou convívios sociais ficam negligenciados, dado o horário inconstante que possuem no trabalho:

“A adaptação do seio familiar é inevitavelmente reorganizada em função do horário laboral que estou a praticar (...)” (Entrevistado 2).

“(...) vou ajustando todos os dias. Vai-se fazendo consoante o horário disponível para fazer (...)” (Entrevistado 4).

“(...) Tenho de arranjar sempre alguém que leve o miúdo ao treino e tantas outras coisas. Planejar uma ida ao médico, ter de agendar uma festa de aniversário para um eventual fim de semana que eu possa ter folga (...)” (Entrevistado 5).

“(...) principalmente as tarefas domésticas como preparar as refeições com antecedência (...)” (Entrevistado 6).

“(...) tenho de ir ao ginásio sempre à noite. Para combinar jantar ou saídas com amigos tem de ser com muita antecedência (...)” (Entrevistado 14).

Apenas um dos entrevistados (n=1) que vive com os pais, é solteiro, não tem filhos e trabalha em turno fixo sublinha que, atualmente, não sente uma necessidade de ajustar a sua rotina: *“(...) A minha situação atual não exige uma necessidade muito forte de reorganizar rotinas (...)” (Entrevistado 8).*

3.12.4. Gestão do WLB do trabalhador por turnos: conflito trabalho-família e família-trabalho

A maioria dos entrevistados (n=10) afirma que não consegue desligar-se do trabalho. Os motivos que apresentam para essa dependência ao trabalho é o facto de existir a necessidade de planear o dia seguinte, o contato permanente com a loja que lideram e a gestão das prioridades de tarefas, observável nos seguintes depoimentos:

“Full-time. Neste caso, a minha loja que está sempre em contato comigo (...). Nunca há um desbloqueio. Conforme eu deixo a minha vida pessoal lá fora para vir para mais um dia de trabalho, ao contrário é impossível. A empresa não me permite o semelhante” (Entrevistado 1).

“Fico a pensar quando não fiz tudo o que queria fazer (risos) (...)” (Entrevistado 5).

“(...) Fico a pensar no que ficou pendente, se consegui realizar tudo o que estava delineado para aquele dia, o que ficou para amanhã e como vou planear o dia seguinte (...)” (Entrevistado 6).

Ainda, uma pequena parte dos entrevistados (n=5) defendem que conseguem desligar os pensamentos profissionais quando o horário de trabalho acaba:

“Não, eu desligo. Até porque tenho outras coisas em que pensar e tenho obrigatoriamente de me desligar. (...) O tempo que passo no trabalho já é suficiente” (Entrevistado 4).

“(...) Como ocupo um cargo de gestão implica que a informação circule entre todos os chefes para estarmos todos a par do que se passa. Mas não sou obrigada, ninguém é, a empresa não quer isso, (...) responde quem quer, atende as chamadas quem quer” (Entrevistado 7).

“Desligo a 100%, só se achar importante é que poderei pensar ou falar com alguém sobre assuntos relacionados” (Entrevistado 8).

✓ Conflito trabalho-família

A maioria dos entrevistados (n=9) assume que o domínio profissional invade totalmente o domínio pessoal. Ainda, os participantes fazem referência à obrigação de prioridade dada ao trabalho em detrimento da família, conforme é possível apurar nos seguintes depoimentos:

“(…) Existem outras prioridades, neste caso, o trabalho. O meu domínio profissional invade 150% a minha vida pessoal. (...) Muitas vezes, estamos em conversa e estou completamente deslocado. Por um segundo, estamos a ter todos uma conversa e, de repente, o telemóvel toca e a minha cabeça centrou-se naquela chamada ou mensagem que chegou (...)” (Entrevistado 1).

“(…) A minha vida pessoal muitas vezes é colocada em segundo plano, ou seja, os meus compromissos pessoais são geralmente agendados em dias e horas que minimizem o impacto da minha ausência no trabalho (...)” (Entrevistado 2).

“(…) Na vida pessoal não são cumpridos horários, são sacrificados dado que somos obrigados a priorizar o trabalho (...)” (Entrevistado 3).

“(…) por colocar o trabalho à frente acabo por perder os melhores momentos do crescimento do meu filho (...)” (Entrevistado 5).

✓ O papel da família dos trabalhadores por turnos

A maior parte dos entrevistados (n=13) afirma que a família é um elo facilitador na gestão de todos os papéis assumidos, dado o apoio emocional e físico que recebem da mesma:

“(…) Como a minha menina fica na minha mãe, tenho sempre o apoio dela e posso estender a minha jornada no trabalho” (Entrevistado 3).

“(…) Tenho as minhas filhas que me ajudam bastante, mesmo na lida doméstica. A família, para mim, tem um papel positivo” (Entrevistado 4).

“(…) sempre me apoiaram muito e como vivo com a minha mãe e com o meu filho, facilita muito. Se estivesse só eu e o meu filho ia ser muito mais difícil, aliás, nem sei se sequer estava a trabalhar por turnos. (...) mesmo a nível de irmãos, se eu precisar de alguma coisa, eles estão lá para apoiar” (Entrevistado 5).

Ainda, alguns entrevistados (n=9) alertam para o facto de muitas vezes a família ser prejudicada dada a prioridade atribuída ao trabalho:

“(…) porque os únicos momentos e tempos que posso, de facto, arranjar alguma coisa para fazer com eles traduz-se nos meus dias de folga, sempre agarrado ao telemóvel da empresa

e ao computador. Chego ao final do dia, um par de horas, estou rebitado e não aproveitei como queria (...)” (Entrevistado 1).

“A família fica em causa no momento de decidir onde pretendes chegar na empresa onde trabalhas. Se o teu objetivo for alcançar progressão de carreira e reconhecimento do teu trabalho tens de ser completamente disponível para a empresa. (...) se tens família torna-se mais complicado aceitar outro cargo noutra cidade” (Entrevistado 2).

“(...) A família é o maior apoio que tenho, não prejudica, pelo contrário, sai prejudicada. É necessária muita compreensão por parte da família” (Entrevistado 6).

“Sinto que falho muitas vezes por me encontrar a trabalhar. Não consigo estar presente em convívios, não consigo me comprometer a estar presente em exames médicos dos meus pais ou avós por exemplo (...)” (Entrevistado 12).

✓ Qualidade do tempo familiar nos trabalhadores por turnos

Em relação à qualidade de tempo dedicado à família, grande parte dos entrevistados (n=12) sublinha que gostaria de passar mais tempo com a família, já no que toca à qualidade a maior parte dos entrevistados (n=10) afirma que o pouco tempo passado podia ter mais qualidade:

“(...) Precisava de 36 horas por dia, pelo menos, para poder usufruir de facto com qualidade, dava-me tempo para descanso, para trabalhar, para me desbloquear um bocado da vida profissional e concentrar-me na vida pessoal” (Entrevistado 1).

“(...) A qualidade não é boa e essa é a parte pior. É pouco tempo, a correr, portanto não há muita qualidade. Quando é tudo muito apressado não existe tempo para conversar, acabamos por nos exaltar, porque temos isto ou aquilo para fazer. (...) Não temos qualidade nenhuma de convívio com a família” (Entrevistado 5).

“Tento, é sempre melhor estar mais tempo. É o que dá para estar. Sinceramente, mesmo a nível profissional, aqui ou em qualquer outro lado, acho que o trabalhador seria mais eficiente com menos carga horária, até porque vejo em relação às crianças, é exigido demais, passam muito tempo na escola e nós próprios também, no trabalho. Oito horas são oito horas (...)” (Entrevistado 4).

Um entrevistado relata, ainda, a forma como gere os dias de descanso, mencionando a rotina aplicada nesses dias: “(...) *nas duas folgas seguidas que coincidem sempre com o cônjuge, utilizamos a primeira folga para nós, o menino vai para o infantário. Já na segunda folga, o menino falta ao infantário e estamos os três juntos e fazemos algo nesse dia, seja ir ao jardim zoológico, ao centro comercial ou alguma atividade em família*” (Entrevistado 7).

✓ **Impacto na vida social**

Todos os entrevistados (n=15) ressaltam o facto de a convivência social ser muito afetada pela dessincronização horária existente. No que concerne à realização dos passatempos preferidos de todos os entrevistados (n=15) observam-se os seguintes conflitos, como é possível apurar nos seguintes testemunhos:

“(...) *o facto de sempre ter feito surf desde os meus 15 anos, portanto, um hobbie que tenho há 21 anos, e desde que entrei para este cargo atual nunca consigo gerir os horários para essa atividade (...)*” (Entrevistado 1).

“(...) *Acontece que, algumas vezes, comprometo-me com os amigos ou mesmo para convívios de família e, no fim de contas, tenho de ligar perto da hora a dizer que não vou conseguir aparecer porque houve imprevistos no trabalho e tive de ficar até mais tarde*” (Entrevistado 6).

“(...) *Não conseguir estar integrada em atividades com aulas fixas, uma vez que não terei disponibilidade para estar sempre presente, como exemplo as aulas de natação, (...) dado o meu horário estar abrangido por turnos rotativos (...)*” (Entrevistado 12).

3.13. O trabalho por turnos e a vida conjugal

A maior parte dos entrevistados (n=11) encontram-se, atualmente, num compromisso amoroso. A partir dessa informação foi possível constatar se os dois elementos do casal estão abrangidos pelo regime de trabalho por turnos e, consequentemente, se os turnos que executam são compatíveis ou, por outro lado, se um dos elementos está abrangido pelo trabalho por turnos e o outro por um horário considerado padrão.

✓ **Experiência de trabalho por turnos pelos dois elementos do casal**

Na presente investigação identificou-se a presença do trabalho por turnos vivida pelos dois elementos do casal (n=7), sendo que os entrevistados relatam que os seus parceiros também estão sujeitos ao regime de trabalho por turnos:

“(...) também trabalha (por turnos), isso facilita algumas coisas (...)” (Entrevistado 1).

“(...) Também trabalha por turnos, tem de existir um grande entendimento das duas partes (...)” (Entrevistado 10).

Assim, avaliando a boa compatibilidade dos turnos executados por ambos os membros do casal, denota-se que grande parte dos entrevistados numa relação conjugal (n=5) afirmam que o seu cônjuge também está abrangido por turnos rotativos, o que numa semana facilita o convívio e que na semana seguinte torna-se mais difícil:

“(...) A minha namorada também trabalha por turnos. Ora tanto coincide com o meu, como é oposto. Estamos os dois abrangidos pelo regime de turnos rotativos” (Entrevistado 6).

“(...) não podemos abrir os dois em simultâneo, pois um de nós tem de levar o miúdo. Felizmente, não temos horários muito desfasados” (Entrevistado 7).

Ainda, alguns entrevistados (n=2) relatam existir uma compatibilidade saudável entre os turnos, no sentido em que o cônjuge trabalha em turno fixo e, em parte, proporciona uma melhor gestão do tempo conjunto:

“(...) trabalha em turnos fixos que permitem, de uma forma intermitente, a possibilidade de partilhar algum tempo em conjunto” (Entrevistado 11).

✓ **Conciliação dos cônjuges em trabalho diário normal e trabalho por turnos**

De acordo com os resultados, alguns participantes (n=4) afirmaram que o seu cônjuge não estava abrangido pelo regime de trabalho por turnos, o que mostra que existem os dois lados de uma moeda. Por um lado, promove a facilitação na gestão familiar e divisão das responsabilidades domésticas, por outro, o desfasamento dos horários leva, por vezes, a eventuais falhas de comunicação entre os cônjuges, bem como ao sentimento de afastamento, conforme corroboram os seguintes depoimentos:

“(...) O meu cônjuge tem horário e folgas fixas o que facilita a gestão familiar e a lida doméstica” (Entrevistado 2).

“(...) É muito complicado gerir porque ele trabalha em horário normal, das 9h às 18h, e está de forma permanente lá fora, na Holanda, não se trata de um trabalho sazonal” (Entrevistado 5).

3.14. Aspetos a melhorar no regime de trabalho por turnos

De acordo com os resultados da presente investigação, a grande maioria dos participantes (n=11) afirma que recebe chamadas ou mensagens fora do seu horário de trabalho para resolver assuntos profissionais, sendo que apenas uma minoria dos trabalhadores (n=4) refere que a empresa onde estão inseridos proibiu o contato fora das horas de trabalho para fomentar a qualidade de vida fora do mesmo:

“(...) também o meu superior, que nos diz que se o ano tem 365 dias, então 365 dias por ano são dedicados para a empresa (...)” (Entrevistado 1).

