

MESTRADO

Gestão de Recursos Humanos

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

Impactos e estratégias organizacionais de conciliação da esfera profissional e privada no emprego em regime de turnos – a dualidade de géneros

INÊS ALEXANDRA SILVA COSME

OUTUBRO DE 2016

MESTRADO

Gestão de Recursos Humanos

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

Impactos e estratégias organizacionais de conciliação da esfera profissional e privada no emprego em regime de turnos – a dualidade de géneros

INÊS ALEXANDRA SILVA COSME

ORIENTAÇÃO:

Professora Maria Clara Peres Cabrita dos Santos

OUTUBRO DE 2016

Agradecimentos

Penso que resumir toda a minha gratidão em apenas uma página é tão desafiador como foi escrever todas as páginas que a esta se seguirão.

Começo por agradecer ao Rui Cosme e à Maria João Cosme que tiveram um dos papéis mais importantes neste meu percurso: o papel de pais, e tudo o que a ele está inerente. Sem eles jamais conseguiria estar aqui hoje a finalizar este objetivo pessoal. Foram o maior dos apoios.

Agradeço especialmente ao Fábio, que mostrou ter mais paciência do que a exigida. Obrigado pelo apoio incansável e pela capacidade de me ouvir e aconselhar. Obrigado pela presença constante e pelas palavras que me fizeram sempre acreditar.

Quero agradecer a todas as minhas amigas pela preocupação e motivação que me foram dando nestes longos meses, uma das forças mais importantes a nível psicológico para continuar.

Gostaria de agradecer também à minha orientadora professora doutora Maria Clara Peres Cabrita dos Santos por toda a orientação necessária e prontidão para me auxiliar.

Por último, agradeço a toda a comunidade do Instituto Superior de Economia e Gestão pela disponibilidade e pelos ensinamentos que me transmitiu ao longo do meu Mestrado, que me permitiram esta evolução a nível pessoal.

Resumo

O tema escolhido para a realização do Trabalho Final de Mestrado em regime de Dissertação prende-se com “Impactos e estratégias organizacionais de conciliação da esfera profissional e privada no emprego em regime de turnos – a dualidade de géneros”.

Neste âmbito é impreterível estudar o binómio trabalho-família para perceber como é feita a conciliação entre a esfera privada e a esfera pública. Numa abordagem mais específica, será estudado como surge esta conciliação entre os trabalhadores em regime de horário de turno.

É relevante analisar a diferença de géneros no âmbito da conciliação, principalmente as circunstâncias exigidas a ambos os sexos, sendo necessário investigar se os impactos que o trabalho por turnos poderá trazer ao binómio diferem na dualidade de géneros, prendendo-se com as exigências da esfera privada e profissional de cada género.

Seguidamente, é necessária uma interpretação à luz das estratégias e políticas organizacionais que estão ao dispor das organizações para lidar com a conciliação trabalho-família, com o objetivo de perceber a aplicabilidade e relevância das mesmas quando se trata de trabalhadores em regime de turnos.

Palavras-chave: Conciliação trabalho-família; Turnos; Horários; Estratégias; Medidas de apoio à conciliação; Género; Work-life balance

Abstract

The theme chosen to accomplish this thesis concerns “Impacts and organizational strategies of work-life balance on shift work – the duality of genres”.

In this scope it is imperative to study the binomial work-family in order to understand how the reconciliation between private sphere and public sphere is done. In a more specific approach, it will be studied how does this conciliation appears among shift workers.

It is relevant to assay the difference between genres under this conciliation, mainly the circumstances demanded to both genres, being necessary to investigate whether the impacts on shift workers differ in the duality of genres, linking it with public and private spheres demands.

Lastly, it is required an interpretation according to the organizational strategies and policies available to organizations in order to them to be able to handle the work-life balance, with the aim to realize the applicability and relevance of them when it comes to working in shifts.

Keywords: Work-life balance; Work and family conciliation; Shift work; Schedule; Strategies; Conciliation support measures; Genre.

Índice de Quadros

Quadro I.....	30
Quadro II.....	39

Índice de Gráficos

Gráfico I.....	33
Gráfico II.....	38
Gráfico III.....	43

Índice

1	Introdução	1
2	Capítulo I.....	2
2.1	Revisão de Literatura	2
2.1.1	O binómio trabalho-família e a sua conciliação	2
2.1.1.1	Antecedentes dos impactos do conflito trabalho-família.....	3
2.1.1.2	Impactos do conflito trabalho-família.....	6
2.1.2	A conciliação por géneros.....	7
2.1.2.1	Diferenças na conciliação por géneros	10
2.1.3	O trabalho por turnos	13
2.1.3.1	Consequências adjacentes ao trabalho por turnos.....	15
2.1.3.2	Impactos do trabalho por turnos em relação ao género	17
2.1.3.3	Medidas de apoio à conciliação trabalho-família	19
2.1.3.4	Benefícios das medidas de conciliação trabalho-família	23
3	Capítulo II.....	25
3.1	Estudo empírico	25
3.1.1	Definição das categorias de análise	26
3.1.2	Metodologia	28
3.1.3	Definição da amostra	28
4	Capítulo III.....	29
4.1	Análise de Resultados	29
4.2	Discussão de resultados	32
5	Conclusões	45
6	Referências bibliográficas	48
7	Anexos	53
8	Apêndices.....	55

1 Introdução

Para o indivíduo, a obtenção de um trabalho remunerado é um fator estável e crucial, permitindo a sensação de integração na sociedade, ofertando-lhe os meios para desenvolver um projeto de vida como a sua manutenção (Galland, cit. por Cabral, 2011). A nível de géneros, assiste-se a um aumento da população feminina ativa e diferentes formas de organização familiar, sendo que se nota cada vez mais uma conciliação e um equilíbrio ativo entre a família e o trabalho. Em termos organizacionais, esta conciliação tem de ser tida em conta por parte das empresas sem perder de vista o aumento da produtividade e inovação empresarial (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). Esta conciliação pressupõe que o indivíduo seja capaz de atender às exigências familiares, sem que descuidar do seu papel profissional, ou seja, reunindo condições para que estes domínios evoluam de forma satisfatória (Goméz & Martí, 2004), sendo que trará benefícios para uma organização visto que se reflete na satisfação dos colaboradores, na melhoria do seu desempenho e na melhoria contínua da sua performance em termos familiares (Thompson & Prottas, 2006).

Com esta realidade as organizações têm de encarar as exigências das novas configurações familiares, em que ambos os cônjuges trabalham e partilham as responsabilidades de cuidar de crianças ou outros membros da família (Kossek & Lee, 2005). Neste sentido, é relevante integrar a conceção do trabalho por turnos, uma vez que este está sujeito a horários irregulares que exigem uma readaptação do tempo para a vida privada tanto dos homens como das mulheres.

Ainda em termos organizacionais, não existe uma forma fixa de lidar com esta problemática, uma vez que todas as empresas são diferentes, apresentando culturas, valores e missões distintas, sendo que existem várias formas de potenciar o capital humano, melhorando a sua competitividade sem descorar da cidadania empresarial (Guerreiro *et al.*, 2006).

2 Capítulo I

2.1 Revisão de Literatura

2.1.1 O binómio trabalho-família e a sua conciliação

Desde há várias décadas que a relação do trabalho com a família e sua consequente conciliação tem suscitado uma crescente necessidade de investigação e conceptualização de teorias que identifiquem a sua natureza, as consequências subjacentes e os processos/mecanismos que poderão servir como antecedentes da problemática. A cada período histórico surge associada uma evolução na forma de problematizar este binómio, visto tratar-se de um tópico de investigação extraordinariamente sensível a variações no contexto sociodemográfico (Nascimento, Menezes & Coimbra, 2004).

Dita-se que a família e o trabalho ilustram duas esferas que se regem por duas lógicas distintas: uma esfera privada e uma esfera pública, que têm efeitos recíprocos e afetam-se mutuamente. A sociedade contemporânea e a sua conjuntura impõem assim a adoção de medidas e a existência de políticas que auxiliem as atuais exigências sociais e organizacionais, não desprezando as consequências da relação trabalho-família (Organização Internacional do Trabalho, 2009). Uma vez reconhecida pela literatura a existência de conflitos entre o trabalho e a família, é intrínseca a existência de consequências provenientes dessa mesma relação (Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013).

2.1.1.1 Antecedentes dos impactos do conflito trabalho-família

Greenhaus & Beutell (1985) propõem um modelo (ver Anexo I) referente às fontes do conflito trabalho-família, ditando que as características adjacentes a cada esfera – pública e privada – irão interferir com três variáveis: o tempo de envolvimento numa determinada esfera, o *stress* e o comportamento do indivíduo.

Na variável tempo, o período dispensado com uma esfera certamente não será aproveitado com a distinta, concebendo um conflito, fatores como a forte carga horária ou a inconsistência de horário vêm contribuir para a dimensão do mesmo. Esta variável segue duas bases: primeiramente, a pressão causada pelo tempo oferecido a determinado papel – familiar ou de trabalho – torna fisicamente impossível a normal gestão de expectativas para ambas as esferas, ficando aquém em relação ao papel menosprezado; secundamente, a pressão temporal poderá suscitar níveis de preocupação com uma esfera mesmo quando é feito um esforço físico para corresponder às exigências da distinta. Em suma, o conflito gera-se quando as pressões temporais são incompatíveis com as exigências de ambas as esferas.

Oddle-Dusseau *et al.* (2012), identificam que o impacto que o binómio trabalho-família traz ao indivíduo, provém da discrepância entre o tempo de trabalho desejado e as atuais horas de trabalho passadas pelo indivíduo na organização (discrepância de horas de trabalho), bem como a discrepância do tempo dito suficiente com a família e o tempo atualmente dispensado com a mesma (discrepância de horas familiares). Assim sendo, consta que é essa perceção tida pelo indivíduo em relação à compatibilidade de horários da esfera privada com a esfera pública, conjugado com os seus valores próprios que constroem o balanço da relação trabalho-família. Rapoport *et al.* (2002), acreditam que o equilíbrio entre a família e o trabalho implica que o tempo

dispensado para tais, deve ser dividido de forma igual para todos os indivíduos, ditando também que ao optar por dispensar mais tempo numa esfera em detrimento da outra, irá sacrificar a esfera renunciada. Contudo, tudo isto assenta na perceção e conjuntura de cada indivíduo, contrapondo que um jovem estudante e um juiz não possuem uma visão equitativa em relação ao equilíbrio família-trabalho, uma vez que detêm diferentes *outputs* e *inputs* no domínio familiar e organizacional, sabendo que a literatura involuntariamente encoraja a ideia de que o equilíbrio é alcançado através da distribuição de dois pesos iguais para cada esfera (Greenhaus & Allen, 2011).

O conflito causado pela variável *stress* forma-se quando o *stress* gerado numa esfera afeta a performance do indivíduo na demais. Ambos os papéis – familiar e de trabalho – tornam-se incompatíveis na medida em que o *stress* criado por um cria uma dificuldade em responder às exigências do outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Os autores sublinham também que o *stress* gerado no ambiente de trabalho está amplamente associado como causa do conflito trabalho-família.

Por último, a teoria de Greenhaus & Beutell (1985) sugere que o comportamento do indivíduo é uma das fontes do conflito trabalho-família, uma vez que certas atitudes em relação a uma esfera podem tornar-se incompatíveis com os comportamentos esperados na esfera distinta. Exemplificando, num contexto organizacional são esperados comportamentos emocionais estáveis, alguma agressividade aliada ao negócio, uma postura séria e objetividade, por outro lado os membros familiares esperam um indivíduo com comportamentos calmos, carinhoso, muito emocional e vulnerável aquando das interações com o restante seio familiar. Sendo assim, é exigida ao indivíduo a capacidade intrínseca de ajustar o seu comportamento por forma a ir de acordo com as expectativas dos diferentes papéis, evitando assim o conflito entre esferas.

O equilíbrio entre o domínio de trabalho e familiar varia consoante as mudanças no mercado de trabalho. O aumento da presença das mulheres no mercado de trabalho, essencialmente do domínio privado para o público, vem desafiar as tradicionais noções de responsabilidade familiar, bem como o papel do homem no seio particular (Burchielli, Bartram & Thanacoody, 2008). As mudanças que se observam na estrutura familiar e no contexto de trabalho podem ser vistas como um antecedente do conflito trabalho-família, o facto de haver um acréscimo de responsabilidades familiares refletir-se-á no desempenho no local de trabalho. É a dificuldade na separação da esfera profissional e da esfera familiar que resultará numa maior possibilidade da ocorrência de um conflito entre os domínios (Premeaux, Adkins & Mossholder, 2007).

Para Greenhaus & Beutell (1985), a mulher sujeita-se a um maior nível de conflito trabalho-família em relação ao homem, embora esta teoria não seja inequivocamente suportada pela literatura. Rosen & Jerdee (1974) concluíram que aquando da existência de várias exigências na esfera familiar ou na esfera de trabalho, é esperado um maior decréscimo no comprometimento organizacional por parte do sexo feminino do que em relação ao sexo masculino.

