ALEXANDRE VIEIRA DE OLIVEIRA

Trabalho em Turnos (24/7) e Práticas de RH: proposta para gestão específica de pessoas específicas

São Paulo

2021

Prof. Dr. Vahan Agopyan

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Programa de Pós-graduação em Administração

ALEXANDRE VIEIRA DE OLIVEIRA

Trabalho em Turnos (24/7) e Práticas de RH: proposta para gestão específica de pessoas específicas

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2021

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Oliveira, Alexandre Vieira de.
Trabalho em Turnos (24/7) e Práticas de RH: proposta para gestão especifica de pessoas especificas / Alexandre Vieira de Oliveira. - São Paulo, 2021.
110p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2021.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. trabalho em turnos. 2. práticas de RH. 3. gestão de pessoas. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Sumário

Lista de Figuras vii
Lista de Quadros viii
Lista de Gráficos ix
Agradecimentos x
Resumo xi
Abstract xii
1. Introdução 1
1.1. Objetivo 3
1.1.1. Objetivos específicos: 3
1.2. Justificativas 3
2. Referencial Teórico 6
2.1. Práticas de Recursos Humanos 6
2.2. Trabalho em Turnos 8
2.2.1. Síndrome da Mal-Adaptação em Turnos 11
2.2.2. Outras implicações do trabalho em turnos 18
2.3. O profissional especialista em tecnologia da informação e comunicações 20
2.3.1. A Tecnologia da Informação e Comunicações. 21
2.3.2. O profissional em Tecnologia da Informação e Comunicações 23
2.4. Implicações do trabalho em turnos para a organização 27
2.5. Práticas específicas de RH para trabalho em turnos 30
2.6. O papel do gestor de linha na execução das práticas específicas de RH para o trabalho em turnos 33
3. Metodologia 36
4. Análise e Discussão dos Resultados 42
4.1. Resultados da pesquisa quantitativa a partir da base FEEx 42
4.2. Resultados da pesquisa qualitativa a partir dos estudos de casos 61
4.2.1. Contexto da pesquisa qualitativa 61
4.2.2. Resumo das respostas de cada Gestor 65
4.2.2.1. Gestor 1 65
4.2.2.2. Gestor 2 68
4.2.2.3. Gestor 3 70

4.2.2.4. Gestor 4 73
4.2.2.5. Gestor 5 76
4.2.3. Discussão dos Resultados 78
5. Considerações Finais 84
6. Referências Bibliográficas 87
Apêndice A: Dados e gráficos complementares 95
Apêndice B: Questionário de perguntas fechadas 98

Lista de Figuras

Figura 1: Distribuição do número de publicações por área de pesquisa na Web of Science 4
Figura 2: Síndrome da Má-Adaptação em turnos. 13
Figura 3: Relação entre o WLB e demais constructos. 17
Figura 4: Acidentes Fatais, hora do acidente e tipo de via, vias municipais, região metropolitana de São Paulo, 2015-2020..... 18
Figura 5: Acidentes Não Fatais, hora do acidente em vias municipais, região metropolitana de São Paulo, 2019-2020. 19

Lista de Quadros

Quadro 1: Matriz de amarração. 37
Quadro 2: perguntas aplicadas através da FEEx. 38
Quadro 3: Associação das Questões FEEx e da pesquisa 57
Quadro 4: Dados demográficos e de contextualização gestores e empresas. 62
Quadro 5: Associação das questões do estudo com hipóteses e com assertivas esperadas. 64

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição das empresas por setor. 43
Gráfico 2: Distribuição das empresas por tamanho. 44
Gráfico 3: Os quatro maiores respondentes por setor e tamanho. 44
Gráfico 4: Respostas às questões complementares C1 a C3. 45
Gráfico 5: Caracterização das empresas sobre práticas de RH. 46
Gráfico 6: Caracterização da empresa por setor e práticas de RH adotadas. 47
Gráfico 7: Respostas à Q1. 48
Gráfico 8: Respostas à Q2. 49
Gráfico 9: Respostas à Q2 por setor. 50
Gráfico 10: Resposta à Q3. 51
Gráfico 11: Resposta à Q3 por tamanho de empresa. 52
Gráfico 12: Resposta à Q4. 53
Gráfico 13:Respostas à Q4 por tamanho de empresa. 54
Gráfico 14: Respostas à Q4 por setor. 55
Gráfico 15: Tipos de gestores atuando em turnos por setor. 56
Gráfico 16: Comparação dos resultados afirmativos de C1 filtrados e Q2. 58
Gráfico 17: Comparação dos resultados afirmativos de C2 filtrados e Q3. 59
Gráfico 18: Comparação dos resultados afirmativos de C3 filtrados e Q4. 60
Gráfico 19: Resposta à Q2 distribuída pelo tamanho das empresas. 95
Gráfico 20: Resposta à Q3 organizado por setor. 96
Gráfico 21: Resposta à Q4, tipos de gestores presentes nos turnos, por tamanho da empresa. 97