“Não, sobre trabalho não, minimamente. Pode passar por algum esclarecimento sobre alguma coisa, mas de forma pontualíssima, não atrapalha rigorosamente nada” (Entrevistado 4).

“(...) não sou obrigada, ninguém é, a empresa não quer isso (...)” (Entrevistado 7).

“Sim, embora tenha sido um assunto que recentemente foi abordado de forma a minimizar o contato externo à loja, contudo, como faço parte da equipa de gestão é inevitável que não exista comunicação diária sobre assuntos importantes” (Entrevistado 9).

“Sim, se não for por voz, é por escrito” (Entrevistado 13).

“Sim, na maioria dos casos comunicam a mudança de horário para o dia seguinte” (Entrevistado 15).

3.14.1. Medidas organizacionais de apoio ao trabalho por turnos

No que concerne às medidas promotoras para a redução dos desafios do trabalho por turnos, todos os participantes do estudo (n=15) sugeriram, pelo menos, uma potencial medida a implementar pela organização com o objetivo de reduzir os desafios no trabalho por turnos. No total foram identificadas seis medidas desejadas pelos participantes (tabela 22).

- **Potenciais medidas sugeridas pelos trabalhadores por turnos**

Potenciais medidas a adotar pelas organizações
Permitir mais flexibilidade ao trabalhador para agilizar a vida familiar e social
Melhorar as compensações monetárias
Progressão de carreira
Estabelecer horários fixos para os trabalhadores
Reformular a rotatividade das folgas
Diminuir a carga horária semanal
Promover o WLB
Diminuir o foco na produtividade
Remunerar todas as horas de trabalho
Permitir desligar totalmente do trabalho
Treinar líderes
Encerrar os estabelecimentos aos domingos e feriados

Tabela 22: Potenciais medidas para a redução dos impactos do trabalho por turnos

Seguem-se alguns testemunhos elucidativos das medidas sugeridas por todos os participantes:

“(....) Os trabalhadores da distribuição alimentar deveriam ter compensações monetárias mais elevadas só pelo facto de trabalharem em regime de horário e folgas rotativas” (Entrevistado 2).

“(...) Valorizarem-me enquanto profissional e apostar na minha carreira tendo em conta o meu percurso académico (...)” (Entrevistado 3).

“(...) haver horários mais fixos para as mesmas pessoas” (Entrevistado 10).

“(...) respeitarem os horários. Não ligarem tanto à produtividade e permitirem gastar mais horas para ter a loja em condições, não termos de ficar para além da hora para concluir as tarefas (...) e depois somos sempre sacrificados não recebendo na totalidade o valor do nosso trabalho” (Entrevistado 3).

“(...) proporcionar mais qualidade de vida, fechar ao domingo e aos feriados (...)” (Entrevistado 7).

“(...) este trabalho, de forma geral, não é um indicador de equilíbrio e qualidade de vida” (Entrevistado 9).

“(...) depende de quem as vai empregar ou não (práticas de WLB). Em cada loja, cada chefe de loja depois irá fazer essa gestão. O problema é o resto, quem vai gerir. Será que é um líder ou é um chefe...” (Entrevistado 5).

3.15. Visão futura do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar

No decorrer das entrevistas surgiu esta categoria emergente, dado que alguns entrevistados (n=2) quando questionados se gostariam de acrescentar mais alguma informação, apelam à urgência da revisão das condições laborais, nomeadamente o trabalho contínuo durante 6 dias seguidos, bem como o encerramento permanente ao domingo e dias de festividade como o Natal, conforme constata os seguintes depoimentos:

“Relativamente à carga horária, toda a gente ficava a lucrar se esta fosse menor, as pessoas não ficavam tão cansadas e, no nosso caso em concreto, o facto de trabalhar 6 dias seguidos é exaustivo. Ao final de 6 dias já se sente muito o peso de uma semana de trabalho. Para mim era fechar ao domingo, que acontece no país de origem da empresa, mas em Portugal não se verifica isso” (Entrevistado 4).

“Deve ser um tema debatido por todas as entidades, se há mesmo a necessidade de um supermercado estar aberto a um domingo à tarde, um feriado, uma véspera de Natal. É necessária uma reflexão para apelar à saúde mental e saúde emocional para toda a gente. Ao domingo à tarde é um capricho estar uma superfície comercial aberta e íamos sobreviver tão bem a isso. Ainda agora com a Covid sobrevivemos tão bem com as superfícies limitadas a nível de horários e ao mesmo tempo era possível proporcionar qualidade de vida a todos os trabalhadores” (Entrevistado 5).

Neste capítulo procedemos à discussão das evidências empíricas e a literatura revista, de modo a compreender os objetivos norteadores desta investigação.

4.1. Horários de trabalho

Os resultados sugerem que, no que toca à carga horária, a maior parte dos participantes encontra-se em horário de *full-time* e os restantes a regime de tempo parcial. Verifica-se a existência de diversos formatos de horário de trabalho, sendo que os de maior relevo são os que se configuram entre as 7h e as 16h, as 6h e as 15h e as 14h e as 23h. Os resultados demonstram, ainda, que os trabalhadores por turnos deste estudo afirmam trabalhar continuamente, seis dias por semana, sem o gozo de dias de descanso pelo meio, bem como a hora de pausa entre turnos, que está estipulada em 1 hora. Estes resultados estão alinhados com os estudos prévios (Knauth, 1993; Silva et al., 2010; Dall’Ora et al., 2016; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018), que defendem que o trabalho por turnos possui várias características específicas que envolvem (i) número de turnos consecutivos; (ii) a duração de cada turno; (iii) horário de início e fim do turno; (iv) o intervalo de tempo entre dois turnos, (v) sentido de rotação do turno e (vi) a carga horária.

4.2. Formas de rotação dos turnos

Em relação à rotatividade presente nos turnos executados e nos dias de descanso, os resultados deste estudo evidenciam que a maioria dos trabalhadores por turnos está sujeita a rotação, tanto no horário laboral como também nos dias de descanso, muitas vezes gozados em separado, em detrimento de uma minoria que executa turno fixo. São diversos os motivos para a existência de turnos fixos, sendo eles o gozo de horário de amamentação, o mútuo consenso entre o trabalhador e a organização por necessidade desta última e, ainda, por motivos de formação académica, em que a empresa define um horário fixo compatível com a frequência das aulas para os trabalhadores-estudantes. Todavia, os resultados sugerem que entre a mudança de horário não existem dias de descanso. Estes resultados vão, no entanto, ao encontro de diversa literatura (Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018), pois verifica-se a predominância de rotação dos turnos, quer de rotação lenta, quer de rotação rápida. O tipo de rotação predominante neste estudo trata-se de rotação direta e lenta, visto que o horário roda no sentido dos ponteiros do relógio e a mudança de horário ocorre de semana a semana, respetivamente. Em contraste, os resultados mostram, também, que uma minoria dos participantes possui rotação rápida no seu horário de trabalho, que abrange a

mudança de horário a cada um, dois ou três dias, não estando esta mudança separada pelo gozo de dias de descanso.

4.3. Razões para a adoção do trabalho por turnos

Os resultados sugerem que a possibilidade de auferir uma maior remuneração neste regime de trabalho, quando comparado com trabalhos similares em horário regular, é a principal razão para escolher trabalhar por turnos. Este facto está em concordância com a investigação de Shen & Dicker (2008), onde muitos trabalhadores enfatizam as questões monetárias, afirmando mesmo que nunca seriam capazes de auferir o seu vencimento atual se estivessem a trabalhar noutros horários mais padronizados. Tal resultado pode ser explicado pelo nível de escolaridade dos trabalhadores, visto que a não frequência de ensino superior pode limitar a escolha e potenciar a sujeição às oportunidades que vão aparecendo no mercado de trabalho, possivelmente abrangidas por condições mais precárias.

A segunda razão mais apontada pelos participantes foi a natureza da área profissional, dado que no setor do retalho alimentar é inevitável a sujeição ao regime de turnos, já que em Portugal o horário dos estabelecimentos de comércio e retalho estende-se muito para além das 18h, havendo muitas superfícies que encerram portas ao público às 23h. Este resultado encontra-se em linha com diversa literatura (Williams, 2008; Martins et al., 2021), no sentido em que a natureza e a exigência deste trabalho implicam a existência de turnos para a realização do mesmo.

Constatou-se, também, que alguns trabalhadores ingressam no setor do retalho alimentar pela possibilidade de estes conciliarem a sua vida profissional com o percurso académico, havendo flexibilidade para estudar, enquanto auferem um vencimento. Na linha da investigação levada a cabo por Cruz (2003), que incide precisamente no setor do retalho alimentar, conclui-se que uma grande parte dos trabalhadores deste setor está a estudar, encarando o trabalho num hipermercado como algo temporário, admitindo que a permanência neste regime de trabalho, seria apenas por necessidade e não por realização pessoal. De acordo com a mesma autora (Cruz, 2003), a organização assume um papel de facilitadora no que toca à permuta de horários para a realização do percurso de estudos académicos.

Uma pequena parte dos resultados aponta, ainda, que trabalhar por turnos possibilita uma maior conciliação com os horários dos filhos. Assim, indo ao encontro do estudo de Williams (2008), um dos motivos de preferência dos turnos foi, justamente, a flexibilidade que esta modalidade de trabalho confere ao uso do tempo por parte do trabalhador. Este facto pode,

eventualmente, justificar-se por questões de estado civil e melhor gestão da vida profissional e familiar, especialmente quando existem dependentes a cargo com horários diferenciados. Nestes casos, a modalidade de horário mais flexível, facilita a conciliação profissional e os eventos de cada um dos dependentes.

Neste estudo não foram encontradas evidências que relacionem a idade da reforma com o regime de trabalho por turnos, tal como evidenciou o estudo de Shen & Dicker (2008), que afirma que a idade de reforma é inferior nos trabalhadores abrangidos pelo regime de turnos, comparativamente a outras modalidades de trabalho.

4.4. Motivação para a permanência no trabalho por turnos

No que toca às motivações para a permanência no trabalho por turnos, constata-se que estas diferem das razões que levaram inicialmente os trabalhadores a adotarem este regime de trabalho. É possível atestar que a maioria dos trabalhadores se mantém nesta área profissional pela **escassez de oportunidades** na área em que se especializaram durante o seu percurso académico porque, apesar de estarem sujeitos ao regime de turnos, conseguem auferir um melhor vencimento em comparação ao que é atribuído no mercado de trabalho a graus académicos superiores. Estes resultados são coincidentes com os argumentos de Shen & Dicker (2008), que afirmam que o trabalho por turnos, quando bem remunerado, potencia a retenção dos trabalhadores e esse facto, por si só, contrapesa os inconvenientes encontrados nesta modalidade de trabalho.

Outra motivação para o trabalho por turnos está associada ao **equilíbrio na conciliação da vida pessoal e profissional**, mencionada por uma minoria dos entrevistados. Este resultado contraria a generalidade da literatura (e.g. Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Knutsson, 2003; Demerouti et al., 2004; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021), que defende que o trabalho por turnos reduz a quantidade e a qualidade do tempo partilhado com a família e com os amigos, filhos e cônjuge, e, por outro lado, potencia o surgimento de patologias associadas à saúde mental, passando por alterações de humor, depressão, stresse e ansiedade causadas pela privação de convívio. Apesar de ser mencionado por uma pequena parte dos participantes, os resultados mostram que o facto de existir equilíbrio da vida fora do trabalho com a vida profissional é razão para permanecer no trabalho fora de horas padrão.

A permanência no regime de trabalho por turnos prende-se, também, no **gosto pela área profissional**. Este resultado vai de encontro à investigação realizada por Martins et al. (2018), que evidencia que uma das razões para a escolha do trabalho por turnos passa pela função desempenhada, isto é, pela satisfação que determinada posição confere ao trabalhador.

Como uma novidade para a literatura nesta área de investigação, os resultados evidenciam o facto de os trabalhadores por turnos participantes afirmarem terem **dificuldade em encontrar um trabalho em horário de expediente geral**, onde auferiam o mesmo vencimento mensal que conseguem obter trabalhando por turnos. Na mesma linha, também a existência de **consenso mútuo entre o trabalhador e a empresa** para a realização de um turno fixo mantém os trabalhadores neste setor de atividade, afirmando-se como uma novidade na teoria.