Um estudo conduzido por Allen (2001) dita que quando existe a perceção por parte do trabalhador da falta de apoio da organização em relação ao suporte aquando da conciliação trabalho-família, através de medidas *family friendly*, este experiencia uma diminuição da satisfação no trabalho, uma ausência do compromisso organizacional e um aumento na intenção de *turnover*, tendo como consequência um maior nível de conflito trabalho-família. Assim, conclui-se que esta perceção de apoio organizacional à esfera privada apresenta-se fortemente ligada à atitude e experiências do indivíduo. As conclusões provenientes sublinham a importância de uma atitude positiva por parte das organizações em relação ao equilíbrio do binómio trabalho-família.

2.1.1.2 Impactos do conflito trabalho-família

Eby *et al.* (2005) consideram que as consequências da relação trabalho-família podem ser divididas em três diferentes grupos, sendo que primeiramente há que ter em consideração os aspetos físicos e psicológicos do indivíduo como o *stress*, indícios depressivos ou a ansiedade. Seguidamente trata-se dos impactos sobre atitudes e comportamentos do mesmo no local de trabalho, tais como a satisfação, o comprometimento organizacional ou o desejo de abandono organizacional. O último grupo diz respeito aos efeitos sobre a satisfação familiar.

Em relação às consequências a nível de saúde e do psicológico, Frone (2000) mostra no seu estudo que o conflito trabalho-família está relacionado com os resultados positivos aquando dos diagnósticos clínicos de ansiedade, *stress* e dependência de substâncias dos trabalhadores. Este afirma que os indivíduos que experienciam o conflito trabalho-família na organização têm 29.66 vezes mais probabilidade de passar por distúrbios a nível de atitudes, 9.49 vezes mais probabilidade de experienciarem sintomas de ansiedade e 11.36 vezes maior possibilidade de sofrerem por dependência de substâncias, em relação aos indivíduos que não experienciem o conflito trabalho-família.

O conflito trabalho-família poderá impactar as atitudes e o comportamento do indivíduo no local de trabalho, na medida em que aquando da perceção do indivíduo da presença de algum tipo de apoio organizacional, sem a existência de repercussões negativas nas suas tentativas de equilíbrio do binómio trabalho-família, existirá um maior nível de satisfação no trabalho e um aumento do compromisso organizacional. É afirmado que o tempo dispensado para a esfera privada e o stress proveniente do convívio na mesma, poderá causar um decréscimo da satisfação

no trabalho resultando num menor número de emoções positivas em relação à organização (Premeaux, Adkins & Mossholder, 2007).

A teoria afirma que um ambiente de *stress* no local de trabalho terá consequências para o bem-estar do indivíduo, resultando no conflito trabalho-família e posterior desequilíbrio do binómio. Consequentemente, a vivência de um ambiente stressante afetará o bem-estar na esfera privada – familiar – e na esfera pública – de trabalho, uma vez que ambos os domínios se influenciam de um modo recíproco, devendo ser visto como uma espiral e não como um processo unidirecional (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer, 2011).

2.1.2 A conciliação por géneros

Grandes acontecimentos históricos como a guerra colonial e a consecutiva emigração dos homens, em que remonta a anos anteriores da década de 60, originaram a progressiva entrada das mulheres portuguesas no contexto de trabalho, tradicionalmente ocupado pelo sexo masculino. A entrada massiva das mulheres portuguesas no contexto de trabalho, em que tradicionalmente era ocupado por homens, deveu-se em grande parte à guerra colonial e à emigração dos homens, em que remonta aos anos anteriores da década de 60. Estas mudanças foram igualmente verificadas após o 25 de abril, já com influência aos anos passados (Wall, Aboim & Cunha, 2010).

A taxa de participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado significativamente nos últimos anos, sendo que a proporção de casais com filhos que trabalham a tempo inteiro é igualmente elevada (67%). Estes são números preocupantes uma vez que Portugal ainda possui um grande défice de medidas de apoio à família, em particular creches para crianças, serviços de apoio a idosos e os serviços de proximidade. Existem igualmente novas esferas familiares com o

aumento do número de divórcios, bem como o prolongamento da escolaridade das gerações mais novas, trazendo maiores dificuldades de compatibilidade entre a vida profissional e familiar (Guerreiro & Pereira, 2006).

Contudo, este movimento de conquista feminina na esfera pública, que não tem parado de ganhar força até à atualidade, tem sido acompanhado por uma entrada masculina na esfera da vida privada mais gradual.

In Wall *et al.* (2010), p. 18.

Um estudo realizado por Maciel *et al.* (2008), mostra que existe uma aceitação em relação ao trabalho do cônjuge de forma igualitária para os homens como para as mulheres. Os homens tendem a adotar uma posição positiva em relação à situação da mulher, por exemplo em casos de desemprego. Contudo, as mulheres expressam cada vez mais uma necessidade crescente de se sentirem úteis, isto é, mostram um sentimento de inutilidade se possuírem uma posição de desempregadas. O género feminino, aquando da existência de filhos na esfera privada, mostra o desejo de trabalhar no exterior do lar, tanto o desemprego como o trabalho a tempo parcial trazem uma influência prática a nível familiar, pois as mulheres sentem a necessidade de assumir a responsabilidade das tarefas domésticas.

Confrontam-se, assim, fatores como a transformação no papel das mulheres e nos comportamentos familiares, e as alterações no modelo de masculinidade tradicional. Responsabilidades que advêm da existência de filhos, da vocação crescentemente relacional da conjugalidade dos parceiros enquanto iguais e a participação doméstica exigida a ambos de forma igual, vêm criar um conflito com as responsabilidades na esfera do trabalho, com a

responsabilidade patriarcal e a autoridade a nível familiar que, tradicionalmente, é exigida ao homem (Wall *et al.*, 2010).

Face às mudanças e transformações nos papéis sociais e de trabalho de ambos os géneros, Barnett & Hyde (2001) formulam novos princípios básicos ao alcance do equilíbrio do binómio trabalho-família. Primeiramente, é afirmado que a multiplicidade de papéis é benéfica para o indivíduo, independentemente do género, visto que se reflete na saúde física e mental, bem como no bem-estar familiar. A participação do homem nas exigências da vida familiar e a mulher enquanto trabalhadora e prestadora de melhores condições financeiras para os seus são realidades com efeitos positivos ao bem-estar de ambas as esferas, pois aquando da presença igualitária de ambos os sexos no domínio familiar e organizacional, um forte compromisso numa esfera não comprometerá um forte comprometimento para com a esfera distinta, como anteriormente problematizado.

Todas as consequências positivas da multiplicidade de papéis podem ser suportadas por determinados processos como uma recompensa monetária adicional, o apoio social, novas oportunidades de sucesso ou a similaridade de experiências, por exemplo. Contudo, os benefícios adjacentes à multiplicidade de papéis para ambos os géneros têm de ser suportados por determinadas condições (Barnett & Hyde, 2001).

Inicialmente, esses benefícios dependerão do número de papéis e do tempo dispensado com cada um, de sublinhar que a qualidade de papéis revela-se mais importante que a quantidade dos mesmos, tendo como benefício dessa multiplicidade um crescente número de oportunidades de sucesso em contrapartida poderão surgir desvantagens como maiores oportunidades de fracasso e, conseqüentemente, o sentimento de frustração, principalmente em posições organizacionais onde

o salário é mais baixo, na discriminação no ambiente de trabalho e no assédio sexual na organização (Barnett & Hyde, 2001)

Por último, Barnett & Hyde (2001) sublinham ainda que as diferenças psicológicas de género não são grandes ou imutáveis, afirmando que apesar das suas naturezas distintas, homens e mulheres não estão necessariamente obrigados a possuir papéis altamente distintos.

Todos estes princípios refletem a contemporaneidade e o período histórico em que são aplicados, assim sendo as normas culturais afetam a praticabilidade de papéis conforme o género. As normas culturais estão sujeitas a uma mutabilidade que, conseqüentemente, exigem uma revisão dos princípios anteriormente descritos. A teoria defende que as características pessoais requeridas por certos papéis estão relacionadas com o período histórico e com as definições culturais em que se inserem, sendo estas suscetíveis à mudança em termos de experiências, expectativas e contextos (Barnett & Hyde, 2001).

2.1.2.1 Diferenças na conciliação por géneros

A literatura defende que existem mais similaridades em termos de género na questão do conflito trabalho-família do que diferenças. Homens e mulheres apresentam resultados semelhantes aquando da análise das variáveis do conflito, construindo-se uma dúvida em relação aos antecedentes que poderão ter diferentes impactos para os géneros. Por exemplo, as características familiares e de trabalho preveem diferentes variáveis de trabalho-família para o homem e para a mulher (Stroiko, Strough & Turiano, 2016).

A variável tempo traduz um fator importante no conflito trabalho-família, uma vez que o tempo dispensado numa determinada esfera terá efeito na distinta. Estudos mostram que o sexo

feminino tende a dispensar mais horas com a esfera privada – familiar – do que o sexo masculino, em contrapartida os homens tendem a passar mais tempo em atividades organizacionais em relação às mulheres (Gutek, Searle & Klepa, 1991). Desde 1965 até ao presente, o número de horas dispensadas pelos homens para com as atividades familiares duplicaram (de 4.88 horas para 9.95 horas), contudo as mulheres continuam a dedicar o dobro das horas à família em relação ao sexo masculino (17.47 horas), concluindo-se que as mulheres mostram uma maior disposição em relação às responsabilidades familiares do que os homens (Bianchi, Milkie, Sayer & Robinson, 2000).

Pleck (1977), teoriza que o binómio trabalho-família conceptualiza um sistema constituído pelos distintos papéis tanto da mulher como do homem, na esfera privada e pública. Segundo este, este sistema é composto por quatro papéis constituintes do binómio trabalho-família, os quais: o papel do homem no trabalho, o papel da mulher no trabalho, o papel do homem na família e o papel da mulher na família. O sistema apresenta variáveis com características mutáveis, tendo em conta que podem ser atualizadas conforme o seu contexto. Os papéis desempenhados por ambos os géneros são analisados enquanto componentes deste sistema que, na qualidade do mesmo, exige que estes se interrelacionem e que cada atualização num papel específico afete todos os restantes. Em relação ao papel do indivíduo na família, é factual que ambos os géneros assumem diferentes tarefas domésticas. Não existe uma segregação certa por sexo, isto é, não há uma forma mais correta de quantificar essa divisão por casal (Pleck, 1977).

Um estudo conduzido por Hochschild (1989), verificou que as mulheres mostram um interesse mais intrínseco em relação ao equilíbrio do trabalho com a família, em comparação com os homens, pois mesmo que estas possuem um horário semelhante ao do cônjuge, a realidade é que possuem também uma necessidade de se responsabilizarem pelo cuidado do lar e dos filhos.

Com a entrada massiva das mulheres para o mercado de trabalho e, conseqüentemente, para a economia, as famílias viram-se contextualizadas num fenómeno que o autor denomina por *speed-up*. O fenómeno explica que, apesar do dia continuar a ser composto por 24 horas, existe o dobro de tarefas a serem realizadas, sendo que é o sexo feminino que acaba por se ressentir.

Na divisão de tarefas, mesmo que igualitária entre um casal, as mulheres realizam tarefas de carácter rotineiro e diário, como por exemplo a cozinha ou a limpeza da casa, por outro lado os homens tendem a responsabilizar-se por tarefas mais esporádicas como, por exemplo, a manutenção de um carro ou de avarias no lar. Deste modo, o sexo masculino consegue ter mais controlo do momento em que contribui na esfera privada, em relação às mulheres que, mesmo contra vontade, parecem cuidar de situações de urgências ou de pequenas tarefas desdenhadas pelo cônjuge. Assim, o estudo conclui também que, aquando da existência de filhos, as mulheres tendem a contribuir mais para o cuidado da casa, deixando o cuidado de crianças ao homem. Como resultado, as mulheres mostram, em maior número que os homens, sentimentos de *stress*, doenças e problemas emocionais (Hochschild, 1989).

Contudo, McElwain *et al.* (2005) vêm contrariar a literatura prévia quando, através do seu estudo conclui que não existem diferenças significantes em relação às exigências na esfera privada e na esfera pública tanto para o homem como para a mulher. McElwain *et al.* (2005) justificam as diferenças apontadas na literatura, em relação à conciliação trabalho-família entre géneros, com o facto dos estudos anteriores não seleccionarem homens e mulheres com determinadas variáveis em comum, sendo que o tipo de emprego e o nível em que os indivíduos trabalham são considerados fatores fulcrais na investigação. Os estudos tendem a mostrar que, no geral, o sexo feminino tende a ocupar empregos de nível mais baixo e a trabalhar menos horas que o sexo masculino. Existe, então, uma incoerência na seleção da amostra para os estudos previamente dedicados ao tema, uma

vez que tanto o tipo de emprego como o nível do mesmo, são variáveis que determinam fatores fundamentais para uma maior facilidade de conciliação de trabalho-família, como a flexibilidade de horário e o controlo pessoal do desempenho no trabalho. Os autores concluem, portanto, que ambos os sexos não diferem nos resultados em relação à satisfação com a família, à satisfação com o trabalho ou na satisfação com a vida no geral.