Agradecimentos

Agradeço inicialmente a Deus, pelo discernimento, sabedoria e iluminação obtida ao longo desses anos para manter o foco e perseverança em continuar estudando e chegar à conclusão de mais essa importante etapa em minha vida.

À minha família, meus pais, irmãos, cunhados e sobrinhos, que sempre ao meu lado incentivaram e deu forças através da constante união.

À minha esposa Erika, e sua (nossa) família, por ter dito lá atrás: "tente entrar na FEA, você consegue!" quando eu nem imaginava essa hipótese por entender, menosprezando a mim mesmo, ser 'algo muito acima da minha capacidade'. Também por ter me cobrado todos os dias: "como está sua pesquisa?" me fazendo entrar em foco, quando dele eu desviava.

Aos professores da FEA-USP e outras instituições envolvidas, meu orientador de Mestrado prof. Leonardo e demais colegas dos grupos de pesquisa que enriqueceram todo meu conhecimento e me deram perspectivas sobre a Ciência e moldaram este pesquisador.

Ao grande professor Dr. Joel Souza Dutra, meu orientador, com objetividade e temperança foi fundamental para eu tornar essa pesquisa realidade. Seus ensinamentos, seu olhar clínico e acolhimento foram primordiais para eu me manter focado e captar a essência do que é uma tese. Minha eterna gratidão por ele ter me recebido no grupo de pesquisa e ter me aceitado como seu orientando.

À Elaise Rocha, que pacientemente me atendeu e deu todo suporte administrativo de extrema importância, permitindo que eu focasse na pesquisa e na escrita.

Agradeço também aos colegas que contribuíram com esse trabalho, aos amigos de trabalho, aos gestores que responderam essa pesquisa, que no dia a dia lidam com as adversidades do mercado de trabalho e conduzem com muita compaixão nossos colaboradores que atuam em turnos, muitas vezes solitários em suas jornadas.

Resumo

Oliveira, A. V. (2021). *Trabalho em Turnos (24/7) e Práticas de RH: proposta para gestão específica de pessoas específicas* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O contexto global atual está em um ritmo acelerado, impulsionado principalmente pelo avanço das tecnologias computacionais, por outro lado os indivíduos buscam conciliar a vida profissional com a vida pessoal, dando mais ênfase ao equilíbrio do que a acumulação desenfreada de capital. O trabalho, nesse cenário, pode ser 24/7, ou seja, as empresas não param e elas precisam ter uma força laboral atuando em todos os horários, para atender as demandas dos clientes. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve, então, possibilitar mecanismos de flexibilização a fim de adaptar a jornada para quando as pessoas se sentem mais produtivas. Embora haja consequências positivas no trabalho em turnos, as negativas podem ser desastrosas para o indivíduo e organização. Especialistas em medicina ocupacional têm chamado atenção e voltado suas pesquisas para os efeitos do trabalho em turnos, mas os impactos negativos têm sido negligenciados sob as óticas econômica e de gerenciamento de pessoas. Com isso, esta pesquisa apresenta um levantamento teórico sobre práticas de recursos humanos, trabalho em turnos e suas implicações com objetivo de identificar se as organizações de tecnologia da informação e comunicações ajustam práticas de RH específicas para o trabalho em turnos, a fim de amenizar os impactos causados pelo emprego desse formato. Para cumprir tal objetivo, houve uma etapa quantitativa com a base de dados resultante da FEEx 2020 e uma etapa qualitativa com entrevistas a cinco gestores. Os resultados permitiram comprovar as hipóteses de pesquisa determinando que a maioria das organizações que possuem trabalhadores em turnos não possuem práticas de RH específicas para estes profissionais no que tange ao recrutamento e seleção, acompanhamento da saúde física e mental e à presença de gestores atuando nas 24 horas do dia. Portanto entende-se que a amostra de organizações estudadas claramente não provê condições que permitam minimizar os impactos decorrentes dos turnos e abre espaço para uma teoria mais abrangente.