4.5. Preferência horária do turno

No que toca à preferência do horário do turno, afere-se que o turno preferido pelos entrevistados foi o turno fixo matutino, caso fosse dada essa hipótese. Adicionalmente, uma pequena parte dos trabalhadores sublinha a preferência pelo turno da tarde. Obteve-se, de forma pouco significativa (1 entrevistado), a indiferença pela preferência do turno a executar, bem como pela existência ou não de rotação nos turnos. Apesar de existir uma grande preferência pelo turno da manhã, estes resultados vão ao encontro da perspectiva de diversos teóricos (Knauth, 1993; Costa, 2003) que afirmam não existir um esquema de horário ideal, no sentido em que cada turno pompeia vantagens e desafios do ponto de vista orgânico, social e psicológico. Dall'Ora et al. (2016) sublinham que existem diversas individualidades na forma de perceber o trabalho por turnos na ótica de cada trabalhador, nomeadamente o estado de alerta, as atividades realizadas fora do trabalho e até mesmo os seus ritmos biológicos.

4.6. Razões de preferência de horário do turno

Expondo as razões da preferência de horário de turno identificadas no estudo, é possível verificar que, em relação ao turno da manhã, o motivo mais frequentemente apontado foi a maior conciliação familiar e profissional que este horário permite, em detrimento dos outros horários, por conferir a possibilidade aos trabalhadores de acompanhar os seus dependentes em atividades extracurriculares como, por exemplo, futebol. Esta evidência está alinhada com as conclusões de Williams (2008), que afirma que a existência de filhos mostra-se como uma predisposição

para a preferência pelo turno da manhã, algo provavelmente justificado pelo facto de estes frequentarem as atividades letivas cujo horário coincide com o horário empresarial comum (9h-18h).

A possibilidade de existir mais tempo para dedicar ao lazer e *hobbies* foi um dos resultados também obtidos no que toca às motivações pela preferência do turno matutino, pela facilidade em agilizar o quotidiano, indo de encontro às conclusões de diversos teóricos (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Pereira et al., 2020) que identificaram o trabalho por turnos como uma possibilidade de obter vários dias de folga para atividades de lazer.

Também a vida social foi um motivo com significância nos resultados. O facto de existir mais tempo livre para manter o convívio social leva os trabalhadores a valorizar o turno no horário da manhã, resultado que se mostra alinhado com Costa (2003); Shen & Dicker (2008) e Pereira et al. (2020), pois o trabalho por turnos confere mais tempo aos trabalhadores para usufruírem de atividades recreativas durante mais horas diurnas, quando frequentam o turno fixo da manhã.

De acordo com os resultados, apesar do turno da manhã ser o turno preferido, uma minoria aponta o turno da tarde como o eleito, devido a permitir a possibilidade de estudar de manhã. Este resultado está alinhado com o estudo de Cruz (2003), que diz que a realização do percurso académico a par de um trabalho no setor da grande distribuição mostra-se, muitas vezes, uma hipótese de auferir um rendimento e facilidade na permuta de horários, tendo em consideração o horário de frequência das aulas e das provas a prestar.

Com igual relevância, surge nos resultados a perceção de uma melhor qualidade de vida pessoal, em vários domínios, sendo estes a melhor gestão do sono e do humor. Este resultado mostra-se divergente com a literatura, pois de acordo com as conclusões de vários teóricos (Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Knutsson, 2003; Shen & Dicker, 2008; Åkerstedt et al., 2009; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Vallières et al., 2014; Silva et al., 2017; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021), o trabalho por turnos impacta negativamente na higiene do sono, devido à privação e à dessincronização horária, bem como na disposição do trabalhador. Estes resultados podem ser justificados, eventualmente, pelo facto de o turno da tarde ser o turno preferido para trabalhar e permitir que a manhã seja mais rentável na reposição correta do sono, o que leva a uma melhoria na disposição e humor dos trabalhadores por turnos.

Uma minoria dos participantes mostra indiferença na preferência por turno fixo e apresenta como motivo o acesso facilitado a repartições públicas (e.g. finanças, correios, bancos,

etc.), afirmando que num horário regular das 9h-18h não teriam essa mesma flexibilidade. Este resultado está alinhado com diversos autores (e.g. Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva, 2012; Silva et al., 2014; Silva et al., 2017; Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020), que afirmam que o trabalho por turnos permite aproveitar mais as horas diurnas para a frequência de bancos, supermercados, instituições públicas, afazeres que num horário mais padronizado obrigava o trabalhador a ausentar-se do seu local de trabalho.

4.7. Cumprimento legal do regime de trabalho por turnos

A evolução das economias e a necessidade de produção ininterrupta originaram o trabalho por turnos, de forma a cobrir a execução do trabalho além de 8 horas por dia executadas por um trabalhador. Deste modo, no sentido de proteger os trabalhadores e resguardar os seus direitos, foram decretadas leis – presentes no Código do Trabalho – e, ainda, foram criados acordos coletivos do setor que preveem algumas especificidades adicionais para os trabalhadores abrangidos por este regime de trabalho no setor do retalho alimentar. Nesta linha, os resultados deste estudo exibem uma maioria concordante no que toca à existência de instrumentos de regulação. Por outro lado, no que diz respeito ao cumprimento efetivo da legislação em vigor, os resultados mostram que, apesar de existirem leis, as mesmas são contornadas pelas organizações, o que cria um sentimento de lesão para os trabalhadores pela sua inobservância em termos práticos. Os factos mencionados pelos entrevistados que descrevem este sentimento são, nomeadamente, os horários de pausa com duração de 3 horas, a não remuneração da totalidade de horas trabalhadas e o uso da isenção horária como estratégia de exceder horas limite de trabalho. Os resultados evidenciam, ainda, que não existe proteção legal suficiente para esta classe de trabalhadores devido à existência de algumas lacunas, nomeadamente a falta de promoção do WLB no trabalho por turnos e, também, pela inexistência de motivações que compensem os trabalhadores pela submissão ao trabalho por turnos. De acordo com o Código do Trabalho (2021), os interesses e as preferências dos trabalhadores devem ser tomadas em conta na organização dos horários e na gestão dos turnos, bem como a mudança de turno, que deve ser estritamente realizada após o dia de descanso semanal. Tal facto não se verifica, quer nos resultados obtidos, quer na investigação de Cruz (2003), onde os horários previamente definidos não são cumpridos, os trabalhadores são privados dos seus dias de descanso semanais e os períodos de pausa não são suficientes para realizar as refeições com qualidade.

4.8. Grau de satisfação com o regime de turnos

No que diz respeito ao grau de satisfação do trabalho em regime de turnos, é possível constatar que as perceções dos entrevistados apresentam uma dualidade, pois metade dos mesmos mostraram que o grau de satisfação com esta modalidade de trabalho é insatisfatório e outra metade encontra-se moderadamente satisfeita, existindo apenas 1 entrevistado que se mostra confortavelmente satisfeito na prática de turnos. Este fenómeno não está espelhado de forma clara na literatura, pois recordemos que estamos perante uma pesquisa qualitativa e não é possível generalizar os resultados. Todavia, é possível notar no estudo realizado por Abendroth & Den Dulk (2011) que a satisfação média com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal manifestam que os trabalhadores holandeses apresentam uma maior taxa de satisfação com esta realidade, em detrimento dos valores mais baixos obtidos em Portugal e no Reino Unido, enquanto a Alemanha se mostra amena no que toca à satisfação com este regime.

4.9. Cultura organizacional *WLB-friendly*

A cultura organizacional presente em cada empresa adquire um papel fulcral no que diz respeito à motivação dos trabalhadores e, também, à sua permanência na mesma. Quando os trabalhadores estão alinhados com os valores que a empresa defende, há lugar a uma relação consonante. Os resultados do estudo espelham uma cultura organizacional amiga da harmonia na vida profissional e não profissional, facto manifestado pela maioria dos participantes e que vai ao encontro da teoria (Rodríguez, 2016; Putranti et al., 2020), pois a cultura organizacional mostra uma posição considerável no sucesso obtido pelas organizações, nomeadamente na promoção do WLB. Para legitimar esta ideia, os resultados mostram, ainda, as boas práticas atualmente existentes, corroborando o estudo de Barros (2020), que defende existir inúmeras práticas passíveis de adoção pelas organizações com o objetivo de dissipar o conflito trabalho-família gerado nos trabalhadores.

A melhor prática proferida pelos trabalhadores foi a **qualidade do ambiente de trabalho**, nomeadamente por parte das chefias de loja que, em linha com os resultados, demonstram empatia pelas necessidades dos seus trabalhadores e unem esforços para lhes proporcionarem o **ajuste de horários de trabalho e de descanso** à sua realidade individual, facto que vai ao encontro de diversos teóricos (Anderson et al., 2002; Gornick & Meyers, 2003; Sánchez-Vidal et al., 2012; Haar et al., 2014; Rodríguez & Dabos, 2016; Barros, 2020), onde a flexibilidade de horários constitui uma prática facilitadora do WLB, provavelmente pelo trabalhador notar uma certa individualidade no que toca aos pedidos efetuados. O chefe de loja

adquire, ao longo dos resultados obtidos, um papel de facilitador, no que toca à permuta e flexibilidade nos horários, bem como de influenciador, dado que o seu comprometimento com o trabalho e organização passam para os seus trabalhadores e estes vão reger-se pelos comportamentos do seu líder. Ainda, é de notar como boa prática a **qualidade existente na comunicação entre organização/trabalhador**, garantida pelo dirigente que assume a loja. Estes resultados vão ao encontro da perspetiva de diversos teóricos (Anderson et al., 2002; Russo & Morandin, 2019), na medida em que o chefe, a fim de minimizar os conflitos da vida pessoal e profissional e melhorar a saúde mental dos trabalhadores, deve assumir uma posição de solucionador de problemas e, dessa forma, incentivar e apoiar a nível emocional e prático os trabalhadores que supervisiona. Ainda, no estudo de Cruz (2003), observa-se um ambiente de trabalho recheado de pressão e constrangimento desencadeado pela presença de superiores hierárquicas, que despoletam nos trabalhadores um sentimento de frustração, comportamento que deve ser erradicado para permitir uma relação saudável entre superiores e operadores.

Apesar de ser apresentado como boa prática para 5 trabalhadores, o **direito à desconexão** tem vindo a ser um tema bastante discutido nos dias de hoje, de forma a proporcionar qualidade de vida aos trabalhadores quando os mesmos estão fora das horas de trabalho. Ainda assim, os resultados obtidos não se alinham com esta premissa, visto que a maioria dos participantes afirma receber chamadas e mensagens sobre assuntos profissionais fora das suas horas de trabalho. De acordo com a legislação consultada (Parlamento Europeu, 2021; Constituição da República Portuguesa, 2022), o direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar está consagrado no artigo 59º onde é referido que, independentemente da raça, sexo, nacionalidade e crenças religiosas ou políticas, os trabalhadores têm direito a condições de trabalho dignas, com o objetivo de facilitar o equilíbrio entre o trabalho e a vida fora deste. Além do que já existe na legislação portuguesa, o Parlamento Europeu tem mostrado interesse em proteger a classe trabalhadora, através da promoção do desligamento digital do trabalho, para que estes não sejam constantemente interpelados pela organização quando não estão a trabalhar. De acordo com o Parlamento Europeu (2021), é notável que a França foi a pioneira na implementação da desconexão efetiva do trabalho, em 2016, e que além desta, a Bélgica, Itália e Espanha também aplicam esta ideologia no mercado de trabalho. Em Portugal, tem havido consciência sobre a temática e encontra-se, ainda, em jeito de adaptação a este novo pensar. Adicionalmente, Russo & Morandin (2019) defendem que existem boas práticas que não exigem encargos financeiros, mencionando o exemplo de fazer cumprir o direito a desligar, efetivamente do trabalho. Assim, concordante com a perspetiva de Sánchez-Vidal et al. (2012), o facto de as organizações colocarem determinados benefícios ao dispor dos seus trabalhadores melhoram a sua imagem

corporativa e aumentam a competitividade no mercado, conseguindo atrair e reter talentos altamente qualificados e, ainda, atrair potenciais investimentos.

Uma nova prática que surge neste estudo que ainda não se encontra espelhada na literatura respeita à **extensão dos benefícios sociais conferidos ao trabalhador ao seu agregado familiar**, nomeadamente, a título de exemplo, um seguro de saúde extensível ao cônjuge e filhos.