Apesar da inconsistência de resultados em relação à literatura construída até então, a teoria no geral continua a defender as diferenças de género aquando da conciliação trabalho-família.

2.1.3 O trabalho por turnos

Greenhaus & Beutell (1985) admitem que um dos antecedentes do conflito trabalho-família está diretamente relacionado com o número de horas trabalhadas por um indivíduo por semana. A literatura defende que para além do número de horas trabalhadas, a inconsistência do horário de trabalho pode produzir uma barreira ao equilíbrio do binómio trabalho-família. Assim sendo, o trabalho em regime de turnos mostra-se como um dos antecedentes do conflito trabalho-família.

O trabalho em regime de turnos existe na contemporaneidade por três motivos, sendo estes: causas tecnológicas, uma vez que a produção com qualidade está diretamente relacionada com uma produção contínua, sem interrupções; imposições económicas, uma vez que a produção e o funcionamento de todos os materiais/tecnologias de forma contínua é exigido com vista a gerar lucro; atendimento público, de forma a uma satisfação contínua de todas as necessidades de consumo e de serviços. O trabalho por turnos vem, desta forma, assegurar a continuidade da produção e da prestação de serviços interruptos, tornando-se imprescindível para uma fonte segura do crescimento de trabalho. (Rutenfrans, Knauth & Fischer, cit. por Pinto & Mello, 2000).

De acordo com o Eurofound (2015), 26% dos europeus com idade inferior a 35 anos trabalha por turnos, 22% dos europeus com idade entre os 35 e 49 anos trabalha igualmente por turnos, enquanto que dos 56 anos de idade e superior apenas trabalham 16% dos europeus num regime de turnos. As estatísticas mostram ainda que, num espaço de 5 anos (entre 2010 e 2015), a percentagem de indivíduos a trabalharem horas noturnas tem-se mantido constante (cerca de 19%), por outro lado apenas um terço (cerca de 32% dos trabalhadores) oferece 10 ou mais horas de trabalho seguidas pelo menos uma vez por mês sendo que este mesmo número tem vindo a decrescer em relação a anos anteriores. Contudo, a percentagem de trabalhadores europeus a trabalharem em regime de turnos tem vindo a aumentar, apresentando um total de 20% no ano de 2010 tendo aumentado para cerca de 21% em 2015.

O estudo mostra que 64% dos trabalhadores não tem direito a escolher o seu horário, sendo que apenas um em cada dez trabalhadores tem a liberdade de optar por horários distintos determinados pelas organizações, sendo que mais mulheres que homens trabalham em empresas que permitem um leque de horários fixos à escolha dos trabalhadores.

Estudos recentes mostram que cerca de um em cada cinco trabalhadores tem interesse, ou trabalha efetivamente, num horário não fixo ou por turnos (Presser, cit. por Yount & Hoogstra, 2005).

Segundo o Conselho Superior de Estatística (2009), em Portugal, no ano de 2008, 8,5% da população empregada trabalhava em regime de turnos. Em comparação com o relatório do ano de 2001, a percentagem de trabalhadores por turno aumentou ligeiramente, embora o número de colaboradores que assumem o turno da noite tenha diminuído (ver Anexo II).

2.1.3.1 Consequências adjacentes ao trabalho por turnos

O trabalho por turnos é responsável por diversos distúrbios tanto fisiológicos como psicossociais, sendo uma das mais perversas formas de organização do tempo de trabalho. Este regime contempla consequências a curto e a longo prazo, o que vem criar uma necessidade de adaptação horária (Filho, 2002).

Um estudo concluiu que em relação à atitude e satisfação no trabalho, a escolha do regime de horário de trabalho pende para motivações diferentes. Os autores expuseram que os indivíduos tendiam a escolher o trabalho em regime de turnos pelo motivo de este oferecer uma remuneração mais elevada ou então por não existir outra opção de escolha, sendo que cerca de metade dos trabalhadores por turnos admitiram que escolheriam um horário diurno se lhes aparecesse a oportunidade, concluindo que as principais razões adjacentes à preferência de um trabalho diurno e com um horário constante prendiam-se com a família e questões de saúde (Koller *et al*, cit. por Filho, 2002). Peter Finn (1981) afirma que o trabalho em regime de turnos detém benefícios para além dos fatores remuneratórios. O trabalho por turnos permite aos indivíduos a possibilidade de possuírem um segundo emprego, sendo esta teoria suportada por um estudo do autor que menciona que cerca de 42% dos trabalhadores em turnos possuem dois empregos, contrastando com cerca de 11% dos trabalhadores em regime fixo (diário). Outra vantagem sublinhada é o facto de os trabalhadores em horário noturno terem também a possibilidade ingressarem na vida de estudante. É ainda defendida a teoria de que os indivíduos empregados em regime noturno usufruem de um menor nível de tensão e *stress* no ambiente de trabalho, uma vez que se denota uma baixa supervisão e menos momentos de interrupções.

Gadbois (cit. por Filho, 2002), afirma que a influência do trabalho noturno sobre a esfera privada é muito maior do que aquilo que a literatura dita. A longo prazo, a inconstância de horários,

ou mesmo a falta de um sistema ou rotina, construirá grandes barreiras ao bem-estar da esfera familiar e social. Em termos de saúde, um horário inconstante provocará uma desregulação dos ciclos e das funções biológicas do corpo humano, sendo que o regime de turnos obriga à interrupção dos processos naturais ao funcionamento do corpo humano, este irá fazer com que os mesmos se processem em alturas para as quais o corpo não está geneticamente preparado. Contudo, a literatura não é certa acerca das consequências na saúde a longo prazo, uma vez que diversos estudos vieram provar que ao fim de um certo tempo o corpo acaba por se habituar aos horários e acaba por se adaptar ao ritmo do indivíduo. Assim, problemas identificados como estando relacionados com o sono, o apetite e ainda a digestão são os mais comuns aquando da análise ao bem-estar, sendo estas as principais queixas apresentadas pelos trabalhadores em regime de turnos (Finn, 1981).

Embora sejam estudados afincadamente os efeitos do trabalho por turnos nos colaboradores, são poucos os estudos que associam o número de horas trabalhadas com o estado de saúde e os comportamentos do indivíduo. A literatura defende que longos períodos de trabalho e a inconstância de horários são fatores que levam a sintomas no indivíduo como a ansiedade, o *stress* e a irritabilidade. A longo prazo, os colaboradores de um regime de turnos poderão apresentar níveis elevados de fadiga e até o desenvolvimento de doenças como a obesidade ou cardiovasculares (Shields, 2000).

A literatura defende também que os trabalhadores por turnos, quando comparados com trabalhadores em horário dito regular, são mais propensos a baixos níveis de satisfação no local de trabalho (Yount & Hoogstra, 2005). Um dos exemplos que sustenta esta teoria foi sustentado por Becker & Moen (1999) ao realizarem um estudo que mostrou que a necessidade de realocação do casal para uma diferente morada devido à projeção de carreira, e consequentemente ao horário

alargado de trabalho, surtiram efeitos diretos e negativos nos seus filhos uma vez que estes acabam por se mudarem também. Aquando desta mudança, as exigências horárias do casal impediram os mesmos de suportarem e confortarem os descendentes, a insatisfação dos filhos e as consequências que estes acabam por carregar causam efeitos negativos a nível emocional e insatisfação nos progenitores.

Consequentemente, o trabalho em regime de turnos mostra efeitos negativos na conciliação trabalho-família. Staines & Pleck (1983) realizaram um estudo que debate os efeitos do trabalho por turnos na qualidade da esfera privada – vida familiar. O estudo levado a cabo pelos autores mostrou que o regime de trabalho com horário inconstante provoca: dificuldade no cumprimento de atividades familiares; um maior nível de conflito no binómio trabalho-família; baixos níveis de satisfação e felicidade matrimonial e familiar; maiores níveis de conflito entre a esfera privada e pública. As principais conclusões ditadas pelos autores mostram que a inconstância de horários está negativamente relacionada com a esfera privada, uma vez que os indivíduos possuem menos tempo dedicado à família e, consequentemente, uma maior dificuldade aquando do ajustamento do tempo pessoal dedicado à vida privada. O principal problema que advém do regime de horário por turnos baseia-se na calendarização de atividades familiares.

2.1.3.2 Impactos do trabalho por turnos em relação ao género

Gareis *et al.* (2003), teorizam que o trabalho por turnos impõe uma conciliação de horários de dois tipos: a auto-conciliação que baseia-se no tempo dedicado às necessidades individuais, e a conciliação com o horário do cônjuge/família. Os autores defendem que a auto-conciliação prevê uma maior qualidade ao indivíduo no papel de trabalhador, tanto para o sexo feminino como para o sexo masculino, por outro lado a conciliação de horários com a restante família prevê melhores resultados no papel familiar dos indivíduos de forma igualitária para homens e mulheres. Contudo,

esta conciliação de horários com cônjuges traz, conseqüentemente, uma angústia psicológica ao sexo masculino, sublinhando a importância do facto de que as experiências sociais de cada membro de uma família afetam os indivíduos, da mesma, de forma mútua. Por outro lado, as mulheres tendem a avaliar a qualidade do seu papel conjugal de forma superior quando os seus cônjuges ajustam os seus horários com o objetivo de corresponder às expectativas da esfera privada. Conclui-se, assim, que existe uma interdependência de experiências entre cônjuges.

A teoria discute que as mulheres propendem a sacrificar tempo de trabalho proforma a dedicarem mais tempo à esfera privada, em contraste com os homens que dispensam de um maior número de horas devotas à família com o objetivo de terem mais tempo direcionado ao trabalho, verificando-se que o descontentamento do sexo masculino em relação ao seu horário é um indicador de que este percebe o horário alargado de trabalho como um sacrifício, enquanto que o sexo feminino denota uma maior qualidade no papel conjugal. Estes resultados são suportados pelo facto de que uma maior percentagem de homens (57.1%) admite trabalhar demasiadas horas em relação às mulheres (39%) (Gareis *et al.*, 2003).

Em contraste à literatura que defende que existe um maior nível de conflito aquando do binómio trabalho-família para os trabalhadores em regime de turnos em relação aos trabalhadores considerados com um horário regular, Zuzanek (2000) vem mostrar que casais com filhos que trabalham com horários alargados despendem tantas ou mais horas dedicadas ao cuidado dos filhos em relação a trabalhadores com horários constantes. Contudo, para conseguirem esta conciliação, os trabalhadores por turnos acabam por prescindir do seu tempo livre e pessoal, abdicando de horas de sono ou do seu tempo de refeição. O número de horas dedicadas aos próprios mostra valores igualitários em relação ao género.

Em relação ao sexo feminino, aquando comparadas com mulheres em trabalho com horário considerado regular, as mulheres com horário repartido mostram uma menor preocupação acerca das poucas horas dedicadas à família e amigos – esfera privada, têm uma menor predisposição para encurtar o tempo dedicado a necessidades básicas como as horas de sono, mostram um menor número de queixas em relação ao tempo dedicado ao lazer ou ao facto de se sentirem presas a uma rotina, mostram maior nível de satisfação pessoal, mostram valores mais elevados em relação ao seu bem-estar e denotam menos problemas relacionados com o sono, contrastando com as mulheres em regime full-time ou domésticas (Zuzanek, 2000).

2.1.3.3 Medidas de apoio à conciliação trabalho-família

São diversas as estratégias que a literatura identifica como auxiliares à conciliação trabalho-família, passando estas pela organização mas também pelo próprio indivíduo. Em relação ao indivíduo, Becker and Moen (1999) identificam o fenómeno “*scaling back*” que consiste na redução e reestruturação do compromisso com o trabalho, dando como exemplo medidas como a redução das horas de trabalho, redução da associação a projetos específicos e na rejeição de propostas de trabalho que envolvam fatores como a necessidade de viajar e de realocarem-se. Cabe ao indivíduo a escolha de medidas a tomar em prol do próprio, sendo que os autores ditam que estas estratégias são adotadas em diferentes fases da vida e de um modo díspar entre géneros.