Palavras-chave: trabalho em turnos, práticas de RH, gestão de pessoas.

Abstract

Oliveira, A. V. (2021). *Shiftwork (24/7) and Human Resources Practices: proposal for specific management of specific people* (Doctoral Dissertation). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The global context currently is at an accelerated pace, driven mainly by computing technologies progress, on the other hand, individuals seek to reconcile professional and personal life, placing more emphasis on balance than unbridled capital accumulation. Labor, in this scenario, can be 24/7, i.e., companies do not stop, and they need a workforce working around the clock to meet customer demands. Therefore, Human Resources Management (HRM) must allow flexibility to adapt the workday to when people feel more productive. While there are positive consequences of working in shifts, negative ones can be disastrous for individuals and the organization. Occupational medicine specialists have called attention and orientated their research to the effects of shiftwork, but the negative impacts have been neglected from an economic and people management perspective. Thereat, this research presents a theoretical review on human resources practices, shiftwork, and its implications to identify whether information and communications technology organizations adjust specific HR practices for shiftwork for mitigating the impacts caused by using this format. To achieve this goal, there was a quantitative step using FEEx 2020 database and a qualitative step with five managers interviews. The results made it possible to prove this research hypotheses by determining that most organizations that have shift workers do not have specific HR practices for these professionals regarding recruitment and selection, monitoring physical and mental health and the presence of managers 24 hours a day. Hence, it is understood that the sample of organizations studied clearly does not provide conditions that allow minimizing the impacts resulting from shifts and opens space for a more comprehensive theory.

Keywords: shiftwork, human resources practices, people management

1. Introdução

O contexto global atual está em um ritmo acelerado, impulsionado principalmente pelo avanço das tecnologias computacionais, de informação e comunicação e pelo desejo ambicioso das organizações em obterem máxima lucratividade (Yang & Zheng, 2011).

No caminho oposto, os indivíduos buscam conciliar a vida profissional com a vida pessoal, dando mais ênfase ao equilíbrio do que a acumulação desenfreada de capital, como fazem as organizações, e as pesquisas mostram que essa conciliação tem resultados positivos na satisfação pessoal, qualidade de vida e felicidade das pessoas (Greenhaus & Powell, 2006).

Para tal, os profissionais procuram obter relações de mútuo acordo customizadas para obter condições de emprego que possam satisfazer necessidades pessoais (Hornung & Rousseau, 2008). Assim, é essencial para a gestão de pessoas nas empresas ampliar as percepções sobre expectativas e condições de trabalho que os indivíduos percebem na forma de contratos psicológicos, os quais vinculam interesses comuns e tem como uma das características básicas o nível de flexibilização e adaptação necessária para o trabalho (Limongi-França, 2006).

A flexibilidade no trabalho é composta por políticas e práticas que possibilitam variações da jornada de trabalho as quais permitem conciliação com atividades profissionais e interesses pessoais, integrando responsabilidades do trabalho e família, na qual os indivíduos podem ter mais controle sobre quando e onde trabalhar, distanciado do horário convencional de trabalho (Kassinis & Stavrou, 2013; Lambert, Marler, & Gueutal, 2008). O trabalho também pode ser 24/7, ou seja, as empresas não param e elas precisam ter uma força laboral atuando em todos os horários para atender as demandas dos clientes. Considerando que os negócios estão além de suas fronteiras, as organizações devem responder às requisições conectando pessoas em diferentes horários e culturas e devem prover o suporte tão rápido quanto possível (Avolio & Kahai, 2003). Uma das formas de trabalho disponíveis para isso é a jornada de trabalho rotativo ou em turnos, objeto dessa pesquisa.