A par da extensão **dos benefícios sociais agregado familiar, também a** possibilidade de **marcação de férias consoante a necessidade** do trabalhador revela-se como uma prática já existente nas organizações, tal como a **majoração de dias adicionais de férias** quando não existam faltas durante o ano civil anterior, constatações que trazem novidade à teoria.

4.10. Vantagens do trabalho por turnos

Os resultados obtidos sugerem vantagens para os trabalhadores, para as organizações e para a sociedade, dado que a perceção de benefícios nesta modalidade laboral vai ao encontro de diversos teóricos (Costa, 1997; Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Silva et al., 2010; Silva, 2012; Silva et al., 2014; Silva et al., 2017; Costa & Silva, 2019; Gonçalves, Silva & Veloso, 2020; Pereira, Silva & Keating, 2020; Martins et al., 2021) que enumeram uma panóplia de vantagens ao trabalho por turnos.

No caso dos trabalhadores, a principal vantagem conferida ao trabalho por turnos é, justamente, a **remuneração** mais elevada em comparação a outros trabalhos executados em horário padrão, facto mencionado por todos os entrevistados. Este resultado está em linha com diversa literatura (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2014; Silva et al. 2017; Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020) que aponta a compensação financeira auferida ser mais elevada devido à sujeição aos turnos no horário de trabalho, pois frequentemente é utilizado o subsídio de turno para compensar o trabalhador. Contudo, os nossos resultados sugerem que esta remuneração adicional se torna insuficiente dado o esforço excessivo feito pelos trabalhadores em acordar cedo e deixar para trás muita vivência social e familiar, sendo que a remuneração auferida deveria ser superior à atual, resultado que se encontra alinhado com Silva et al. (2017) tendo em conta o esforço exigido nos horários de trabalho.

A **boa adaptação de horários** foi apontada como uma vantagem do trabalho por turnos percecionada pelos trabalhadores, no sentido em que as organizações, na maior parte das vezes, têm em conta as individualidades de cada trabalhador e facilitam as necessidades horárias

manifestadas por cada um, facto que está alinhado com diversos teóricos (Costa, 1997; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Martins et al., 2021) que de igual modo mencionam esta conclusão associada a uma vantagem do trabalho por turnos.

Outra vantagem do trabalho por turnos é a **flexibilidade horária** no acesso a instituições públicas, nomeadamente serviços como Autoridade Tributária, Segurança Social, Correios e Bancos que, num horário regular de segunda a sexta-feira, forçava a ausência do trabalhador. Esta foi, também, uma razão apontada pelos entrevistados para a indiferença pela execução do trabalho em turnos rotativos, visto que é feita uma adaptação ao tempo existente: se o trabalhador está no turno da manhã recorre a estes serviços à tarde e vice-versa, indo de encontro a diversos teóricos (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva, 2012; Silva et al., 2014; Silva et al. 2017; Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020) que sublinham a possibilidade de usufruir mais das horas diurnas para resolver burocracias que envolvam o acesso a repartições públicas.

De acordo com os resultados, a **rotatividade** dos turnos foi elencada como sendo uma vantagem para os trabalhadores, pelo facto de dinamizar o trabalho e erradicar a monotonia, resultados estes que estão alinhados com diversa literatura (Costa, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021) em que a ausência de rotinas fixas configura-se como sendo uma vantagem inerente ao trabalhador, dado as variadas tarefas e funções que executam.

Na perspetiva organizacional, os resultados evidenciam duas vantagens no regime de trabalho por turnos. O **horário de venda alargado** reflete-se nos resultados como uma vantagem a favor das organizações, dado que o facto de haver um horário ampliado nas superfícies de retalho alimentar proporciona mais horas de venda disponíveis para que os clientes façam as suas compras. Assim, o horário de abertura situa-se entre as 8h e as 9h e o fecho do estabelecimento assinala-se entre as 21h e as 23h, horário que compreende todos os dias da semana, isto é, de segunda a domingo, incluindo feriados. Tal resultado corrobora a perspetiva de Silva et al. (2014), pois o facto da organização assegurar o acesso aos bens de primeira necessidade durante mais de 8 horas permite alcançar uma maior faturação que, consequentemente, gera uma mais rápida amortização dos encargos suportados com o investimento (por exemplo, nas infraestruturas) e contribui para o aumento da capacidade de resposta face ao cliente.

A **ausência de remuneração** para a totalidade de horas trabalhadas foi a vantagem organizacional mais aparente nos resultados, vantagem conferida por trabalhadores de uma organização participante no estudo, afirmando que vêm as suas horas de trabalho carecerem de pagamento. Este resultado indica, provavelmente, que os trabalhadores são persuadidos a

colaborarem de forma voluntária e gratuita (através de pressão psicológica para atingir resultados), pois mencionam que mesmo durante a hora de refeição continuam a trabalhar. A isenção horária revela-se como uma falácia na retribuição auferida pelos trabalhadores, pois conseguimos apurar que a isenção de horário de trabalho é excedida e que não cobre na totalidade as horas trabalhadas para além do que é estipulado, resultado que não foi observado na literatura consultada e que confere novidade ao regime de trabalho por turnos no setor do retalho alimentar.

De acordo com os resultados identifica-se uma vantagem para a sociedade. O **horário alargado para fazer compras**, acessível durante mais de 13 horas por dia ao consumidor, revela-se um benefício para todos os clientes, uma vez que permite uma flexibilização no acesso aos bens primários até mesmo em horas mais tardias. Relativamente a este facto, não foi identificada qualquer evidência teórica que concorde ou refute este resultado, que se assume como novidade.

4.11. Desvantagens do trabalho por turnos

Apesar de serem atribuídas vantagens ao TT, os resultados sugerem algumas desvantagens para os trabalhadores e para as organizações na execução do trabalho por turnos, o que vai ao encontro da opinião de diversos teóricos (Wedderburn, 1991; Knauth, 1993; Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Costa, 2003; Knutsson, 2003; Moreno et al., 2003; Demerouti, Geurts, Bakker & Euwema, 2004; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Åkerstedt et. al, 2009; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Vallières et al., 2014; Dall’Ora et al., 2016; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021). Relativamente à sociedade, não foram encontradas desvantagens decorrentes desta modalidade de trabalho, quer nos resultados do estudo, quer na literatura consultada.

Em relação aos trabalhadores, a **dessincronização familiar e social** foi a desvantagem mais relatada, visto que os trabalhadores afirmam estar constantemente desfasados no que refere aos horários dos restantes elementos da sua família e amigos. Este resultado está alinhado com a perspetiva de diversa literatura (Costa, 1997; Demerouti et al., 2004; Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021) que identifica nas conclusões dos seus estudos que existe uma redução da quantidade e da qualidade na convivência com a família, amigos, cônjuge e filhos devido aos horários pouco estandardizados no que respeita ao trabalho por turnos.

A segunda desvantagem mais observada nos resultados diz respeito à **perturbação do sono** experienciada pelos trabalhadores, principalmente quando estão abrangidos por turnos rotativos, verificando-se uma readaptação constante aos horários de dormir, resultado alinhado e concordante com a diversa literatura consultada (Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Knutsson, 2003; Shen & Dicker, 2008; Åkerstedt et al., 2009; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Vallières et al., 2014; Silva et al., 2017; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Pereira et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020; Martins et al., 2021), pois os trabalhadores priorizam a sua vida social em detrimento do sono, de forma frequente, o que potencia a dessincronização dos ritmos biológicos e o aparecimento de patologias crónicas como a ansiedade e depressão, como constatamos neste estudo que corrobora a opinião de Costa (1997).

Outra desvantagem conferida ao trabalho por turnos é a **ausência de estabilidade diária e escassez de tempo** que, por sua vez, prejudicam a forma como cada trabalhador gere o seu dia-a-dia. Este resultado concorda com diversa literatura (Åkerstedt, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Dall'Ora et al., 2016; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020), no sentido em que a falta de estrutura diária e consistência obrigam a uma constante readaptação mesmo em tarefas mais simples, o que a longo prazo provoca desgaste, nomeadamente psicológico.

O **isolamento social** revela-se como uma desvantagem inerente ao trabalho por turnos, onde se observa tristeza pela perda de registos sociais e familiares com valor incalculável, tal como catalogado nas investigações de Moreno et al. (2003); Shen & Dicker (2008); Costa & Silva (2019); D'Oliveira & Anagnostopoulos (2020); Gonçalves et al. (2020) e Pereira et al. (2020), que espelham que os trabalhadores por turnos se sentem à margem do seu meio envolvente. Nas conclusões de Williams (2008), observa-se que o trabalho por turnos raramente se restringe aos dias da semana, tornando-se desafiante planejar atividades para os feriados e épocas festivas, facto agravante e também notado nos resultados do presente estudo.

Outra desvantagem relatada pelos participantes é a **exaustão física e mental** causada pela execução do trabalho em regime de turnos, pois mostra-se necessário existir um constante reajuste às responsabilidades profissionais e não profissionais, o que ao longo do tempo causa sensação de fadiga física e mental, também verificado nas conclusões de diversos teóricos (Åkerstedt, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Dall'Ora et al., 2016; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020).

A **pressão psicológica** sentida neste setor de atividade foi uma das desvantagens espelhada nos resultados, onde se observa a posição irreverente dos superiores hierárquicos exigindo uma disponibilidade diária e constante dos seus subordinados, nomeadamente dos

chefes de loja que assumem a liderança das vendas e das pessoas, mesmo quando estes se encontram fora de horários laborais. A literatura encontrada corrobora os resultados obtidos, em particular o estudo de Cruz (2003), que também incidiu na grande distribuição alimentar, conclui que a presença das superiores hierárquicas provoca um ambiente de trabalho de pressão e constrangimento, devido aos seus comportamentos rígidos.

Como desvantagem surge, ainda, a **ausência de bons hábitos alimentares**, pois os trabalhadores por turnos fazem as suas refeições fora de horários considerados adequados. Este resultado vai de encontro a diversos teóricos (Wedderburn, 1991; Costa, 1997, 2003; Demerouti et al., 2004; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Gonçalves et al., 2020; Pereira et al., 2020), dado que evidenciam uma provável dessincronização biológica entre os dias de trabalho e os dias de descanso ou, até mesmo, pela rotação dos horários de trabalho.

Também o gozo dos dias de descanso se mostra como uma desvantagem, no sentido em que são atribuídas **folgas separadas e rotativas**, que dificultam o planeamento individual e familiar, bem como na gestão diária. Esta satisfação reduzida com os horários de trabalho e respetivo descanso é observável nas conclusões de Demerouti et al. (2004); Dall'Ora et al. (2016); Silva et al. (2017); Martins et al. (2021).

É verificado um **aumento do stresse** ao trabalhar em regime de turnos no setor do retalho alimentar, estando este facto em linha com a diversa literatura explorada (Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Knutsson, 2003; Shen & Dicker, 2008; Silva et al., 2010; Silva et al., 2017; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Martins et al., 2021). Tal resultado surge, possivelmente, pelo facto deste setor ser muito dinâmico e com um ritmo de trabalho acelerado, havendo lugar a alterações de humor, depressão, stresse e ansiedade.

Na perspetiva das organizações, os resultados sugerem como principal desvantagem uma **menor produtividade** dos seus trabalhadores, facto que está de mãos dadas com a literatura (Rosa, 1995; Åkerstedt, 2003; Moreno et al., 2003; Demerouti et al., 2004; Silva et al., 2010; Dall'Ora et al., 2016; Martins et al., 2021), manifestando um potencial impacto na qualidade do serviço prestado aos clientes e no trabalho executado durante um turno de trabalho.

O **baixo compromisso** com o trabalho e com a organização foi, também, identificado como uma desvantagem nesta modalidade de trabalho. De acordo com Rosa (1995) e Shen & Dicker (2008) existe um potencial aumento do absentismo no regime de trabalho por turnos, que se revela bastante prejudicial para as organizações. Ainda que não se verifique um extremismo dos trabalhadores entrevistados ao nível de faltas ao trabalho, nota-se que estes ao sentirem-se

desvalorizados, não “vestem a camisola” da mesma forma e que o seu trabalho não aporta tanta qualidade.

4.12. Impactos do trabalho por turnos

No que se refere aos impactos do trabalho por turnos foi possível agrupar dois tipos de impactos relatados pelos entrevistados: (i) ao nível da saúde física e/ou mental dos trabalhadores por turnos, (ii) impactos ao nível da relação conjugal, (iii) impactos ao nível da gestão do dia-a-dia e (iv) impactos na gestão do WLB.