No que diz respeito à atitude perante o binómio trabalho-carreira, este está diretamente dependente da idade dos filhos do casal, uma vez que são as mulheres quem denota mais dificuldades e acabam por estabelecer limites de crescimento na carreira durante todas as fases da sua vida. Nestes modos, verifica-se que é o sexo feminino que opta pela adoção destas medidas aquando da existência de crianças no seio familiar, podendo por vezes estenderem a sua

aplicabilidade até estas obterem a total independência dos pais. Por outro lado, os homens começam a estabelecer limites e a adotar estratégias de *scaling back* apenas quando se encontram com uma carreira estável e alcançam a estabilidade e a flexibilidade no emprego. Becker & Moen (1999) mostraram que a família ideal tem por base o trabalho em equipa entre casal, a cumplicidade e a justiça onde ambos os intervenientes conseguem fazer face aos objetivos de carreira e obter a satisfação no trabalho.

Cabe à empresa a adoção de uma estratégia de apoio à conciliação do trabalho com a vida familiar, sendo que essa estratégia deve ser desenvolvida tendo em conta tanto as necessidades da empresa como as necessidades dos empregados. Toda e qualquer estratégia tem por base os recursos da organização, incluindo custos, o nível de apoio da administração, o tamanho do negócio e a demografia da força de trabalho. Embora determinadas medidas de conciliação exijam altos custos para a empresa, as mesmas resultarão na eficiência a longo prazo, mostrando resultados positivos a nível da retenção de trabalhadores (baixos níveis de turnover ou perda de talento), aumento da produtividade e aumento da reputação organizacional (imagem da empresa). Na construção de uma estratégia de conciliação, é importante consultar previamente as necessidades dos trabalhadores e entender que tipo de medidas de apoio poderão beneficiar não só os empregados mas também a própria organização (Fair Work Ombudsman, 2015).

Em relação à organização, flexibilidade e *job-sharing* são duas das medidas organizacionais de apoio à conciliação trabalho-família que os trabalhadores mais procuram. A flexibilidade consiste na liberdade que os trabalhadores têm para decidir quando começa e termina o seu dia de trabalho, desde que estes cumpram o número de horas diárias de trabalho, por outro lado a possibilidade de se ausentarem do local de trabalho em situações de emergência tendo um

outro trabalhador que cubra a sua ausência é uma forma de apoio ao binómio família-trabalho. (Becker & Moen, 1999).

Outras medidas passíveis de serem adotadas pela organização passam por: assegurar que tanto os atuais como os potenciais colaboradores estão informados sobre a panóplia de medidas de conciliação disponíveis por parte da empresa, logo no momento do recrutamento e formação; organizar reuniões com os colaboradores em períodos onde os mesmos tenham disponibilidade para participar; fornecer licenças sem vencimento durante as férias escolares de forma a que o colaborador possa acomodar as suas responsabilidades; criar boas oportunidades de trabalho em regime *part-time*; fornecer períodos de licença remunerada de maternidade/paternidade; fornecer ao colaborador um horário flexível de modo a que este consiga satisfazer as necessidades familiares; assegurar que durante a licença de maternidade/paternidade os colaboradores estejam a par da realidade empresarial, incluindo possíveis mudanças na organização; organizar o desenvolvimento profissional ou a formação durante as horas de trabalho (Fair Work Ombudsman, 2015).

Em suma, as medidas de conciliação trabalho-família vêm contribuir também para uma maior igualdade de oportunidades entre géneros. Considera-se que o sexo feminino resente mais afincadamente as responsabilidades familiares, podendo as medidas de conciliação reduzir essa sobrecarga, por outro lado irão permitir ao sexo masculino estar mais envolvido na esfera privada. Um dos aspetos a ter em conta por parte da empresa é o facto de que as medidas não se devem limitar ao cuidado dos filhos, mas sim de toda a esfera familiar que necessita de cuidados e atenção por parte dos trabalhadores por turnos (Organização Internacional do Trabalho, 2011).

É necessário que as empresas se organizem para que se proporcione a conciliação entre as responsabilidades da esfera privada e pública. Para tal são enumeradas algumas medidas, adotadas

por empresas portuguesas, como forma de conciliação entre estas duas esferas (Teixeira & Nascimento, 2011; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006):

1. Criação de serviços de acolhimento de crianças: Esta medida pressupõe que as empresas criem serviços ao dispor dos colaboradores nos quais exista algum local seguro para deixarem as suas crianças, sendo que no seu tempo laboral não tenham que se preocupar com as mesmas.

2. Criação de serviços de prestação de cuidados a idosos: O aumento verificado do número de idosos dependentes em Portugal coloca algumas dificuldades na conciliação entre o trabalho e a família. Sendo assim, tal como no caso de crianças, podem ser criados ou até facilitadas as formas de como os idosos são cuidados ou até acordos com entidades para que o colaborador se sinta mais descansado a prestar o seu serviço para a organização.

3. Licenças para pais e mães trabalhadores: Esta medida pressupõe que sejam ultrapassadas as licenças estabelecidas por lei, sem o prejuízo dos colaboradores, podendo igualmente, manter os salários dos colaboradores, reduções de horários e um regime de horário flexível de apoio à criança.

4. Incentivo à maior participação do pai na vida familiar: Como anteriormente estudado, os homens tendem a participar mais ativamente na educação dos seus filhos. Sendo assim, o papel da organização é implementar uma cultura que potencie a importância das famílias e recomende o uso de licenças e formas de eliminar preconceitos e acabar por mudar atitudes e práticas.

5. Flexibilização da Organização do Trabalho: Empresas que adotem este tipo de medidas procuram adequar as formas de trabalho às necessidades dos seus colaboradores, sendo que contribui para uma melhor prestação dos mesmos. Por exemplo, a redução de horas de trabalho,

negociação de horas mínimas de trabalho, aumento dos dias livres de descanso (compactando horas de trabalho) e modalidades de teletrabalho.

6. Apoio Pessoal: Disponibilização de cantinas, como forma de redução de desperdícios e gastos em deslocações, apoio médico, apoio psicológico, descontos e ofertas.

7. Celebrações: Comemorações do nascimento de um filho, aniversários dos colaboradores, anos de casa, entre outros, bem como festas temáticas, por exemplo jantar de Natal.

8. Subsídios e atribuição de prémios: Os subsídios podem ou não ser estabelecidos pelo código do trabalho, bem como algumas regalias sociais, como por exemplo seguros de saúde e subsídios de apoio ao estudo. Em relação à atribuição de prémios em que podem implicar o bom desempenho dos filhos em termos académicos, prémios de presença e de mérito.

No entanto, muitas destas iniciativas não requerem um grande esforço financeiro por parte das empresas, mas a implementação de uma boa estratégia de gestão de recursos humanos adaptada às características de cada empresa, bem como às necessidades do seu capital humano.

2.1.3.4 Benefícios das medidas de conciliação trabalho-família

A análise do sucesso de uma empresa poderá ser feita através de dois indicadores: a verificação das margens de lucro e as medidas de qualidade de vida que faculta aos colaboradores, quer no local de trabalho quer fora dele (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

Os problemas enfrentados por trabalhadores em relação aos seus esforços para conciliar o trabalho com a vida familiar-pessoal inevitavelmente afetam as empresas. Incompatibilidades entre condições de trabalho e responsabilidades familiares podem diminuir a produtividade e gerar uma maior rotatividade. O absentéismo e os atrasos são outras consequências dessas tensões, que poderiam ser evitadas com a implementação de medidas de apoio. Estudos de custo-benefício revelam os efeitos positivos da adoção de medidas de apoio à vida familiar. As empresas estão cada vez mais conscientes dos benefícios que medidas dessa natureza podem gerar (Organização Internacional do Trabalho, 2009).

As empresas que promovam esta conciliação entre a vida profissional e familiar dos seus trabalhadores ganharão determinados benefícios, em relação a outras que não o façam. Hamid (2013), destaca os seguintes benefícios:

- a) Os trabalhadores podem tornar-se mais criativos e ficar mais motivados;
- b) Redução do *turnover*, e conseqüente poupança no recrutamento de pessoal;
- c) Contribuição para a fixação dos trabalhadores, visto que poderá existir uma redução com as despesas de formação;
- d) Aumento da produtividade pelo facto de existirem tempos de trabalho mais ajustados ao que os trabalhadores necessitam;
- e) Aumento do bom nome da empresa no sentido em que poderão existir potências colaboradores interessados na mesma, devido às boas condições que esta proporciona;
- f) Em algumas áreas de negócio, a reformulação dos horários de trabalho, poderá aliciar potenciais clientes;

- g) Poderá existir uma valorização da imagem da empresa, junto da comunidade que a envolve e mesmo a nível internacional, o que pode levar a uma maior divulgação dos seus produtos e um aumento das vendas.

Para além dos benefícios que a adoção de medidas de conciliação trabalho-família trazem para a empresa, esta mesma adoção traz também benefícios para os trabalhadores-alvo.

“Na verdade, poder-se-á considerar que as práticas pró-familiares trazem benefícios para ambas as partes (organização e trabalhadores) pois, se por um lado, permitem reforçar os ganhos associados à responsabilidade social das empresas, por outro lado, fazem parte das estratégias colocadas em prática pelas organizações de forma a incentivar os seus trabalhadores a permanecerem nos seus postos de trabalho o que significa que, para além de beneficiarem os trabalhadores, beneficia, igualmente, a própria organização”

In Bø cit. por Teixeira & Nascimento (2011), p. 223.

Em suma, ao mesmo tempo que a produtividade aumenta, promove o bem-estar dos colaboradores e aumenta o compromisso para com a organização sendo um dos principais motivos de implementação deste tipo de medidas (Guerreiro *et al.*, 2006; Teixeira & Nascimento, 2011).

3 Capítulo II

3.1 Estudo empírico

Atualmente, estando os indivíduos inseridos num contexto económico-social cada vez mais desafiante, existe uma crescente necessidade de uma gestão equilibrada na interface trabalho-família, conciliando ambas as variáveis com vista à satisfação na esfera privada e profissional. O trabalho remunerado tem sofrido largas alterações tanto a nível legislativo como normativo,

adaptando-se horários de trabalho a estilos de vida que emergem a cada década. Torna-se assim essencial que o trabalhador reestruture a sua rotina de trabalho para que esta reflita o seu nível de comprometimento com a família e o seu emprego (Vanalli & Barham, cit. por Cabral, 2011).

Mas como será possível essa conciliação quando o horário de trabalho não é fixo? Será tarefa fácil a gestão do tempo com a família quando se trabalha, por exemplo, a horas noturnas? Para responder a estas problemáticas realizar-se-á uma análise à perceção do equilíbrio da esfera privada com a esfera profissional por parte dos trabalhadores escalados para horários inconstantes, trabalhando no horário da manhã, da tarde ou até da noite, consoante uma escala previamente facultada pelos seus superiores.

3.1.1 Definição das categorias de análise

A relação entre trabalho e família é normalmente definida como “*uma forma de conflito de vários papéis, em que as responsabilidades do trabalho e da família são domínios mutualmente incompatíveis em certo aspecto*” (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77).

Identificam-se diversos problemas na conciliação trabalho-família, principalmente em relação ao tempo que o indivíduo despende e na reserva da sua atenção a um determinado domínio em detrimento de outro, p.e. inflexibilidade do horário de trabalho e as exigências familiares e do trabalho, prejudicam a performance noutros domínios (Greenhaus & Beutell, 1985).

Outro problema relevante prende-se com o fato de as estratégias e políticas organizacionais de apoio à conciliação trabalho-família serem pensadas e concebidas para trabalhadores no geral, não havendo diferenciação a trabalhadores por turnos através da identificação das estratégias mais beneficiadoras para estes. Em termos específicos, é pertinente perceber se as consequências,

adjacentes ao trabalho por turnos, são diferenciadas em termos de géneros aquando da conciliação trabalho-família.

Na ótica organizacional, existe um conflito identificado: produzir um equilíbrio entre trabalho e família não é fácil. É necessário existir uma sabedoria e ter em conta as características da função, da família, os conflitos multidimensionais e multitarefas da relação do trabalho com a família (Premeaux, Adkins & Mossholder, 2009). Assim, conclui-se que o trabalho por turnos levanta algumas questões que serviram de base à elaboração de questões para investigação que poderão ser confirmadas ou infirmadas no término deste estudo.

A formulação de questões para investigação poderá expor-se da seguinte maneira:

Primeira questão de investigação: As estratégias organizacionais de conciliação da vida familiar e profissional beneficiam os trabalhadores por turnos?

Segunda questão de investigação: Há diferenciação nos impactos que o trabalho por turnos tem na esfera profissional e privada de acordo com o género?

Para a análise dos dados recolhidos, recorrer-se-á a uma análise de conteúdos passando por uma conciliação com a teoria desenvolvida previamente. As categorias a analisar com este estudo foram definidas de acordo com a temática apresentada, sendo as seguintes: envolvimento no trabalho; envolvimento com a família; conciliação entre o trabalho e a família; condições empresariais de apoio à conciliação do trabalho com a família e sua relevância no trabalho por turnos; diferenciação no apoio organizacional e nos impactos do trabalho por turnos por géneros.