Trabalho em turnos 24/7 refere-se à atuação nas 24 horas do dia nos sete dias da semana de maneira ininterrupta, com equipes que se revezam em escalas rotativas fora do horário convencional, das 9h às 18h de segunda a sexta-feira, com uma força de trabalho global na ordem de 20% (Shriane, Ferguson, Jay, & Vincent, 2020). Se por um lado as organizações requerem profissionais em todos os horários, em contrapartida elas estariam negligenciando os

impactos decorrentes do trabalho em turnos, que vão desde impactos na saúde física, mais frequentes, impactos psicológicos e sociais (Chellappa, Morris, & Scheer, 2019; Shriane, Ferguson, Jay, & Vincent, 2020; Shriane, Russel, Ferguson, Rigney, & Vincent, 2020), conforme será visto ao longo da pesquisa.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve possibilitar mecanismos de flexibilização a fim de adaptar a jornada para quando as pessoas se sentem mais produtivas e, consequentemente, obter resultados positivos para o desempenho individual e da organização (Barnes & Watson, 2019; Hornung & Rousseau, 2008; Yang & Zheng, 2011). Pesquisas indicam que indivíduos que experimentam a conciliação do trabalho e papéis familiares têm uma maior satisfação com o trabalho do que outros que não conciliam bem essas duas dimensões (Greenhaus & Powell, 2006; Kelliher, Richardson, & Boiarintseva, 2018), por isso, o presente trabalho procura investigar se as organizações de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) ajustam práticas de RH específicas para o trabalho em turnos, com intuito de amenizar os impactos causados pelo emprego desse formato.

Tal setor demanda equipes que atuem em turnos ininterruptos, a fim de garantir a continuidade de serviços há tempos vistos como essenciais. É um setor que também conta com uma interface direta com o cliente, e as intercorrências do trabalho em turnos, como sonolência, podem afetar o humor e outras emoções, logo, serem menos efetivas em suas tarefas (Barnes & Watson, 2019).

A investigação desta tese foi feita em duas etapas, sendo uma quantitativa e outra qualitativa, com a primeira baseada nos dados secundários providos pela pesquisa FIA Employee Experience (FEEx) de 2020 que trouxe 101 respondentes relevantes, e a segunda baseada em entrevista com cinco gestores de equipes em turnos, a fim de aprofundar como se dão as práticas específicas de RH para trabalhadores que atuam nesse formato.

A estrutura desta pesquisa, portanto, contém o levantamento teórico sobre práticas de recursos humanos, o trabalho em turnos, o profissional em tecnologia da informação e comunicações, implicações do trabalho em turnos, práticas específicas de recursos humanos para o trabalho em turnos e o papel do gestor de linha na execução de tais práticas, seguido da metodologia na qual a investigação é feita, discussões sobre os resultados e as considerações finais.

1.1. Objetivo

Identificar se as organizações de tecnologia da informação e comunicações ajustam práticas de RH específicas para o trabalho em turnos, a fim de amenizar os impactos causados pelo emprego desse formato.

1.1.1. Objetivos específicos:

- Analisar os efeitos do trabalho em turnos para o indivíduo e organização no que tange às práticas de RH.
- Identificar as particularidades do trabalho em turnos no setor e particularidades que o distingue da atuação em horários tidos como convencionais ou padrões.
- Compreender como a gestão de pessoas e os gestores de linha podem amenizar o impacto biológico, psicológico e social dos indivíduos que atuam em turnos.

1.2. Justificativas

As pesquisas relacionadas com o trabalho em turnos geralmente visam observar os impactos e efeitos na saúde do trabalhador, com estudos realizados majoritariamente na área da saúde, deixando de lado outros setores que igualmente dependem desse arranjo para continuidade do negócio.