4.12.1. Impactos na saúde física e mental dos trabalhadores por turnos

Ao nível das repercussões na saúde física e mental dos trabalhadores por turnos, foram encontrados impactos em ambos os domínios conforme diversos teóricos (Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Costa, 2003; Moreno et al., 2003; Demerouti et al., 2004; Shen & Dicker, 2008; Dall’Ora et al., 2016; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Rodríguez & Dabos, 2016; De Andrade et al., 2017; Cadena-Baquero et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020; Martins et al., 2021).

Entre os principais impactos, o **cansaço psicológico** (Rodríguez & Dabos, 2016; De Andrade et al., 2017; Cadena-Baquero et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020) é o que adquire mais destaque nos resultados, conforme se alinham as conclusões dos teóricos Costa (1997) e Martins et al. (2021), que exibem a presença do chamado “*jet lag*” derivado à necessidade de ajuste ao trabalho por turnos, no curto prazo, condição que manifesta sensações de mau estar, irritabilidade, baixa agilidade mental e menor desempenho nos trabalhadores por turnos.

As **perturbações no sono** (Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Knutsson, 2003; Shen & Dicker, 2008; Åkerstedt et al., 2009; Silva et al., 2010; Saksvik et al., 2011; Vallières et al., 2014; Silva et al., 2017; Costa & Silva, 2019; D’Oliveira & Anagnostopoulos, 2020; Pereira et al., 2020; Martins et al., 2021) e o **cansaço físico** (De Andrade et al., 2017; Cadena-Baquero et al., 2020; Wöhrmann et al., 2020) surgem par a par como sendo dois dos impactos mais reconhecidos pelos entrevistados. Os distúrbios de sono identificados nos resultados podem ser justificados, eventualmente, pelo facto de os turnos rotativos exigirem uma grande disciplina nas horas de dormir, pois os horários de saída do trabalho mudam semanalmente, na realidade da maioria dos entrevistados, horários estes que se prolongam até às 00h. Já o cansaço físico pode sentir-se pelo facto de o trabalho prestado exigir movimentação constante de cargas, facto observado no setor do retalho alimentar.

Com menos frequência surge a **falta de memória**, impacto também sobressaído nas conclusões de Moreno et al. (2003), que pode ser justificado pela exigência das funções que os trabalhadores executam, bem como pela gestão de várias tarefas em simultâneo.

4.12.2. Impactos na relação conjugal

Além dos impactos físicos e mentais causados pelo trabalho por turnos, os resultados sugerem que este regime de trabalho revela impactos positivos e negativos na relação conjugal.

Relativamente aos impactos positivos do trabalho por turnos na relação conjugal, os resultados evidenciam que esta modalidade de trabalho possibilita uma **maior envolvência do cônjuge nas tarefas de manutenção do lar**. Em contraste, nas investigações de Cruz (2003) e Moreno et al. (2003) conclui-se o oposto, dado que a presença do cônjuge é vista como uma maior carga de trabalho em casa para as mulheres, sobretudo na realização da lida doméstica.

Outro impacto observado nos resultados é a **compreensão mútua** por trabalharem no mesmo setor, que é o retalho alimentar, facto que vai de encontro à teoria (Williams, 2008), pois como ambos experienciam os desafios do trabalho por turnos, existe uma maior compreensão e empatia pelas “dores” do cônjuge.

A **participação do cônjuge no cuidado com os filhos** mostra-se, também, como um impacto positivo na relação conjugal, indo de encontro a diversos teóricos (Costa, 2003; Silva, 2012; Pimenta et al., 2014; Rodríguez, 2016; Silva et al., 2017; Pereira et al., 2020), que afirmam que o facto de existirem horários desfasados entre os cônjuges implica uma organização e ajuste de tarefas domésticas, bem como o cuidado necessário aos filhos, que são divididos entre a mulher e o homem, contrariamente a diversa literatura (Greenhaus & Beutell, 1985; Anderson, Coffey & Byerly, 2002; Cruz, 2003; Sánchez-Vidal et al., 2012; Mendonça & Matos, 2015; De Andrade et al., 2017; Leslie et al., 2019; Barros, 2020; Cadena-Baquero et al., 2020) que assume o trabalho doméstico como sendo uma tarefa maioritariamente executada pelas mulheres.

A **valorização da presença do cônjuge** confere novidade à teoria, pois não são observadas evidências deste resultado na literatura consultada. Este facto pode ser justificado pela necessidade de afeto e companhia sentidos pelos trabalhadores por turnos entrevistados que, muitas vezes, encontram-se desfasados dos horários do seu parceiro o que leva, então, à valorização da sua presença.

Apesar de serem conferidos impactos positivos à relação conjugal com a presença do trabalho por turnos, os resultados espelham alguns inconvenientes na relação a dois, que se

encontram alinhados com a literatura: (i) ausência física e emocional (Martins et al., 2018); (ii) dessincronização horária (Shen & Dicker, 2008; Martins et al., 2021); (iii) dificuldade em conciliar a vida conjugal e falta de tempo em conjunto (Mendonça & Matos, 2015; Costa & Silva, 2019); (iv) necessidade de colocar o trabalho à frente do cônjuge (Shen & Dicker, 2008; Williams, 2008; Martins et al., 2018; Martins et al., 2021), e (v) sobrecarga nos cuidados primários do lar e família (Pimenta et al., 2014).

4.12.3. Impactos do trabalho por turnos na gestão do dia-a-dia

Em relação à adaptação da rotina e necessidade de ajustes, os resultados exibem a necessidade de um **ajuste constante da rotina** e que muitos eventos ou convívios sociais ficam negligenciados, dado o horário variável que os trabalhadores entrevistados possuem na execução do seu trabalho. Nesta linha de pensamento, vários teóricos (Erdamar & Demirel, 2014; Pinheiro & Carlotto, 2016) ressaltam que o tempo excessivo dedicado à execução do papel profissional leva o trabalhador a desconsiderar os outros papéis que assume, nomeadamente os relacionados a amigos, família e lazer. Ao contrário dos resultados obtidos, uma minoria afirma que, atualmente, não sente necessidade em ajustar constantemente a sua rotina. Este resultado pode estar associado ao facto de incidir sobre um único trabalhador que se encontra a viver com os pais, ser solteiro e não ter dependentes, bem como o seu horário de trabalho ser executado em turno fixo.

4.12.4. Gestão do WLB do trabalhador por turnos: conflito trabalho-família e família-trabalho

O equilíbrio do trabalho com a vida familiar é um dos desejos mais comuns de todos os trabalhadores. Apesar do direito à desconexão se mostrar um tema pertinente na atualidade, os resultados espelham que uma grande maioria dos trabalhadores não consegue desligar-se do trabalho por diversos fatores como a necessidade de planear as tarefas do dia seguinte, a exigência do contato permanente com a loja que lideram e, também, a pressão psicológica efetuada pelos seus superiores hierárquicos. Neste sentido, os trabalhadores entrevistados sublinham a obrigação de prioridade do trabalho, deixando para trás o registo familiar o que gera, consequentemente, o **conflito trabalho-família**. Este facto vai ao encontro de diversa literatura (Greenhaus & Beutell, 1985; Voydanoff, 2002; Pimenta et al., 2014; Martins et al., 2018; Barros, 2020; Cadena-Baquero et al., 2020), que realça que a invasão do trabalho na vida familiar manifesta-se conflituosa e as pressões originadas do trabalho para a família são

mutuamente incompatíveis. Adicionalmente, a literatura (Leslie et al., 2019) identifica três ideologias de vida, sendo estas (i) fixa, em que o trabalho e a vida fora deste melhoram um com o outro, (ii) segmentada, onde os trabalhadores acreditam que o trabalho e a vida são domínios independentes/interdependentes e (iii) prioridade de trabalho, no sentido em que os trabalhadores assumem que o domínio mais importante é o trabalho ou a vida pessoal. De acordo com os resultados do estudo, é possível constatar que a ideologia mais frequente é a de prioridade de trabalho, contudo este facto constata-se pela obrigação exigida em priorizar o trabalho e não pela livre escolha do trabalhador.

Adicionalmente, os resultados sugerem que, na perspetiva dos trabalhadores entrevistados, o **papel da família** e a **qualidade do tempo** partilhado com os entes queridos é percecionado como um elo facilitador na gestão dos papéis assumidos, pelo apoio emocional e físico que recebem no seu seio familiar. Esta evidência mostra-se concordante com a perspetiva de Pimenta et al. (2014) e Mendonça & Matos (2015), que concluem que a mediação familiar contribui na resolução positiva de conflitos, atenuando o humor negativo das adversidades encontradas no trabalho.

O **impacto na vida social** é notoriamente sentido na vida dos trabalhadores entrevistados. Os resultados revelam uma posição unânime à carência de registo social pela dessincronização horária, bem como pelos conflitos existentes na realização dos passatempos preferidos, indo de encontro a vários teóricos (Demerouti et al., 2004; Pereira et al., 2020), que mostram que existem maiores constrangimentos para trabalhadores que estejam abrangidos pelos turnos, incluindo os fins-de-semana, facto verificável no setor do retalho alimentar.

4.13. O trabalho por turnos e a vida conjugal

Relativamente ao trabalho por turnos e à conciliação deste com a vida conjugal, os resultados espelham que a maioria dos entrevistados possuem um compromisso amoroso e foram identificadas duas situações: a presença dos turnos nos horários de trabalho dos dois elementos do casal e a experiência de turnos apenas por um elemento do casal, estando o outro sujeito a um horário padronizado, notando-se nos resultados que prevalece uma maioria pela vivência dos turnos pelos dois elementos do casal.

No que toca à experiência de trabalhar por turnos vivida pelos dois elementos do casal, os resultados mostram que, como a maioria dos trabalhadores entrevistados está abrangida por turnos rotativos que mudam semanalmente, o convívio é facilitado numa semana, porém, na semana seguinte, torna-se mais difícil existir confraternização. Este facto está alinhado com a

investigação de Mendonça & Matos (2015), que denota a importância do companheiro amoroso e a da intimidade no processo de conciliação trabalho-família, dado que os indivíduos procuram conforto na sua relação afetiva em momentos mais débeis. Os resultados deste estudo evidenciam, também, que uma minoria dos trabalhadores entrevistados menciona que o seu cônjuge trabalha por turnos fixos, facto que em parte potencia uma melhor gestão do tempo conjunto. Em contraste, diversa literatura (Shen & Dicker, 2008; Costa & Silva, 2019; Pereira et al., 2020) exhibe divergências em relação a este resultado, visto que existe um consenso geral na literatura de que o trabalho por turnos experienciado pelos dois elementos do casal coloca os relacionamentos sob stresse.

Adicionalmente, os resultados sugerem que uma minoria dos trabalhadores entrevistados afirma que o seu cônjuge não está abrangido pelo trabalho por turnos. Esta condição mostra os dois lados da moeda: por um lado, promove a facilitação na gestão familiar e divisão das responsabilidades domésticas, por outro, o desfasamento dos horários leva a eventuais falhas de comunicação entre os cônjuges, bem como ao sentimento de afastamento, indo ao encontro de Martins et al. (2018), que constata que os trabalhadores por turnos consideram que o seu horário de trabalho não lhes permite usufruir mais tempo da sua relação conjugal e, de acordo com White & Keith (1990), numa ótica mais extremista, pode potenciar a ocorrência do divórcio.

4.14. Aspetos a melhorar no regime de trabalho por turnos

Os resultados obtidos espelham, de forma clara e geral, que as práticas existentes nas organizações se revelam insuficientes no que concerne à suavização dos impactos do trabalho por turnos, surgindo potenciais medidas e práticas de WLB para promover o sucesso do trabalho por turnos.