3.1.2 Metodologia

Para a realização deste estudo, foi preferido como método de recolha de dados a entrevista semidiretiva com base num guião desenvolvido à priori, como consta em Apêndice 1. Todas as entrevistas serão registadas e, conseqüentemente, transcritas na sua íntegra.

No que concerne ao método da entrevista este permite uma interação humana, visto que existe um contacto direto entre o entrevistador e o entrevistado que quando bem utilizado pode permitir informações muito ricas. A entrevista semidiretiva permite ao entrevistador colocar uma série de questões relativamente abertas orientadas por um guião previamente elaborado (Quivy & Van Campenhout 2005). Estamos perante uma análise de conteúdo que *“é uma técnica que permite a classificação de material, reduzindo-o a uma dimensão mais manejável e interpretável, e a realização de inferências válidas a partir desses elementos”* (Webber, 1990 cit. In Lima, 2013). O uso de um método qualitativo na recolha de dados permitirá a recolha de respostas distintas e fundamentadas, o que proporcionará a realização de uma análise mais conclusiva.

3.1.3 Definição da amostra

Na variável género, serão entrevistados 10 homens e 10 mulheres, visando a equidade de resultados. Quanto a variáveis como a idade, estado civil e situação familiar, o alvo serão indivíduos nas faixas etárias de 25-34, 35-44, 45-54 e 55-64 com uma relação conjugal e com filhos. Em relação ao estado civil, procurou-se uma amostra de indivíduos casados ou com uma relação conjugal de maneira a que o equilíbrio trabalho-família fosse estudado tendo em conta o relacionamento com o seu cônjuge e, se for o caso, com os seus filhos.

A amostra entrevistada será composta por indivíduos que trabalhem em diferentes sectores de atividades, sendo os seguintes: Serviço de infraestruturas públicas (homens); Sector industrial químico (homens); Serviço de venda de combustível (mulheres); Serviço privado de saúde (mulheres); não havendo um filtro definido em termos de tipos de organizações, uma vez que o objetivo deste estudo não é investigar a conduta das mesmas ou comparar ramos de atividade mas sim focar a pesquisa nos trabalhadores e na sua perceção e consequentes ilações. Assim, a pesquisa da amostra será feita a nível individual sem recurso ao apoio de alguma organização. As entrevistas presenciais terão como condições de aplicação um local informal, por forma a construir um ambiente mais descontraído com os entrevistados, uma vez que o objetivo do estudo empírico prende-se com o registo de resultados de tom mais íntimo e pessoal.

4 Capítulo III

4.1 Análise de Resultados

Após término do processo de entrevistas, os resultados obtidos permitiram clarificar diversas premissas previamente enunciadas na teoria do tema em estudo. Primeiramente, torna-se relevante referir que na amostra estudada, apenas 40% dos homens são casados, contrastando com 60% de mulheres casadas.

O Quadro I mostra um resumo dos resultados de todas as questões fechadas que compõe o Guião de Entrevista (em Apêndice 1), para uma maior facilidade de análise de dados.

QUADRO I

RESUMO DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES FECHADAS, POR FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA

Dados	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Sexo	10	10	50%	50%
Faixa Etária				
25-34	0	2	0%	20%
35-44	3	3	30%	30%
45-54	5	4	50%	40%
55-64	2	1	20%	10%
Estado Civil				
Solteiro	2	1	20%	10%
Casado	4	6	40%	60%
União de Facto	1	0	10%	0%
Divorciado	3	2	30%	20%
Viúvo	0	1	0%	10%
Número de filhos				
0	1	0	10%	0%
1	2	5	20%	50%
2	5	3	50%	30%
3	2	2	20%	20%
Antiguidade na empresa				
Menos de 5 anos	0	4	0%	40%
Entre 5 a 10 anos	3	3	30%	30%
Entre 10 a 20 anos	2	2	20%	20%
Mais de 20 anos	5	1	50%	10%
Antiguidade por turnos				
Menos de 5 anos	0	4	0%	40%
Entre 5 a 10 anos	2	1	20%	10%
Entre 10 a 20 anos	2	3	20%	30%
Mais de 20 anos	6	2	60%	20%
Pergunta	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Satisfação no trabalho para si é: (identifique os três mais importantes)				
Horário fixo	3	4	10%	13,3%
Horário por turnos	2	3	6,7%	10%
Apoios à conciliação trabalho/família	1	5	3,3%	16,7%
Formação permanente	2	4	6,7%	13,3%
Salário	7	6	23,3%	20%
Bom ambiente com colegas e chefia	8	3	26,7%	10%
Benefícios associados	7	5	23,3%	16,7%
Nível de satisfação				
1	0	0	0%	0%

Impactos e estratégias organizacionais de conciliação da esfera profissional e privada no emprego em regime de turnos – a dualidade de gêneros

2	0	0	0%	0%
3	2	4	20%	40%
4	7	6	70%	60%
5	0	0	0%	0%
6	1	0	10%	0%
A sua situação profissional influenciou a decisão e o momento de ter filhos?				
Sim	4	2	40%	20%
Não	6	8	60%	80%
No seu caso geralmente é o trabalho que interfere na família ou a família que interfere no trabalho?				
Trabalho interfere na família	7	6	70%	60%
Família interfere no trabalho	0	0	0%	0%
Esferas separadas	3	4	30%	40%
Tem ou já teve sintomas a nível físico/psicológico derivado do horário por turnos?				
Sim	8	9	80%	90%
Não	2	1	20%	10%
Tem preferência por que horário?				
Manhã	8	8	80%	80%
Tarde	2	2	20%	20%
Noite	0	0	0%	0%
Existem ações concretas por parte da empresa onde trabalha no sentido de proporcionar a conciliação entre a vida profissional e familiar?				
Sim	1	3	10%	30%
Não	9	7	90%	70%
Pergunta	Frequência Absoluta		Frequência Relativa	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Se a empresa lhe desse a oportunidade de deixar de trabalhar por turnos – e consequentemente a sua remuneração diminuísse – para ter mais tempo livre para a família, aceitaria?				
Sim	5	6	50%	60%
Não	5	4	50%	40%
Caso tivesse uma emergência inadiável fora do contexto do trabalho, sente que tem liberdade para “abandonar” o seu posto de trabalho a meio de um turno?				
Sim	3	7	30%	70%
Não	7	3	70%	30%

4.2 Discussão de resultados

Relativamente ao estudo das questões para investigação com vista a perceber se as estratégias organizacionais de conciliação da vida familiar e profissional beneficiam os trabalhadores por turnos, pode-se concluir que numa escala de um (muito insatisfeito) a seis (muito satisfeito), 80% dos homens considera-se acima do nível 4, enquanto que apenas 60% das mulheres se encontra no mesmo nível de satisfação profissional. Para o sexo feminino, fatores como o salário, os apoios à conciliação do trabalho com a família e os benefícios associados foram os fatores mais relevantes para uma satisfação profissional, por outro lado o sexo masculino identificou como mais importantes o salário, o bom ambiente com os colegas e chefe e os benefícios associados.

Verifica-se que tanto o salário como os benefícios associados são recompensas comuns a ambos os géneros, sendo que as mulheres acabam por dar prioridade aos apoios à conciliação do trabalho com a família e os homens ao bom ambiente com os colegas e o chefe.

“(...)começando logo por aquele que identifiquei primeiro, é a minha primeira opção o bom ambiente entre os colegas, especialmente entre os colegas e mesmo com a chefia, é de facto a parte melhor. Não tenho duvidas nenhuma nesse aspeto, porque de facto quando alguém precisa de alguma coisa nós comunicamos uns com os outros e fazemos as trocas, se alguém precisa de trocar o dia, de fazer uma manhã ou vice-versa, nós agilizamos e ninguém diz que não, e esse bom ambiente é de salientar.”

In Anexo XXIII, pág. 90

Estes fatores não podem ser vistos diretamente como benefícios financeiros, mas a verdade é que são *fringe benefits* que devem ser considerados como medidas organizacionais de ajuda à conciliação da esfera privada com a esfera pública.

Como estudado em supra, Beck & Moen (1999) ditam que a possibilidade de o indivíduo se ausentar do seu local de trabalho aquando de uma emergência, sendo rendido por outro colega no seu lugar, deve ser visto como uma forma de apoio à conciliação trabalho-família, uma ação por parte da entidade empregadora. Por outro lado, o apoio pessoal também é uma estratégia organizacional com vista à conciliação deste binómio como é exemplo os benefícios associados (Teixeira & Nascimento, 2011; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006).

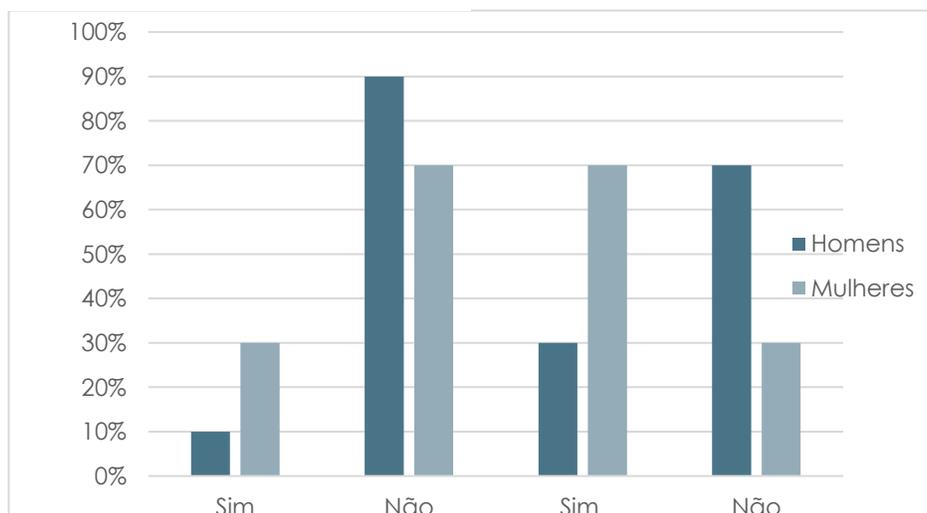
Contudo, quando se pergunta se realmente existem ações concretas por parte da empresa na ajuda à conciliação da vida profissional com a vida privada, 90% dos homens ditam que não e cerca de 70% das mulheres também o afirmam (ver Gráfico I).

GRÁFICO I

COMPARAÇÃO DA VARIÁVEL AÇÕES DE APOIO À CONCILIAÇÃO COM A VARIÁVEL LIBERDADE PARA ABANDONAR O LOCAL DE TRABALHO

Existem ações concretas por parte da empresa onde trabalha no sentido de proporcionar a conciliação entre a vida profissional e familiar?

Caso tivesse uma emergência inadiável fora do contexto do trabalho, sente que tem liberdade para “abandonar” o seu posto de trabalho a meio de um turno?



Verifica-se que tanto o sexo feminino como o sexo masculino não percebe os *fringe benefits* ou o apoio pessoal como uma ação organizacional de apoio à conciliação do binómio.

Determina-se assim que estratégias organizacionais que visam auxiliar os colaboradores na conciliação da esfera privada com a esfera pública podem ter consequências diferentes quando se fala de trabalhadores em horário fixo e trabalhadores em horário por turnos. Quando o scope do estudo são os trabalhadores por turnos, determinadas medidas benéficas para os trabalhadores com horário fixo poderão não se ajustar àqueles que trabalham em horário rotativo e noturno. Estratégias de conciliação como a flexibilização da organização do trabalho (redução de horas, negociação de horas mínimas, aumento dos dias livres de descanso) é algo que não é praticável pois trata-se de um serviço que terá de ser assegurado por vinte e quatro horas por dia e trezentos e sessenta e cinco dias por ano.

Uma das variáveis identificadas que limita a adequação destas medidas de conciliação é o contexto de trabalho ou a própria função. Na revisão de literatura do tema, verificou-se que o trabalho por turnos surge para fazer jus à necessidade de assegurar a continuidade da produção ou prestação de serviços que sejam interruptos (Rutenfrans, Knauth & Fischer, cit. por Pinto & Mello, 2000).

“(...)prende-se mais até com o tipo de profissão, (...) Se calhar se estivermos num sítio onde os cuidados que prestamos não sejam cuidados inadiáveis para a saúde da pessoa, poderemos fazê-lo, tudo tem de ser ponderado e pesado, depende da situação que nos chama (...) Se eu estiver num bloco operatório, numa cirurgia, naquele momento preciso não posso virar costas. As coisas muitas vezes sabem-se posteriormente (...)”

In Anexo XI, pág.85

O excerto acima é um exemplo de um testemunho de uma médica que assume que as particularidades do seu trabalho não a permitem na maior parte das vezes ter contacto com a esfera privada.