No que refere às práticas promotoras do WLB, os resultados evidenciam que todos os trabalhadores sugerem, pelo menos, uma potencial prática para promover o WLB dos trabalhadores por turnos no retalho alimentar e, assim, aliciar as organizações a serem mais competitivas entre si e a propiciarem uma melhor qualidade de vida aos seus trabalhadores neste setor de atividade. A necessidade emergente de revisão das políticas existentes, consideradas escassas aos olhos dos trabalhadores, está completamente alinhada com os estudos já presentes na literatura (Moreno et al., 2003; Martins et al., 2018; Costa & Silva, 2019; D'Oliveira & Anagnostopoulos, 2020). Na perspetiva de vários teóricos (Williams, 2008; Vallières et. al, 2014) torna-se relevante mensurar de que forma as organizações procuram responder aos desafios sentidos pelos trabalhadores no que toca à implementação e continuidade do trabalho

por turnos. Em contraste, apesar da necessidade de adoção de medidas de combate aos desafios do trabalho por turnos, as organizações nem sempre as consideram. Surge alguma literatura divergente (Martins et al., 2018) que espelha a realidade dos trabalhadores fora do horário padrão, onde se conclui que a maioria dos inquiridos ressalta que a empresa onde trabalha não patrocina quaisquer medidas de apoio à família, não promove medidas de WLB, não questiona os trabalhadores sobre as suas necessidades de conciliação de horários familiares e, ainda, não oferece a possibilidade de escolha de turno aos trabalhadores.

No que respeita às potenciais medidas de WLB sugeridas pelos trabalhadores entrevistados constatou-se que estes anseiam pela implementação de medidas como: (i) permitir mais flexibilidade ao trabalhador para agilizar a vida familiar e social (Anderson et al., 2002; Gornick & Meyers, 2003; Sánchez-Vidal et al., 2012; Haar et al., 2014; Barros, 2020); (ii) melhorar as compensações monetárias (Wedderburn, 1991; Moreno et al., 2003); (iii) estabelecer horários fixos para os trabalhadores (Knauth, 1993; Moreno et al., 2003); (iv) reformular a rotatividade das folgas (Knauth, 1993; Moreno et al., 2003); (v) diminuir a carga horária semanal (Guerreiro et al., 2006; Williams, 2008); (vi) promover o WLB (Anderson et al., 2002; Gornick & Meyers, 2003; Sánchez-Vidal et al., 2012; Haar et al., 2014; Barros, 2020); (vii) permitir desligar totalmente do trabalho (Vyas, 2022) e (viii) treinar líderes (Russo & Morandin, 2019).

Foram encontradas, adicionalmente, 4 potenciais medidas para otimização do trabalho por turnos sugeridas pelos trabalhadores participantes, entre as quais: progressão de carreira, diminuir o foco na produtividade, remunerar todas as horas de trabalho e encerrar os estabelecimentos aos domingos e feriados, de forma permanente. Porém, não existem ainda evidências teóricas anteriores que as corroborem. Tal facto poderá ser justificado dada a elevada especificidade do setor de atividade em estudo (retalho alimentar).

4.15. Visão futura do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar

No que diz respeito à perceção futura do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar notou-se um cenário de tensão e necessidade entre os trabalhadores entrevistados. No fim das entrevistas realizadas, alguns participantes tomaram iniciativa e apelaram à urgência no debate de algumas particularidades do trabalho por turnos no setor em apreço, nomeadamente: a revisão das condições laborais, como a eventual redução da carga horária pela questão da exigência das funções; a redução do trabalho contínuo que, em conformidade com os resultados obtidos, persiste durante 6 dias consecutivos e; também, o encerramento permanente ao domingo e dias comemorativos e de grande relevância na cultura portuguesa como, por exemplo, o Natal.

Algumas questões culturais salientam-se aquando da análise dos depoimentos finais espontâneos dos participantes como, por exemplo, o facto de no país de origem onde as empresas estudadas se encontram sediadas encerrarem de forma permanente ao domingo, algo que não se verifica, ainda, em Portugal. Tal acontecimento pode ser justificado, provavelmente, pelo facto de a concorrência, ao nível do retalho alimentar, ainda se mostrar conservadora em manter os costumes, sendo que na visão da organização, o facto de tomar esta iniciativa pode trazer prejuízos de faturação por encerrar plenamente durante um dos dias em que se prevê um maior volume de vendas. Nos resultados obtidos encontram-se, de forma explícita, desabafos que percecionam que é um capricho estar aberta uma superfície comercial ao domingo à tarde, pois a invasão da pandemia Covid-19 obrigou a área do retalho alimentar, e muitas outras, a restringir os seus horários de funcionamento e foi possível sobreviver bem a isso, como se nota. Ainda, a revisão dos factos mencionados, por parte das organizações, mostraria um efeito gradual e positivo, no sentido em que iria promover uma maior qualidade de vida, de forma transversal, a todos os trabalhadores. É notável que a área da grande distribuição, dada a especificidade das funções exercidas, ainda impõe a presença física dos trabalhadores em loja, o que torna inviável a adoção do trabalho remoto e a existência de flexibilidade nos horários de trabalho, medida sugerida no estudo realizado por Vyas (2022). A mesma autora (Vyas, 2022) transmite uma posição sóbria a esta transformação que vai de acordo aos resultados obtidos, manifestando a percepção que algumas profissões como o trabalho agrícola, grande distribuição, saúde, indústria, restaurantes e serviços de hotelaria ficam excluídos na adoção ao trabalho remoto pela necessidade de envolvimento pessoal/físico nas tarefas que executam. Ainda, em linha com Vyas (2022), a automação e tecnologia revelam-se como uma ameaça para os trabalhadores menos instruídos ou pouco qualificados, pois num futuro próximo prevê-se que as suas funções serão extintas pela substituição de máquinas. É possível denotar que a pandemia trouxe inúmeras incertezas, especulações, debates e suposições à realidade profissional de todo o mundo, colocando mesmo em causa a reformulação do mercado de trabalho iminente, facto transversal a toda a sociedade.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Súmula conclusiva

A presente investigação permite destacar diversas conclusões no que diz respeito às temáticas centrais que tomou como enfoque. No que concerne aos horários de trabalho, os resultados apontam que a maioria dos trabalhadores participantes trabalha em regime de tempo inteiro, em detrimento dos que se encontram em tempo parcial. Além disso, é possível denotar que o horário está abrangido por turnos rotativos, durante 6 dias consecutivos e a hora de pausa está fixada em 1 hora. Relativamente às formas de rotação dos turnos, os resultados permitem concluir que o tipo de rotação mais frequente é a rotação direta e lenta, no sentido dos ponteiros do relógio.

No que diz respeito às principais motivações para a adoção do trabalho por turnos, a razão mais proeminente é o facto de os trabalhadores poderem auferir uma maior remuneração mensal comparativamente a outros regimes de trabalho, nomeadamente através do subsídio de turno. No que toca aos fatores motivadores para a permanência nesta modalidade de trabalho, destaca-se a escassez de oportunidades de trabalho nas áreas de formação dos trabalhadores, uma vez que a maior parte dos trabalhadores possui habilitações ao nível do ensino superior.

Em relação ao turno preferido pelos trabalhadores, torna-se evidente que, neste estudo, o turno da manhã adquire o maior protagonismo. Foram apresentadas diversas razões para essa preferência, entre as quais se destaca a conciliação mais favorável entre vida familiar e profissional que este turno confere.

No que toca à proteção legal do trabalho em regime de turnos, constata-se que existem instrumentos de regulação legal do trabalho por turnos. Porém, nota-se um visível contorno da lei por parte das organizações onde laboram os participantes do estudo. Exemplos deste fenómeno passam por horários de pausa para refeições superior às estipuladas pela lei, a não remuneração das horas extraordinárias trabalhadas, o uso abusivo da isenção horária de trabalho.

Em relação ao grau de satisfação com o regime de turnos, há uma clara dualidade, visto que metade dos participantes mostra-se insatisfeita, enquanto os restantes participantes revelam uma moderada satisfação.

No que diz respeito à cultura organizacional, foi possível verificar que existem já algumas práticas em vigor nas organizações onde os participantes do estudo estão inseridos, destacando-se a boa qualidade do ambiente de trabalho, proporcionada pelos superiores hierárquicos diretos, assim como uma preocupação em ajustar os horários e dias de descanso de acordo com as necessidades individuais de cada trabalhador.

No que respeita às vantagens do trabalho por turnos, à semelhança dos fatores motivacionais anteriormente mencionados, a maior remuneração mostra-se como o principal benefício reconhecido pelos trabalhadores, bem como a boa adaptação dos horários, que é uma das boas práticas já conferidas aos trabalhadores nas organizações onde trabalham. Em contraste, no que respeita às desvantagens do trabalho por turnos, a dessincronização familiar e social é o maior inconveniente mencionado pelos trabalhadores, assim como a perturbação do sono.

Foi possível identificar, ainda, os principais impactos do trabalho por turnos a quatro domínios: (i) saúde física e mental, onde o cansaço físico e psicológico e as perturbações do sono adquirem o maior destaque; (ii) conjugal, onde positivamente se evidencia uma maior envolvimento do cônjuge nas tarefas de manutenção do lar e, negativamente, pela ausência física e emocional do cônjuge/parceiro; (iii) gestão do quotidiano, na qual se verifica um ajuste constante da rotina dos trabalhadores; e (iv) WLB do trabalhador, em que predomina a existência de conflito trabalho-família, assim como a presença de impactos na vida social.

Os trabalhadores participantes neste estudo apontam como potenciais boas práticas a implementar no regime de turnos, a possibilidade de existir flexibilidade para agilizar a vida familiar e social, bem a melhoria das compensações financeiras.

Por último, numa perspetiva de intervenção futura ao nível do trabalho por turnos no setor do retalho alimentar, os trabalhadores entrevistados apelam a uma revisão emergente das condições laborais, especificamente em termos da redução da carga horária e do trabalho contínuo, bem como o encerramento permanente ao domingo.

Todos estes fatores conjugados permitem-nos aduzir estarmos perante uma temática que tem ainda grandes desafios pelo que a continuidade de investigação sobre o tema assume-se como relevante.

5.2. Limitações do estudo e pistas para investigações futuras

Apesar da riqueza dos resultados obtidos, dado este estudo envolver trabalhadores por turnos no setor do retalho alimentar localizados no Norte e Centro de Portugal, há a consciência de algumas limitações, nomeadamente relacionadas com a dimensão dos participantes e da reduzida diversidade de empresas de retalho associadas aos participantes. Futuros estudos poderão considerar alargar a diversidade dos participantes seja a nível geográfico seja de empresas de retalho alimentar.

Foi privilegiada a metodologia qualitativa, dada a escassez de estudos similares envolvendo a área de retalho alimentar. Acreditamos, todavia, que replicar o estudo com recurso a uma metodologia quantitativa permitirá fazer generalização dos resultados, sendo que tal não foi possível neste estudo, o que se configura como outra das limitações.

Futuramente, será de considerar maior equilíbrio na escolha dos participantes segundo o sexo, pois neste estudo foram predominantes os entrevistados do sexo feminino, o que poderá enviesar alguns dos resultados. Contudo, temos consciência que os resultados podem ser, também, enriquecidos com estudos exclusivamente com participantes de um dos sexos, procurando compreender as motivações e perceções de género face ao trabalho por turnos e a sua relação com o WLB.

Para o presente estudo foram entrevistados trabalhadores de empresas multinacionais. Futuramente, será de considerar a participação de entrevistados ligados a empresas portuguesas a atuar no setor do retalho para compreender se a cultura nacional influencia, de algum modo, a cultura organizacional no que diz respeito a aplicação do trabalho por turnos.

Abranger outras áreas e setores de atividade onde o trabalho por turnos seja comum poderá tornar relevante a análise comparativa, enriquecendo o conhecimento do tema do trabalho por turnos no contexto português.