Por outro lado, verifica-se que existem perceções diferentes em relação aos géneros quando se questiona a amostra acerca da liberdade para se ausentarem o seu local de trabalho para questões da vida privada. A verdade é que quando se coloca a questão “Caso tivesse uma emergência inadiável fora do contexto do trabalho, sente que tem liberdade para “abandonar” o seu posto de trabalho a meio de um turno?”, 70% dos homens diz que não, enquanto 70% das mulheres diz que sim (ver Gráfico I). Verifica-se que as mulheres sentem-se mais apoiadas aquando da necessidade de se ausentarem para assuntos da esfera privada do que os homens, afirmando que as empresas lhe dão a liberdade necessária para saírem se precisarem, notando que se não se puderem ausentar será por motivos inerentes à própria profissão e não diretamente por decisão da empresa. Estes resultados vêm sustentar a teoria de Hochschild (1989) que dita que o sexo feminino encarrega-se de situações de urgências.

Em suma, torna-se mandatário que as organizações onde se pratica o horário em regime de turnos fomentem o bom ambiente entre os colegas e as chefias que deve ser visto como um antecedente do apoio à conciliação da esfera privada com a esfera pública dos seus colaboradores. A exigência inerente ao próprio tipo de trabalho não permite a execução das normais medidas de apoio organizacional, sendo necessário tomar medidas facilitadoras.

“A boa relação com os colegas e os chefes permitem que, se isso acontecesse, fosse possível. Eu teria de ligar e ficar à espera que algum colega meu me viesse render. Confio nos meus colegas e tenho a certeza que se eu precisasse algum colega meu viria.”

Uma vez que grande parte da amostra não sente quaisquer tipos de apoios por parte da organização aquando da conciliação da esfera privada com a esfera pública, torna-se assim relevante e inevitável que seja feita uma conciliação a nível pessoal de ambas as esferas. Staines & Pleck (1983) teorizam que o trabalho por turnos traz consequências negativas à esfera privada, uma vez que os trabalhadores terão menos tempo para dedicar à sua família. A amostra entrevistada num todo, enquanto trabalhadores por turnos, refere diversas vezes a palavra “tempo”, quando confrontada com a questão “Como é que concilia o trabalho e a família?”. Mostra-se como óbvio que o tempo de descanso para um trabalhador dito comum será o mesmo que o tempo de descanso para um trabalhador por turnos, a diferença encontra-se no uso do tempo livre.

“(...)chego a casa e já estão todos a dormir e quando me levanto já todos saíram de casa e foram fazer as suas vidas... E passo dias sem os ver. É preciso muito esforço... (...) eu acabo por me prejudicar a mim próprio, deixo de descansar, porque se vou dormir acabo por não estar com eles. Quando chego a casa às oito da manhã e só me quero ir deitar, vêm os meus filhos pedirem-me para tratar dos assuntos deles e acabo por prejudicar o meu tempo de descanso.”

Verifica-se aqui que grande parte da amostra priva-se de horas de sono para poder aproveitar o tempo com a família, sendo que alguns chegam a admitir que utilizam as folgas para descansar e repor o sono, ao invés de o passarem com os seus.

A maioria dos entrevistados admite que para conseguir conciliar este binómio, uma das estratégias adotadas foi a calendarização. Staines & Pleck (1983) já haviam concluído que o regime de horário por turnos exigiria uma calendarização de atividades familiares.

“Eu tento programar as coisas de maneira a que consiga, no meu dia-a-dia, não falhar com nenhum dos lados, nem no trabalho, nem em casa. Neste caso, tento organizar as tarefas para que seja possível conciliar todas, é tudo uma questão de planeamento.”

In Anexo V, pág.65

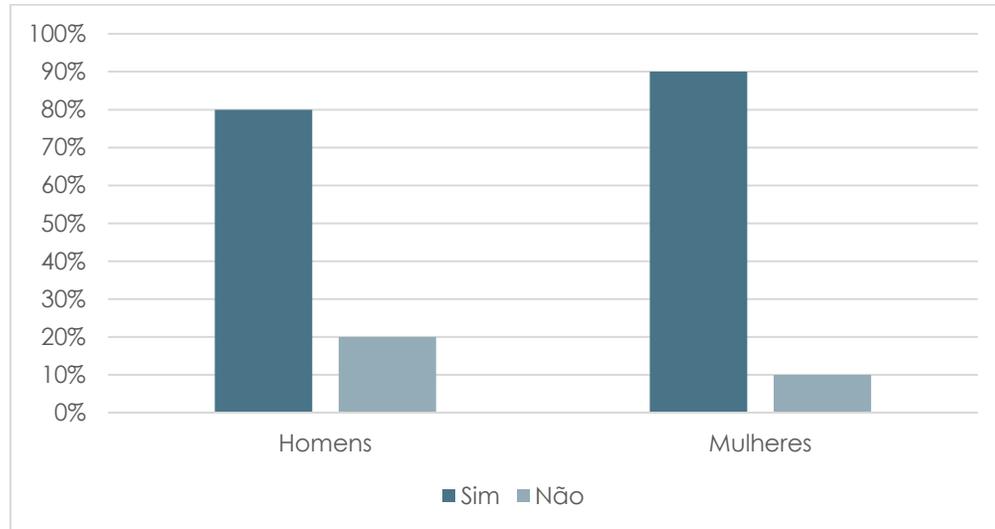
Seguidamente, tentou-se perceber se existia diferenciação nos impactos que o trabalho por turnos tem na esfera profissional e privada de acordo com os géneros. Para tal, questionou-se à amostra se seria o trabalho que interferia com a família ou se, pelo contrário, seria a família que interferia no trabalho. Como resultado, nenhum dos entrevistados afirmou que a família interferia no trabalho, sendo que 70% dos homens e 60% das mulheres disse que o trabalho interferia.

Durante a aplicação das entrevistas, adicionou-se uma nova hipótese de resposta que acabou por se tornar relevante, focando-se no facto dos indivíduos terem a capacidade de desassociar ambas as esferas, 30% dos homens e 40% das mulheres afirmaram que são esferas totalmente separadas. Contudo, esta conclusão torna-se dúbia quando se confronta a amostra com a pergunta “Tem ou já teve sintomas a nível físico/psicológico derivado do horário por turnos?” (ver Gráfico II).

GRÁFICO II

PREVALÊNCIA DE SINTOMAS DERIVADOS DO TRABALHO EM REGIME DE TURNOS

Tem ou já teve sintomas a nível físico/psicológico derivado do horário por turnos?



Após análise dos resultados, verifica-se que 80% dos homens e 90% das mulheres afirmam já terem sofrido de determinados sintomas derivados do trabalho por turnos.

Na teoria do tema, Gadbois (cit. por Filho, 2002) menciona que o trabalho por turnos tem uma influência e impactos muito maiores do que a literatura tem vindo a demonstrar. A verdade é que durante este estudo empírico foram feitas duas questões distintas em entrevista, que visavam fomentar a ideia de que possivelmente os sintomas identificados pela amostra seriam distintos das consequências e dos impactos que os colaboradores realmente sofreriam ou não dariam por eles, uma vez que todas as consequências identificadas seriam nada mais que antecedentes dos verdadeiros sintomas tanto físicos, sociais ou psicológicos.

O Quadro II mostra as consequências do trabalho por turnos ordenadas por mais vezes mencionadas por ambos os géneros bem como os sintomas percecionados.

QUADRO II

COMPARAÇÃO DA VARIÁVEL CONSEQUÊNCIAS COM A VARIÁVEL SINTOMAS PERCECIONADOS DO TRABALHO POR TURNOS, POR GÉNERO

Consequências do trabalho por turnos	
Homens	Mulheres
Positivas Mais tempo para assuntos burocráticos Salário Formação	Positivas Salário Mais tempo para assuntos burocráticos Mais tempo para a família
Negativas Menos tempo de descanso Vida social prejudicada Menos tempo para a família Stress	Negativas Menos tempo para a família Menos tempo de descanso Inconstância de horários Vida social prejudicada
Sintomas percecionados	
Homens	Mulheres
Desregulação das refeições Cansaço Insónias Problemas de saúde	Cansaço Excesso de sono Desregulação das refeições Irritabilidade

Após observação do Quadro II, apura-se que efetivamente as consequências identificadas acabam por ser antecedentes dos sintomas posteriormente sentidos a longo prazo pelos colaboradores em regime de turnos. Fatores como “Menos tempo de descanso”, “Inconstância de horários” ou o “Stress” irão resultar a longo prazo em sintomas como a “Irritabilidade”, a “Desregulação das refeições”, as “Insónias” ou o “Excesso de sono”.

Em termos de género, verifica-se que os homens identificam o tempo para tratar de assuntos burocráticos como a consequência mais positiva adjacente ao trabalho por turnos, comparativamente com as mulheres que identificam em primeiro lugar a questão do salário. Este fenómeno pode ser explicado como supra estudado na revisão de literatura, onde Hochschild, (1989) teorizou que na divisão de tarefas mesmo que igualitária, são os homens que tendem a ter a responsabilidade pelas tarefas esporádicas e de cariz burocrático. Outro facto visível prende-se

com a evidência de os homens não referirem o tempo para a família como uma possível consequência positiva.

“Em termos positivos, consigo ter uma disponibilidade de, por exemplo, conseguir levar um filho à escola ou ir buscá-lo, não tenho aquele horário fixo das oito às sete, ou seja facilita-me nisso.”

In Anexo X, pág.81

Esta conclusão vai de acordo com uma segunda premissa que pode ser retirada da análise do Quadro II, que é o facto de as mulheres referirem em primeiro lugar, como consequência negativa, o facto de terem menos tempo para a família, contrastando com o sexo masculino em que esta consequência surge em terceiro lugar entre as mais mencionadas. Verifica-se assim, e à semelhança do que já foi estudado, que as mulheres têm um maior envolvimento com a família e ressentem-se mais aquando do seu afastamento, enquanto que os homens priorizam o facto de terem menos tempo de descanso e da sua vida social ser prejudicada como as duas principais consequências negativas do trabalho por turnos.

Como estudado na revisão de literatura, existe disparidades na literatura em relação aos impactos do trabalho em regime de turnos na saúde do indivíduo, tendo-se vindo a provar que o corpo acaba por se habituar. A questão que se coloca é: habituar a que horário? Todos os indivíduos entrevistados mudam de turno (manhã, tarde e noite) em média a cada três dias. Este fator torna-se limitativo nessa adequação ao ritmo do indivíduo, abrindo a possibilidade de riscos para a saúde.

Verificou-se que o sexo feminino é o único que declara sofrer de sintomas de índole psicológica. Algumas das mulheres entrevistadas afirmou sofrer de irritabilidade, angústia, sensibilidade e até já ter sofrido de *burnout*.

“Eu não me queixo em termos físicos, eu queixo-me em termos psicológicos, fico muito irritada e já não consigo controlar isto. Eu antes também ficava, porque se eu durmo pouco é normal, normalmente durmo quatro horas. E eu sinto que fico muito irritada e já não consigo controlar e transmito isso, não só no seio familiar como com os colegas.”

In Anexo VIII, pág.75

Enquanto que os homens sofrem mais em termos físicos, queixando-se de sintomas a nível da saúde.

“(…) a alimentação fora de horas, foi uma das causas para o problema que tive de saúde que é o cancro do cólon... e é isso que está a influenciar agora a decisão de eu não poder trabalhar de noite. (...) foi analisado e chegou-se à conclusão que um dos motivos será a inconstância de horários, em função dos horários irregulares, a alimentação deficiente, porque a nossa alimentação é uma sandes disto ou uma sandes daquilo.”

In Anexo XIII, pág. 93

O excerto em supra é um testemunho de um homem que deixou de trabalhar em regime de turnos por aconselhamento médico após lhe ser diagnosticado cancro do cólon. Outro entrevistado admite sofrer de diabetes.

“Uma das doenças é a diabetes, foi criado por trabalhar por turnos, má alimentação, refeições descontroladas(…)”

In Anexo XV, pág. 101

Em termo de diminuição de impactos, foi perguntado à amostra entrevistada “Tem preferência por que horário?”, sendo que nesta variável os resultados mostraram-se iguais e

não dúbios uma vez que 80% dos homens e 80% das mulheres garantiu ter preferência pelo horário da manhã. Tanto o sexo masculino como o sexo feminino justifica a sua escolha pelo horário da manhã pois admite que teria mais tempo para o seu dia-a-dia e para a família. A variável da preferência de turnos pode reduzir os impactos do trabalho por turnos, sendo estas conclusões suportadas pelo estudo de Koller (cit. por Filho, 2002) onde que cerca de metade dos trabalhadores por turnos admitiram ter preferência por trabalhar de manhã por razões familiares e questões de saúde.

Uma das premissas retiradas deste estudo foi o facto de os trabalhadores por turnos trabalharem, maioritariamente, sozinhos quando se trata do turno da noite. Esse facto torna-se relevante na medida em que é o bem-estar dos indivíduos que é posto em causa. Uma grande parte da amostra afirmou sentir-se sozinha, demonstrando sentimentos de receio por estarem tantas horas sem ninguém por perto.