- Abendroth, A. K., & Den Dulk, L. (2011). Support for the Work-Life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace and Family Support on Work-Life Balance Satisfaction. *SAGE Journals*, Vol. 25(2), 234–256. <https://doi.org/10.1177/0950017011398892>
- Afonso, C., Linhares, R., & Costa, A. (2017). Usos e Domínios de Aplicação da Análise de Conteúdo. *Revista Internacional de Comunicación*, 39, edición de invierno, 2017–2018. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/68795/2.%20institucional.us.es-Nota%20Introdu%F3ria.pdf;jsessionid=96AE27E2C18832B439E313A111CB7164?sequence=1>
- Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine*, Vol. 53(2), 89–94. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg046>
- Åkerstedt, T., Ingre, M., Broman, J. E., & Kecklund, G. (2009). Disturbed sleep in shift workers, day workers and insomniacs. *Chronobiology International*, Vol. 25, 333–348. <https://doi.org/10.1080/07420520802113922>
- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Georges, P. (1995). *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales* (Edição Armand Colin).
- Anderson, S., Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, Vol. 28, 787–810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Assembleia da República. (2022). *Projeto de lei que reforça os direitos dos trabalhadores no regime de trabalho noturno e por turnos*. <https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063484d364c793968636d356c6443397a6158526c63793959566b786c5a79394562324e31625756756447397a5357357059326c6864476c3259533879596d51774d324d34595330304e6d51324c5452684e6d45744f47457a4d4331685a546732596a4d305a5456695a4467755a47396a&fich=2bd03c8a-46d6-4a6a-8a30-ae86b34e5bd8.doc&Inline=true>

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo (Trad. Portuguesa)*. Edições 70.
- Barros, L. (2020). A relação trabalho-família e o conflito entre papéis. *Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas*, Vol. 1(1), 102–115.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4ª edição). Oxford University Press.
- Cadena-Baquero, M. E., Pérez, E., Andrade, S., Lopez-Ruiz, M., Garcia, A., & Merino-Salazar, P. (2020). Conflicto empleo-familia y autopercepción de la salud desde una perspectiva de género. *Saúde Soc. São Paulo*, Vol. 29(2). <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190033>
- 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 Behavior*, Vol. 68, 131–164.
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M., Ariño, M. A., & Quiroga, V. (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación—Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado em 360 empresas. *Centro Internacional Trabajo y Familia*.
- Código do Trabalho. (2021). *Código do Trabalho—Porto Editora* (18ª edição). Porto Editora. <http://www.portoeditora.pt/produtos/ficha/codigo-do-trabalho/2616811>
- Constituição da República Portuguesa. (2022). *Constituição da República Portuguesa*. <https://www.parlamento.pt:443/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Costa, D., & Silva, I. S. (2019). Social and family life impact of shift work from the perspective of family members. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 59(2), 108–120. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190204>
- Costa, G. (1997). The problem: Shiftwork. *Chronobiology International*, Vol. 14(2), 89–98. <https://doi.org/10.3109/07420529709001147>
- Costa, G. (2003). Shift work and occupational medicine: An overview. *Occupational Medicine*, Vol. 53(2), 83–88. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg045>

- Coutinho, C. M. (2013). *Metodologia de investigação em ciencias sociais e humanas: Teoria e prática* (2ª edição). Almedina.
- Cruz, S. A. (2003). *Entre a Casa e a Caixa: Retrato de Trabalhadoras na Grande Distribuição*. Ed. Afrontamento.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Edições Sílabo.
- Cunningham, J. B. (1997). Case Study Principles for Different Types of Cases, Quality & Quantity. *International Journal of Methodology*, Kluwer Academic Publishers, Vol. 31(4), 401–423.
- 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*, Vol. 57, 12–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.01.007>
- De Andrade, A. L., Oliveira, M. Z., & Hatfiel, E. (2017). Conflito trabalho-família: Um estudo com brasileiros e norte-americanos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Vol. 17(2), 106–113. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12738>
- Demerouti, E., Geurts, S., Bakker, A. B., & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work – home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, Vol. 47(9), 987–1002. <https://doi.org/10.1080/00140130410001670408>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Artmed.
- D’Oliveira, T. C., & Anagnostopoulos, A. (2020). The Association Between Shift Work And Affective Disorders: A Systematic Review. *Chronobiology International*, Vol. 38(2), 182–200. <https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1838533>

- Erdamar, G., & Demirel, H. (2014). Investigation of Work-family, Family-Work Conflict of the Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 116, 4919–4924. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1050>
- Erdogan, I., Ozcelik, H., & Bagger, J. (2021). Roles and work–family conflict: How role salience and gender come into play. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 32(8), 1778–1800. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588346>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – Eurofound. (2015). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*.
- Fortin, M.-F. (1997). *Le processus de la recherche: De la conception à la réalisation* (Nachdruck). Décarie.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. Em *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática (Trad. Portuguesa)* (4ª edição). Celta Editora.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2ª edição). Editora Atlas.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2008). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35(2), 57–63.
- Gonçalves, S., Silva, I., & Veloso, A. (2020). Trabalho por turnos e a vida familiar e social na perspectiva dos/as filhos/as. *Psicologia em Estudo*, Vol. 25, 1–16. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v25i0.48999>
- Gornick, J. C., & Meyers, M. K. (2003). Supports for Working Families: Work and Care Policies across Welfare States. *CESifo DICE Report*, Vol. 1(4), 13–18.

- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *The Academy of Management Review*, Vol. 31(1), 72–92.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1a. ed). Editora Principia.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Familiar: Manual para as empresas* (4ª edição revista e atualizada). CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. https://www.good4life.pt/pdfs/manual_boas_praticas.pdf
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 85(3), 361–373. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Henriques, S. (2014). *Análise de Conteúdo* (Universidade Aberta). https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4860/3/AnalisedeConteudo_SH-2014.pdf
- Hjálmsdóttir, A., & Bjarnadóttir, V. S. (2020). “I have turned into a foreman here at home”: Families and work–life balance in times of COVID-19 in a gender equality paradise. *Gender, Work & Organization*, Vol. 28(1), 268–283. <https://doi.org/10.1111/gwao.12552>
- Jarvis, C. I., Van Zandvoort, K., Gimma, A., Prem, K., Klepac, P., Rubin, G. J., & Edmunds, W. J. (2020). Quantifying the impact of physical distance measures on the transmission of

- COVID-19 in the UK. , 18, 1-10. *BMC Medicine*, Vol. 18(124), 10.
<https://doi.org/10.1186/s12916-020-01597-8>
- Jornal Expresso. (2019). *Trabalho por turnos aumenta 31% em oito anos*.
<https://expresso.pt/economia/2019-12-20-Trabalho-por-turnos-aumenta-31-em-oito-anos>
- Knauth, P. (1993). The design of shift systems. *Ergonomics*, Vol. 36(1–3), 15–28.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00140139308967850>
- Knutsson, A. (2004). Methodological Aspects of Shift-Work Research. *Chronobiology International*, Vol. 21(6), 1037–1047. <https://doi.org/10.1081/CBI-200038525>
- Köche, J. C. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Editora Vozes.
http://www.adm.ufrpe.br/sites/ww4.deinfo.ufrpe.br/files/Fundamentos_de_Metodologia_Cienti%CC%81fica.pdf
- Lakshmypriya, K., & Krishna, G. R. (2016). Work Life Balance and Implications Of Spill Over Theory – A Study on Women Entrepreneurs. *1-Day National Conference on “Innovation for Growth, Sustainability, Inclusion and Preservation”*.
- Larson, H. J. (2018). The biggest pandemic risk? Viral misinformation. *Nature*, Vol. 562(7726), 309–310. <https://doi.org/10.1038/d41586-018-07034-4>
- Lemos, A. H. C., Barbosa, A. O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 60(6), 388–399. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Leslie, L. M., King, E. B., & Clair, J. A. (2019). Work-Life Ideologies: The Contextual Basis and Consequences of Beliefs About Work and Life. *Academy of Management Review*, Vol. 44(1), 72–98. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0410>

- Liu, J., Kwan, H., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work to family spillover effects of workplace ostracism: The role of work home segmentation preferences. *Human Resource Management, Vol. 52*(1), 75–94. <https://doi.org/10.1002/hrm.21513>
- Lu, Y., Han, Y., Wang, Y., & Tang, Y. (2021). Understanding the impact of family-to-work conflict and enrichment on the performance of entrepreneurial firms: A conservation of resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1976244>
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide. FHI360 The Science of Improving Lives. USAID from The American People*. <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf>
- Martins, D., Amaro, S., & Silva, S. (2021). The importance of shift work: The hospitality sector. *Revista Turismo & Desenvolvimento, Vol. 36*(1), 233–243. <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i36.10487>
- Martins, D., Pinto, A., & Silva, S. (2018). Trabalho por Turnos: O impacto no equilíbrio da vida pessoal e profissional. Em J. S. Fernandes, F. I. Matias, C. I. D. Baptista, A. J. S. Melo, & E. Alcoforado (Eds.), *TMS Conference Series: Estratégias, tendências e desafios da gestão* (pp. 283–300). ESGHT. Universidade do Algarve.
- Maurice, M. S. (1975). *Shift work: Economic advantages and social costs*. International Labour Office.
- Melo, M. (2013). *Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise. Cics Comtextos. Vol. 7*. <http://hdl.handle.net/1822/23973>
- Mendonça, M., & Matos, P. M. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais com filhos pequenos. *Análise Psicológica, Vol. 33*(3), 317–334. <https://doi.org/10.14417/ap.904>

- Minayo, M. C., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cad. Saúde Pública Rio de Janeiro*, Vol. 9(3), 239–262. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>
- Monk, T. H., & Folkard, S. (1992). *Making shift work tolerable* (1ª edição). Taylor & Francis.
- Moreno, C., Fischer, F., & Rotenberg, L. (2003). A saúde do trabalhador na sociedade 24 horas. *São Paulo em Perspectiva*, Vol. 17(1), 34–46. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392003000100005>
- Nogueira-Martins, M. C., & Bógus, C. M. (2004). Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. *Saúde e Sociedade*, Vol. 13(3), 44–57. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902004000300006>
- OIT. (2017). *Novo relatório destaca oportunidades e desafios na expansão do trabalho a distância* [Notícias]. http://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_544296/lang--pt/index.htm
- OMS, Organização Mundial de Saúde. (2020a). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19)* (Situation report 57; p. 9). <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200317-sitrep-57-covid-19.pdf>
- OMS, Organização Mundial de Saúde. (2020b). *OMS Director-General's opening remarks at the Mission briefing on COVID-19—12 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-mission-briefing-on-covid-19---12-march-2020>
- Parlamento Europeu. (2021). *Parlamento quer garantir o direito a desligar-se do trabalho*. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20210121STO96103/parlamento-quer-garantir-o-direito-a-desligar-se-do-trabalho>
- Patias, N. D., & Von Hohendorff, J. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia Em Estudo*, Vol. 24, 14. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>

- Pereira, J., Silva, I. S., & Keating, J. (2020). Trabalho por turnos e vida familiar e social: Perspetivas do trabalhador(a) e do cônjuge. *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, Vol. 34(1), 94–108. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1476>
- Pimenta, S., Ribeiro, M. T., & Pinto, J. C. (2014). Trabalho-família: Uma questão de equilíbrio? Em M. T. Ribeiro, P. T. Matos, & H. R. Pinto, *Mediação familiar: Contributos de investigações realizadas em Portugal* (pp. 34–52). Universidade Católica Editora.
- Pinheiro, L. R. S., & Carlotto, M. S. (2016). Relações entre a satisfação com a vida e adição ao trabalho. *Quaderns de Psicologia*, Vol. 18(2), 97–105. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1340>
- Pinto, I., Campos, C., & Siqueira, C. (2018). Investigação Qualitativa: Perspetiva geral e importância para as Ciências da Nutrição (Artigo de Revisão). *Acta Portuguesa de Nutrição*, Vol. 14, 30–34.
- Pinto, W. J., Muricy, V. C., & Treto, R. R. R. (2020). Biological rhythms in the endocrine system. *Brazilian Journal of Development*, Vol. 6(7), 53677–53696. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-857>
- Pombo, S., Pestana, P. C., Marinho, A., & Novais, F. (2020). How Portuguese people deal with Covid-19 pandemic? Immediate impact of lockdown. *Psicologia, Saúde & Doenças*, Vol. 21(3), 558–570. <http://dx.doi.org/10.15309/20psd210302>
- Putranti, H. R. D., Suparmi, S., & Susilo, A. (2020). Work Life Balance (WLB) Complexity and Performance of Employees during Covid-19 Pandemic. *Journal of Business Management and Accounting*, Vol. 4(1), 56–68.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Editora Gradiva.
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, Vol. 2(1), 50–57.

- Ritchie, J., & Lewis, J. (Eds.). (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage Publications.
https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/10/qualitative-research-practice_a-guide-for-social-science-students-and-researchers_jane-ritchie-and-jane-lewis-eds_20031.pdf
- Rodríguez, M. C. (2016). Equilibrio trabajo-vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciências Administrativas*, Vol. 4(8), 33–41.
- Rodríguez, M. C., & Dabos, G. E. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. 25(1), 219–242. <https://doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Rosa, R. R. (1995). Extended workshifts and excessive fatigue. *Journal of Sleep Research*, Vol. 4, 51–56. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2869.1995.tb00227.x>
- Russo, M., & Morandin, G. (2019). *Better Work-Life Balance Starts with Managers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers>
- 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*, Vol. 15, 221–235. <https://doi.org/10.1016/j.smrv.2010.07.002>
- 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*, Vol. 23(4), 645–661. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561219>
- Santos, T. C. M. M., & Inocente, N. J. (2006). *Trabalhos em turnos e noturno: Ciclo vigília sono e alterações na saúde do trabalhador*. 4. http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/epg/03/EPG00000433-ok.pdf

- Shen, J., & Dicker, B. (2008). The impacts of shiftwork on employees. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(2), 392–405.
<https://doi.org/10.1080/09585190701799978>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, Vol. 17(1), 14.
- Silva, E., Chaffin, R., Neto, V., & Júnior, C. (2010). Impactos gerados pelo trabalho em turnos. *Perspectivas Online*, Vol. 4(13), 66–86.
- Silva, I. S. (2012). *As condições de trabalho no trabalho por turnos: Conceitos, efeitos e intervenções*. Climepsi.
- Silva, I. S., Keating, J., & Costa, D. (2017). Impacts of shift work: A study in textile companies in Portugal. *International Journal of Occupational and Environmental Safety*, Vol. 1(1), 69–78. https://doi.org/10.24840/2184-0954_001.001_0007
- Silva, I. S., Prata, J., & Ferreira, A. I. (2014). Horários de trabalho por turnos: Da avaliação dos efeitos às possibilidades de intervenção. *International Journal on Working Conditions*, 7, 68–83.
- Smith, J. (2019). Overcoming the ‘tyranny of the urgent’: Integrating gender into disease outbreak preparedness and response. *Gender & Development*, Vol. 27(2), 355–369.
<https://doi.org/10.1080/13552074.2019.1615288>
- Smith, L., & Folkard, S. (1993). The perceptions and feelings of shiftworkers partners. *Ergonomics*, Vol. 36(1–3), 299–305. <https://doi.org/10.1080/00140139308967885>
- Sparkes, A., & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Spencer, J. C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: Issues of meaning, of context, and of change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, Vol. 74(2), 119–126.

- Torales, J., O'Higgins, M., Castaldelli-Maia, J. M., & Ventriglio, A. (2020). The outbreak of COVID- 19 coronavirus and its impact on global mental health. *International Journal of Social Psychiatry*, Vol. 66(4), 317–320. <https://doi.org/10.1177/0020764020915212>
- Vallières, A., Azaiez, A., Moreau, V., LeBlanc, M., & Morin, C. (2014). Insomnia in shift work. *Sleep Medicine*, Vol. 15, 1440–1448. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sleep.2014.06.021>
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (2001). *Sondagens: A amostragem como factor decisivo de qualidade* (2ª edição). Edições Sílabo.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, Vol. 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes: An Integrative Model. *Journal of Family Issues*, Vol. 23, 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, Vol. 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>
- Wedderburn, A. (1991). Compensation for shiftwork. *Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Wenham, C., Smith, J., & Morgan, R. (2020). COVID-19: The gendered impacts of the outbreak. *The Lancet*, Vol. 395(10227), 846–848. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30526-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30526-2)
- White, L., & Keith, B. (1990). The effect of shift work on the quality and stability of marital relations. *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 52(2), 453–462. <https://doi.org/10.2307/353039>
- Williams, C. (2008). Work-life balance of shift workers. *Perspectives on Labour and Income*, Vol. 9(8), 5–16.

- Wöhrmann, A. M., Müller, G., & Ewert, K. (2020). Shift Work and Work-Family Conflict: A Systematic Review. *Sozialpolitik.Ch*, Vol. 3(2), 1–26. <https://doi.org/10.18753/2297-8224-165>
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2020). *Travel & Tourism Economic Impact | World Travel & Tourism Council (WTTC)*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Yammine, S. (2020). Going viral: How to boost the spread of coronavirus science on social media. *Nature*, 581, 345–346. *Nature*, Vol. 581, 345–346. <https://doi.org/10.1038/d41586-020-01356-y>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth edition). SAGE.

Anexo I – Declaração de Consentimento Informado

A presente investigação académica intitula-se como “O trabalho por turnos e o *Work-life balance*: a conciliação é (im)possível? Um estudo exploratório no setor do retalho alimentar” e surge no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). Este estudo tem como objetivo principal compreender as implicações do trabalho por turnos na conciliação entre trabalho, vida pessoal, familiar e conjugal dos trabalhadores no setor específico do retalho alimentar.

Assim, pretendemos contribuir para o enriquecimento deste tema sendo necessário, para o efeito, a participação de trabalhadores em regime de turnos no setor do retalho alimentar que exerçam esta profissão há dois anos e que possuam uma antiguidade na empresa, pelo menos, de um ano.

Este estudo não lhe trará responsabilidades nem riscos. O método privilegiado para a recolha de informação é a entrevista semiestruturada, sujeita a gravação, a fim de apurar de forma fiel e integral as declarações do participante. Qualquer informação recolhida será tratada com confidencialidade e anonimato servindo, exclusivamente, para fins académicos. Não é admitida a partilha de informações com terceiros, sendo que todos os dados serão codificados para garantir a proteção dos mesmos.

O resultado deste estudo, orientado pela Professora Doutora Ana Isabel Couto e pela Professora Doutora Dora Martins, será apresentado no ISCAP podendo, caso seja do seu interesse, contactar as autoras a fim de se inteirar dos resultados alcançados.

A sua participação é fundamental e voluntária, podendo retirar-se a qualquer altura ou recusar fazer parte do mesmo, sem que esta ação tenha consequências para si.

Na posse do conhecimento acerca do âmbito e das informações para a realização do presente estudo declaro que, de forma voluntária, aceito participar no referido estudo e permito a gravação da entrevista.

Assinatura do Participante: _____ Data: ____/____/____

Assinatura da Investigadora: _____ Data: ____/____/____

Anexo II – Guião de Entrevista – O trabalho por turnos no setor do retalho alimentar

Parte I – Caracterização sociodemográfica do/a entrevistado/a

1. Sexo:
2. Idade:
3. Estado civil:
4. Tem filhos? Se sim, quantos e com que idade(s)?
5. Local de Residência:
6. Habilitações literárias:
7. Área de estudos:
8. Profissão:
9. Antiguidade na profissão:

Parte II – Caracterização da organização onde trabalha

10. Local de trabalho:
11. Número total de trabalhadores:

Parte III – Questões de exploração das temáticas

O trabalho que realiza diariamente está sujeito ao regime de trabalho por turnos.

12. Que tipo de turno que executa? (turno fixo, rotativo, folgas fixas/rotativas)
13. Há quanto tempo trabalha em regime de turnos?
14. Trabalhou sempre nesse mesmo regime ou já teve outros horários? Porque mudou?
Porque nunca mudou?
15. Na sua opinião, considera que existe proteção legal (nomeadamente através do Código de Trabalho) para os trabalhadores por turnos? Porquê? (horários de pausa, descanso entre turnos, a rotação)
16. Qual é o horário que para si faz mais sentido ou considera mais favorável (manhã ou tarde)? Quais as razões que o levam a ter essa preferência horária?
17. Sente-se satisfeito ao trabalhar por turnos? O que mais gosta e o que menos gosta?

Diz-se que trabalhar por turnos implica, frequentemente, que os trabalhadores alterem as suas rotinas diárias.

18. Trabalhando por turnos, sente a necessidade de ter de reorganizar a sua rotina? Se sim, que tipo de mudanças tem de fazer? Exemplifique.

19. Sente que o trabalho por turnos causa impactos na sua saúde (mental e física, doenças profissionais, sono, cansaço, fadiga, apetite)? Pode dar alguns exemplos?
20. Quais foram as razões que o levaram a trabalhar por turnos? (remuneração mais elevada, mais tempo livre durante o dia, conciliação com o cônjuge e com os horários dos filhos, necessidade da área profissional)
21. Que vantagens confere ao regime de trabalho por turnos? E desvantagens?
22. Sente que a sua organização o valoriza enquanto trabalhador por turnos?
 - a. Se respondeu “sim”, na sua opinião, que medidas é que a sua empresa possui nesse sentido (ajuste dos turnos em função da realidade familiar dos trabalhadores – exemplos: a presença de filhos menores, horários a cumprir)?
 - b. Se respondeu “não”, que medidas/attitudes gostava que na sua organização houvesse?
23. Quando está fora do trabalho, os superiores hierárquicos/Departamento de Recursos Humanos ou colegas da sua organização costumam contactá-lo? (Se ligam fora da hora de trabalho para conversar sobre assuntos de trabalho)
24. Consegue desligar-se do trabalho quando sai? Ou fica a pensar sobre isso?
25. Na sua organização, verifica a existência de boas práticas no equilíbrio da vida dos trabalhadores? Se respondeu “sim”, quais? Se respondeu “não”, quais as práticas que valoriza mais e que gostaria que fossem implementadas?

Atualmente, sabe-se que o trabalho por turnos pode afetar a vida pessoal dos indivíduos, nomeadamente no que concerne ao convívio familiar e social.

26. Como é a gestão da sua vida pessoal? Sente que o domínio profissional tem impacto na sua vida pessoal e vice-versa? Porquê?
27. Na sua opinião, a família prejudica ou facilita na conciliação entre a vida pessoal e o trabalho? Dê alguns exemplos.
28. Sente que passa tempo suficiente com a sua família? E sente que a quantidade corresponde à qualidade? Pode exemplificar.
29. Em relação à vida social/recreativa, sente que o facto de trabalhar por turnos condiciona ou facilita a sua participação nestas atividades? (Exemplos: Ir ao cinema, estar com os amigos, brincar com os filhos, ir tomar um copo, ver um jogo de futebol).
30. Se aplicável, considera que o facto de trabalhar por turnos impacta na sua relação conjugal? Descreva 2 impactos positivos e 2 impactos negativos.
31. Se aplicável, o cônjuge também trabalha por turnos?
 - a. Se respondeu “sim”, é compatível com o seu turno ou são turnos contrários?

- b. Se respondeu “não”, sente que esse facto contribui para uma melhor gestão da lida doméstica?

Da minha parte não tenho mais questões. Tem alguma informação que julgue pertinente e que gostaria de acrescentar?

Muito obrigada pelo tempo e disponibilidade, bem como o seu valioso contributo.

Anexo III – Perfil individual dos participantes

	Género	Idade	Estado Civil	Dependentes	Idade dependentes	Habilitações literárias	Área de formação	Cargo	Antiguidade (em anos)	Localização	Empresa
Entrevistado 1	M	36	Div.	1	11	12º ano		Chefe de loja	16	Ovar	Empresa 1
Entrevistado 2	F	46	Cas.	2	12; 22	12º ano		Chefe de loja	16	Porto	Empresa 3
Entrevistado 3	F	30	Cas.	1	1	Mestrado	Psicologia das Org.	Chefe de loja	7	Porto	Empresa 3
Entrevistado 4	F	41	Div.	2	10; 16	12º ano		Chefe de seção	2,5	Ovar	Empresa 1
Entrevistado 5	F	45	Div.	1	17	9º ano		Chefe de seção	3	Ovar	Empresa 1
Entrevistado 6	M	26	Solt.	0		Licenciatura	Marketing	Chefe de seção	2	Porto	Empresa 3
Entrevistado 7	F	21	Cas.	1	3	Licenciatura	Nutrição	Subchefe de seção	21	V. N. Gaia	Empresa 2
Entrevistado 8	F	26	Solt.	0		12º ano		Subchefe de seção	6	V. N. Gaia	Empresa 2
Entrevistado 9	F	24	Solt.	0		Mestrado	Recursos Humanos	Subchefe de seção	3	V. N. Gaia	Empresa 2
Entrevistado 10	F	31	Solt.	0		Licenciatura	Gestão de Empresas	Operador	12	V. N. Gaia	Empresa 1
Entrevistado 11	M	26	Solt.	0		Licenciatura	Contabilidade	Operador	3,5	V. N. Gaia	Empresa 2
Entrevistado 12	F	25	Un.facto	0		Licenciatura	Gerontologia	Operador	4	Aveiro	Empresa 1
Entrevistado 13	M	42	Cas.	1	6	9º ano		Operador	24	Aveiro	Empresa 1
Entrevistado 14	M	32	Solt.	0		Licenciatura	Gestão de Empresas	Chefe de loja	3	Espinho	Empresa 1
Entrevistado 15	F	26	Solt.	0		12º ano		Operador	3	Ovar	Empresa 1