“(...) mas é complicado, pois no meu caso trabalho sozinha de noite e, por exemplo, se estou sozinha às duas da manhã não tenho ninguém que esteja comigo para me substituir.”

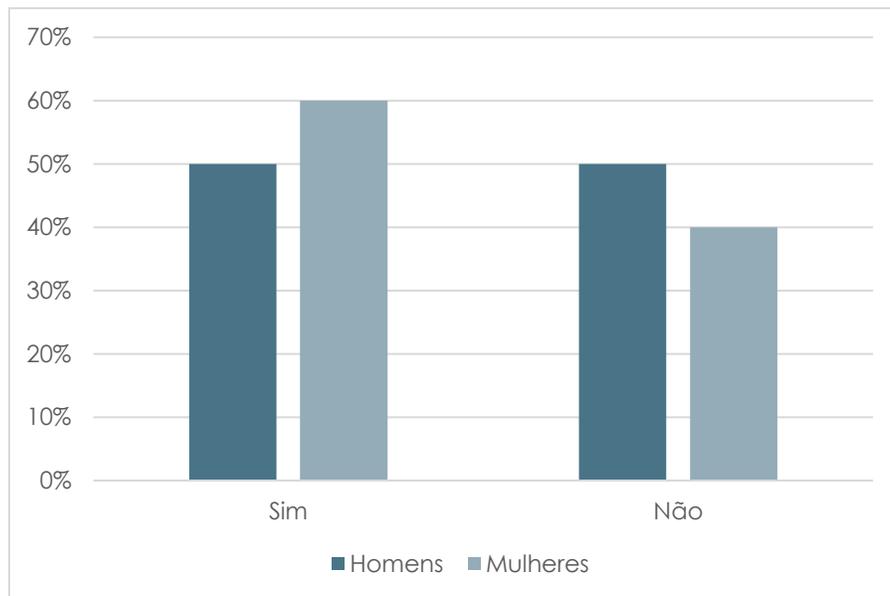
In Anexo VII, pág. 72

Esta premissa é importante na medida em que se durante o turno de trabalho o trabalho, neste caso da noite, o trabalhador se sente mal não terá ninguém por perto que possa auxiliar. Um trabalhador conversou comigo em *off* explicando que a sua empresa em tempos trabalhava com uma outsourcing de segurança, contudo para contenção de custos, reduziu o horário dos seguranças e estes acabavam o seu serviço à uma da manhã, deixando um trabalhador sozinho entre a uma da manhã e as seis da manhã, sujeito a qualquer circunstância.

Para tentar perceber a satisfação com a sua situação profissional, o facto de trabalharem por turnos, questionou-se “Se a empresa lhe desse a oportunidade de deixar de trabalhar por turnos – e consequentemente a sua remuneração diminuísse - para ter mais tempo livre para a família, aceitaria?” (ver Gráfico III). Aqui objetivou-se procurar a motivação da amostra para com o regime de turnos, visto que o feedback geral é maioritariamente negativo.

GRÁFICO III

PREVALÊNCIA DA VONTADE DE DEIXAR DE TRABALHAR POR TURNOS COM DIMINUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO



Ao observar-se o Gráfico III, pode-se concluir que os homens não são congruentes na sua escolha, uma vez que 50% dizem que não e 50% respondem que sim. Por outro lado, 60% das mulheres afirmou que deixaria de trabalhar por turnos, mesmo que a sua remuneração diminuísse, com vista a ter mais tempo livre para a família. Koller *et al.* (cit. por Filho, 2002) comprovaram que os indivíduos, no momento de procurar emprego, optam pelo trabalho em regime de turnos devido à remuneração mais elevada. Os resultados da questão, mostram que as respostas não foram

determinantes, apresentando percentagens muito próximas, assim sendo nota-se que tanto o fator da remuneração como o fator da família são variáveis com pesos quase semelhantes, embora as mulheres deem mais importância ao tempo livre para a família do que ao salário. Estas conclusões podem ser sustentadas pela teoria de Peter Finn (1981) que diz que o trabalho por turnos traz mais benefícios para além de fatores remuneratórios, como aqueles apresentados em supra.

5 Conclusões

Conclui-se que as tradicionais estratégias organizacionais de conciliação da vida privada com a vida profissional não beneficiam nem se aplicam na totalidade aos trabalhadores por turnos. Estas podem ser vistas como medidas que facilitam a aplicação de outras mais relevantes, cabe às organizações criarem o ambiente adequado, fomentar o ambiente de equipa, facilitarem trocas de horário, ponderarem e analisarem a escala de horário de trabalho mensalmente e fomentarem o bom relacionamento com os colaboradores. A verdadeira estratégia vem do próprio trabalhador, sendo que é este que faz a sua própria conciliação por vezes privando-se de descansar o devido, em harmonia com aqueles que o rodeiam tanto a nível familiar como no próprio local de trabalho. Os resultados mostram que os homens trabalhadores por turnos consideram-se mais satisfeitos a nível profissional que as mulheres trabalhadoras por turnos. Contudo, são as mulheres que têm mais liberdade para abandonar o seu local de trabalho por questões familiares. O bom ambiente entre colegas e as chefias torna-se um antecedente do apoio à conciliação da esfera privada com a esfera pública, e é este fator que vai permitir e facilitar a inconstância de horários e os impactos adjacentes.

Em termos de impactos, são as mulheres que referem mais vezes a família quando questionadas por consequências e sintomas sentidos derivado ao horário por turnos, enquanto que os homens falam em tempo de descanso e vida social, referindo a família em último. Contudo, confirma-se que o trabalho em regime de turnos nem sempre se mostra com condições e resultados piores que o trabalho de horário fixo. Ambos os géneros identificaram consequências positivas, sendo que as mulheres chegam mesmo a identificar que este regime poderá ser benéfico para a esfera privada na medida em que ao trabalharem de noite os indivíduos usufruem do dia livre para, por exemplo, irem pôr e buscar o filho à escola, passarem tempo com o conjugue ou simplesmente

com a família como um todo. Todavia para que seja possível este aproveitamento diurno, os indivíduos abdicam de horas de sono que deveriam ser repostas, uma vez que saem de uma noite de trabalho e o dia tem como objetivo servir para dormir. Uma estratégia adotada pelos trabalhadores em regime de turnos passa pela calendarização pessoal, por forma a conseguirem antecipar todas as atividades familiares e sociais e assim preverem antecipadamente o restabelecimento das horas de sono devidas.

De modo a evitar a necessidade de programação, a amostra entrevistada afirmou ter preferência pelo horário da manhã, uma vez que o horário de descanso estaria de acordo com o regular e o horário de trabalho permitiria um aproveitamento do dia, concluindo-se que esta preferência mostra que para os trabalhadores por turnos, idealmente, o horário fixo seria a solução adequada. Contudo, quando confrontados pela ideia de deixarem de trabalhar em regime de turnos para terem tempo livre com a família, abdicando de parte do seu salário, as respostas não foram tão positivas como o esperado, verificando-se que o fator remuneratório terá um peso tão pertinente como a esfera privada.

Cabe às organizações ter em conta o bem-estar dos seus colaboradores, especialmente as organizações com serviço ininterrupto que devem facultar aos seus colaboradores as condições adequadas de trabalho. Durante a realização do meu estudo empírico, desloquei-me a alguns locais de trabalho da amostra, onde fiquei a saber que muitos não possuem sequer um local para fazerem as suas refeições. Alguns colaboradores desabafaram que comem em frente aos seus computadores, em gabinetes médicos ou nos balneários de uma fábrica, tomando refeições que duram em média 10/15 minutos. De salientar que algumas das entrevistas realizadas foram feitas numa casa de banho dentro da organização, pois não havia outro local onde fosse possível a reunião, nem local para fazer refeições.

O trabalho em regime de turnos mostrou-se muito exigente e com consequências tanto físicas, psicológicas e sociais que devem ser tidas em conta por qualquer empresa, é impreterível que sejam tomadas medidas de apoio à conciliação trabalho-família que se adequem a trabalhadores com horário não fixo. Soluções como o apoio médico mais especializado e mais regular que o dito comum; formações e ações que fomentem o bom ambiente com os colegas e as chefias; uma relação de proximidade com os colaboradores de maneira a entender as suas necessidades; uma programação de escalas de trabalho que tenham em conta o bem-estar de todos o colaboradores; condições de trabalho (segurança, instalações, local para refeições adequadas, locais de trabalho com ambiente convidativo); reuniões permanentes para discussão de problemas; formação permanente; mais *fringe benefits*; são soluções que melhorarão a satisfação profissional e, conseqüentemente, levará para a esfera privada uma satisfação igualitária, permitindo que seja feita a conciliação do binómio tendo o apoio da própria organização, o que irá diminuir os impactos do trabalho em regime de turnos.

6 Referências bibliográficas

- Allen, T. D. (2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. Disponível em: <https://bcps.org/offices/lis/researchcourse/images/Sociology.pdf> [Acesso em: 2016/02/26].
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N.K. (2011). *A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations*. Disponível em: <http://meierl.myweb.usf.edu/pdf/Amstad2011JOHP.pdf> [Acesso em: 2016/02/27].
- Barnett, R. C. & Hyde, J. S. (2001). *Women, Men, Work and Family – An Expansionist Theory*. Disponível em: <http://www.brandeis.edu/barnett/docs/women-01.pdf> [Acesso em: 2016/03/11].
- Becker, P. E. & Moen, P. (1999). “*Scaling back: Dual-earner couples’ work-family strategies*.” Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/271810637_Scaling_Back_Dual-Earner_Couples'_Work-Family_Strategies [Acesso em: 2016/05/25].
- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C. & Robinson, J. P. (2000). *Is Anyone Doing the Housework? Trends in the Gender Division of Household Labor*. Disponível em: <http://sf.oxfordjournals.org/content/79/1/191.full.pdf+html> [Acesso em: 2016/03/26].
- Burchielli, R., Bartram, T. & Thanacoody R. (2008). *Work-Family balance or greedy organizations?*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228302825_Work-Family_Balance_or_Greedy_Organizations [Acesso em: 2016/02/25].
- Cabral, A. (2011). Conciliação ou Conflito entre o Trabalho e as Outras Esferas da Vida Social na Inserção Profissional dos Diplomados do Ensino Superior. *International Journal on Working Conditions* (1), 68–97.
- Conselho Superior de Estatística (2009). *Fontes estatísticas do mercado de trabalho 2008/2009: Reflexões na óptica do produtor estatístico e do utilizador*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CSE&xpgid=cse_documentos_a&cse_docs_menu=40673109&combo_70136845=72393747&combo_74181063=&xlang=pt [Acesso em: 2016/06/16].
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bourdeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.

- Eurofound (2015). *First findings: Sixth European Working Conditions Survey*. Disponível em: http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568en.pdf [Acesso em: 2016/04/21].
- Fair Work Ombudsman (2015). *Best Practice Guide - Work & Family*. Disponível em: <https://www.fairwork.gov.au/how-we-will-help/templates-and-guides/best-practice-guides/work-and-family> [Acesso em: 2016/06/15].
- Filho, G. I. R. (2002). Síndrome da Má-Adaptação ao Trabalho em Turnos – uma Abordagem Ergonômica. *Revista Produção* 11 (2), 69-87.
- Finn, P. (1981). *The effects of shift work on the lives of employees*. Disponível em: <http://www.bls.gov/opub/mlr/1981/10/art5full.pdf> [Acesso em: 2016/05/15].
- Frone, M. R. (2000). Work Conflict And Employee Psychiatric Disorders: The National Comorbidity Survey. *Journal of Applied Psychology* 85 (6), 888-895.
- Gareis, K. C., Barnett, R. C. & Brennan, R.T. (2003). *Individual and crossover effects of work schedule fit: A within-couple analysis*. Disponível em: <http://www.brandeis.edu/barnett/docs/individual-03.pdf>. [Acesso em: 2016/04/23].
- Gómez, S. & Martí, C. (2004). La Incorporación de la Mujer al Mercado Laboral: Implicaciones Personales, Familiares y Profesionales, y Medidas Estructurales de Conciliación TrabajoFamilia. Disponível em: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0557.pdf> [Acesso em: 2016/02/28].
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of Conflict between Work and Family Roles*. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/pdf/258214.pdf?acceptTC=true>. [Acesso em: 2016/02/23].
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work–family balance: A review and extension of the literature*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature. [Acesso em: 2016/02/23].
- Guerreiro, M. D. & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Disponível em: <http://www.cite.gov.pt/imgs/downlds/Responsabilidade%20Social%20das%20Empresas.pdf> [Acesso em: 2016/03/03].

- Guerreiro, M. D., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar: Manual para as Empresas*. Disponível em: http://www.igualdade.cm-abrantes.pt/docs/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf [Acesso em: 2016/06/23].
- Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76, 560-568.
- Hamid, F. A. (2013). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Portugal. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/21555> [Acesso em: 2016/06/28].
- Hochschild, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. Disponível em: <http://www.unc.edu/~kleinman/handouts/second%20shift.pdf> [Acesso em: 2016/03/20].
- Kossek, E. & Lee, M. (2005). Benchmarking Survey: A Snapshot of Human Resource Managers Perspectives on Implementing Reduced-Load Work for Professionals. Recuperado de: <https://www.msu.edu/user/kossek/bench.pdf> [Acesso em: 2016/02/28].
- Lima, J. A. (2013). Por uma análise de conteúdo mais fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, pp. 7-29
- Maciel, D., Marques, C. & Torres, A. (2008). *Trabalho, família e género*. VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas – Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/742.pdf> [Acesso em: 2016/03/11].
- McElwain, A. K., Korabik, K. & Rosin, H. M. (2005). An Examination of Gender Differences in Work-Family Conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science* 37 (4), 269-284.
- Nascimento, I., Menezes, I. & Coimbra, J. L. (2004). *Binómio Trabalho-Família e os Limites da Ubiquidade: Uma Nova Competência em Equação*. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/62422/2/81106.pdf> [Acesso em: 2016/02/19].
- Oddle-Dusseau, N. H., Britt, W. T. & Bobko, P. (2012). Work-Family Balance, Well Being, and Organizational Outcomes: Investigating Actual Versus Desired Work/Family Time Discrepancies. *Journal of Business and Psychology* 27 (1), 331-343.
- Organização Internacional do Trabalho (2011). *Melhores empresas: locais de trabalho que apoiam a conciliação trabalho-família*. Disponível em:

- http://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_229651/lang--pt/index.htm [Acesso em: 2016/06/15].
- Organização Internacional do Trabalho (2009). *Trabalho e Responsabilidades Familiares: Novos Enfoques*. Disponível em: <http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/brNota%201.pdf> [Acesso em: 2016/02/18].
- Oliveira, L., Cavazotte, F. & Paciello, R. (2013). *Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n4/a03v17n4.pdf> [Acesso em: 2016/02/18]
- Pinto, A. M. (2000). *As Diferenças de Género na Perceção do Conflito Trabalho – Família*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal. Disponível em: http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/149/1/REP_AnaPinto.pdf [Acesso em: 2016/07/22].
- Pinto, P. P. & Mello, B. C. (2000). *Distúrbios decorrentes do trabalho em turnos e noturnos*. Disponível em: <http://camto.br.tripod.com/trabalhos/disttn.html> [Acesso em: 2016/06/28].
- Pleck, J. H. (1977). *The Work-Family System*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249984824_The_Work-Family_Role_System [Acesso em: 2016/03/20].
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L. & Mossholder, K. W. (2009). A Longitudinal Examination of the Work – Nonwork Boundary Strength Construct. *Journal of Organizational Behavior* 30, 839–862.
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L. & Mossholder, K. W. (2007). *Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229729165_Balancing_Work_and_Family_A_Field_Study_of_Multi-Dimensional_Multi-Role_Work-Family_Conflict [Acesso em: 2016/02/25].
- Quivy R. & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª. Ed., Lisboa Gradiva.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K. & Pruitt, B. H. (2002). *Beyond work.family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). *Sex stereotypes in executive suite: Much ado about something*. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/232521714_Sex_Stereotyping_in_the_Executive_Suite_'Much_Ado_About_Something' [Acesso em: 2016/02/25].

Shields, M. (2000). *Long Working Hours and Health*. Disponível em: <http://www.statcan.gc.ca/pub/82-003-x/1999002/article/4734-eng.pdf> [Acesso em: 2016/05/22].

Staines, G. & Pleck, J. (1983). *The impact of work schedules of the family*. Disponível em: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015071885987;view=2up;seq=32;size=125> [Acesso em: 2016/05/22].

Stroiko, R. R., Strough, J. & Turiano, N. A. (2016). *Understanding “His and Her” Work-Family Conflict and Facilitation*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299387058_Understanding_His_and_Her_Work-Family_Conflict_and_Facilitation [Acesso em: 2016/03/20].

Teixeira, R. & Nascimento, I. (2011). Conciliação Trabalho-Família: Contribuições de Medidas Adotadas por Organizações Portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* 12 (2), 215-225.

Thompson, C. & Prottas, D. (2006). Relationships among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology* 11 (1), 100-118

Wall, K., Aboim, S. & Cunha, V. (2010). *A Vida Familiar no Masculino: Negociando Velhas e Novas Masculinidades*. Disponível em: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/A_vida_masculino.pdf [Acesso em: 2016/02/29].

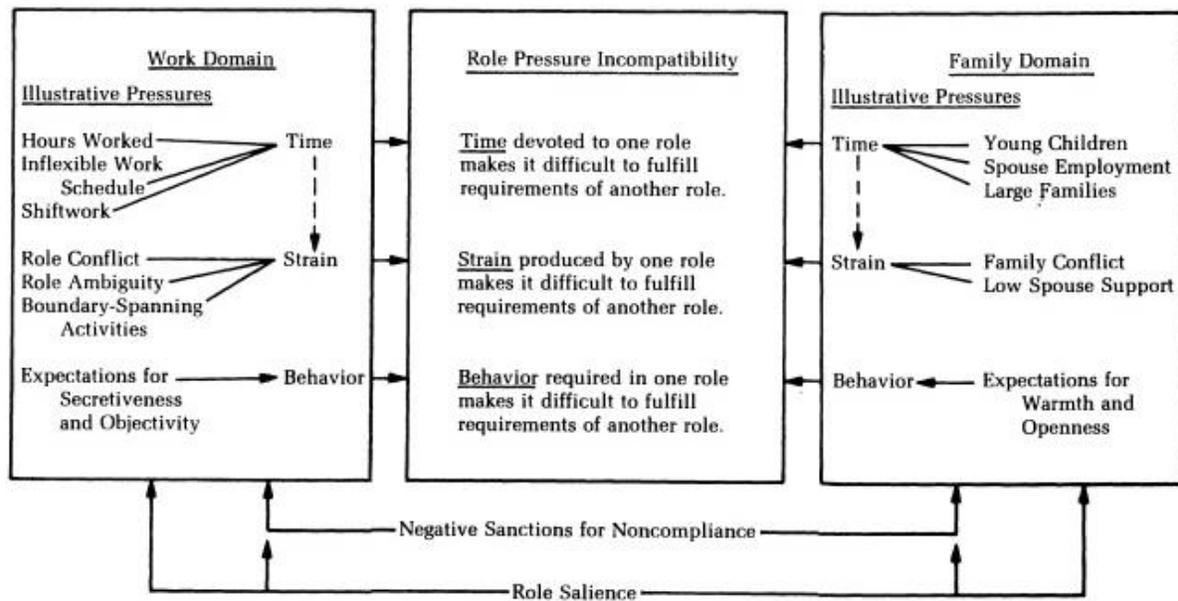
Yount, S. & Hoogstra, S. (2005). *For Love or Money? Rethinking Split-Shift Parenting*. Disponível em: http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/1/9/8/7/pages19876/p19876-1.php [Acesso em: 2016/03/21].

Zuzanek, J. (2000). *The Effects of Time Use and Time Pressure on Child-Parent Relationships – Research Report*. Disponível em: http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.phac-aspc.gc.ca/ContentPages/4612305.pdf [Acesso em: 2016/05/21].

7 Anexos

ANEXO I

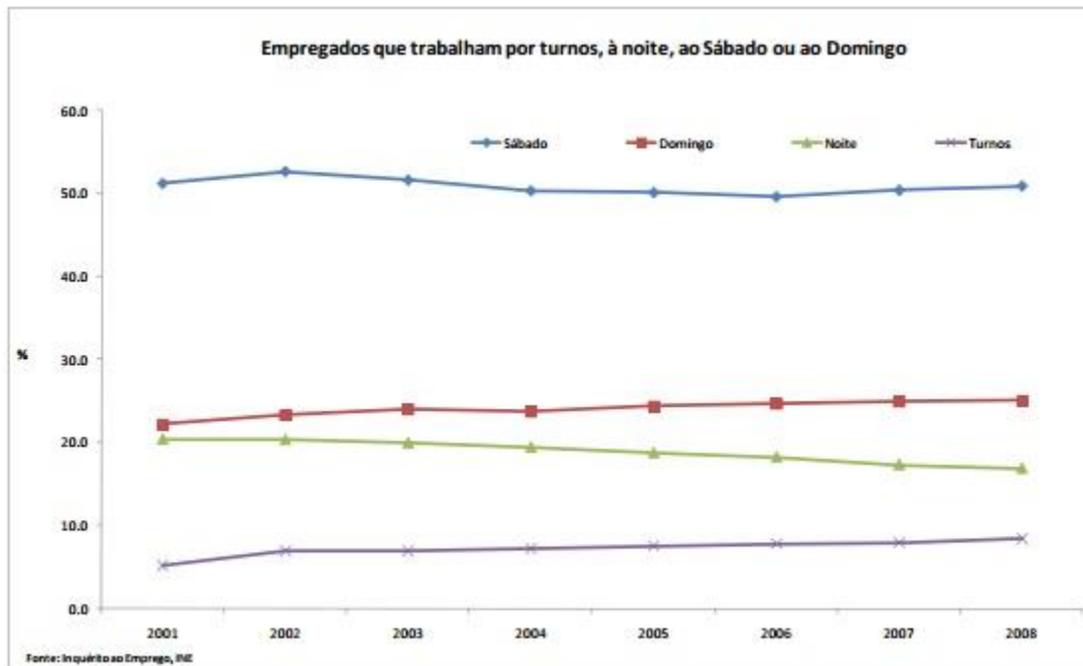
AS FONTES DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA



Fonte: Greenhaus & Beutell (1985), p.78.

ANEXO II

PERCENTAGEM DE TRABALHADORES POR TURNO ENTRE OS ANOS DE 2001 E 2008



Fonte: Conselho Superior de Estatística (2009), p.26.

8 Apêndices

Apêndice 1 - Guião de Entrevista

1

1.TITULAR

1.1 Idade	25-34	35-44	45-54	55-64	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
1.2 Género	Masculino	<input type="text"/>	Feminino	<input type="text"/>	
1.3 Estado Civil	Casado	<input type="text"/>	Solteiro	<input type="text"/>	União de Facto <input type="text"/>
	Divorciado	<input type="text"/>	Viúvo	<input type="text"/>	
1.4 Tem filhos?	Sim	<input type="text"/>	Não	<input type="text"/>	
	Se sim, quantos? _____				
1.5 Sector de Atividade	Serviço de infraestruturas públicas	<input type="text"/>			
	Serviço de venda de combustível	<input type="text"/>			
	Sector industrial químico	<input type="text"/>			
	Serviço privado de saúde	<input type="text"/>			
1.6 Antiguidade					
1.6.1 Nesta empresa	<input type="text"/>				
1.6.2 A trabalhar por turnos	<input type="text"/>				

2.QUESTÕES

2.1 Satisfação no trabalho para si é:
(identifique as 3 mais importantes) Horário Fixo

Horário por turnos	<input type="checkbox"/>
Apoios à conciliação trabalho/família	<input type="checkbox"/>
Formação permanente	<input type="checkbox"/>
Salário	<input type="checkbox"/>
Bom ambiente com colegas e chefe	<input type="checkbox"/>
Benefícios associados	<input type="checkbox"/>

(protocolos com outras instituições, seguro de saúde, descontos associados a parcerias, etc)

2.2 Com base na questão acima diga-me quão satisfeito está no seu trabalho.

Nada satisfeito					Muito satisfeito
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>					

Explique

2.3 A sua situação profissional influenciou a decisão e o momento de ter filhos?

Sim Não

2.4 Qual a opinião da sua família ao facto de trabalhar por turnos?

2.5 No seu caso, geralmente, é o trabalho que interfere na família ou a família que interfere no trabalho?

Trabalho interfere na família

Família interfere no trabalho

2.6

Como é que concilia o trabalho e a família?

2.7

De que forma o trabalho por turnos o impacta?

(positiva e negativamente)

2.8

Tem ou já teve sintomas a nível físico/psicológico derivado do horário por turno?

Sim Não

Se sim, quais?

2.9

Tem preferência por que horário?

Manhã

Tarde

Noite

Justifique-me a sua escolha.

2.10

Existem ações concretas por parte da empresa onde trabalha no sentido de proporcionar a conciliação entre a vida profissional e familiar?

Sim Não

Se sim, quais?

2.1
1

Se a empresa lhe desse a oportunidade de deixar de trabalhar por turnos – e conseqüentemente a sua remuneração diminuísse - para ter mais tempo livre para a família, aceitaria?

Sim

Não

2.1
2

Caso tivesse uma emergência inadiável fora do contexto de trabalho (familiar, pessoal, etc) sente que tem liberdade para “abandonar” o seu posto de trabalho a meio do turno?

(questão não obrigatória)

Sim

Não

O guião da entrevista foi construído com base em
¹Pinto (2000).