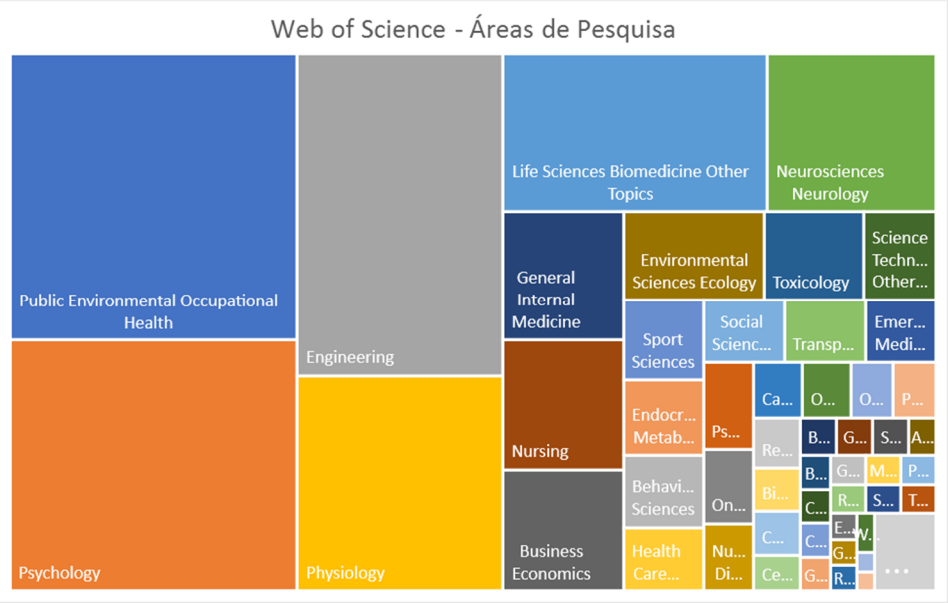
Após um filtro em bases científicas, Dall'Ora, Ball, Recio-Saucedo e Griffiths (2016) encontraram um número reduzido de artigos publicados sobre trabalho em turnos e, ainda assim, mais direcionados ao setor de saúde observando os impactos aos profissionais dessa área. Barnes e Watson (2019) reforçam o quão importante é a qualidade de vida e benefícios da higiene do sono para o desempenho dos profissionais de turnos e as pesquisas indicam que gestores têm ignorado os efeitos positivos para a organização.

Complementando esses dados, uma busca realizada no banco de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo traz apenas nove resultados de teses de doutorado que mencionam palavras-chave "trabalho & turnos" ou "*shift work*" ou "*shiftwork*", sendo todas desenvolvidas nas áreas de Enfermagem e Saúde Ambiental, da Escola de Enfermagem ou Faculdade de Saúde Pública daquela instituição. Nenhum dos resultados trazem textos

relacionados às práticas de RH voltados a esse arranjo de trabalho ou que pertençam às áreas de Administração ou Gestão de Pessoas.

A plataforma Web of Science [1] traz 958 registros de todos os anos com o termo '*shiftwork*' nos principais campos de busca, também majoritariamente nas áreas de saúde física e mental, e menos de cem publicações relacionadas às áreas de negócios (por exemplo, *Business Economics*), conforme indica a distribuição da Figura 1:

Figura 1: Distribuição do número de publicações por área de pesquisa na Web of Science



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados Web of Science.

A relevância do presente estudo se sustenta pela expressiva quantidade de pessoas que atuam em horários tidos como não-convencionais, isto é, diferente de 9h-18h de segunda a sexta, na ordem de 15 a 20% nos países industrializados (Bonnefond, Tassi, Roge, & Muzet, 2004; Shriane, Ferguson, Jay, & Vincent, 2020).

Embora faltem estudos que observem o aspecto organizacional, das práticas de RH e da gestão de pessoas que atuam em turnos, é consenso dos pesquisadores os impactos do trabalho nesse esquema em diversos aspectos da vida do indivíduo como, por exemplo, relacionamento conjugal, sono e fadiga, valor e uso do tempo livre, tolerância ao trabalho em turnos, saúde física e mental (Baker, Roach, Ferguson, & Dawson, 2004; Barnes & Watson, 2019; Costa, 2003b; Knutsson, 2004; Tamagawa, Lobb, & Booth, 2007; White & Keith, 1990). A lógica do trabalho em turnos também tem impactos percebidos em outras esferas, como meio-

[1] Web of Science (http://www.webofknowledge.com)

ambiente e mobilidade urbana (Baker, Ferguson, & Dawson, 2003; Duddu & Pulugurtha, 2015; Hung, 1996; Sundo & Fujii, 2005).

Estudos indicam que é inerente a insatisfação com o trabalho em turnos por parte dos profissionais (Dunham, 1977). Se considerarmos a importância do papel da gestão de recursos humanos para a promoção do bem-estar das pessoas enquanto realizam suas atividades profissionais, é necessário, portanto, investigar quais políticas e práticas são adequadas para gerenciar pessoas cujo trabalho é realizado em horários em que a sociedade, em geral, está descansando ou usufruindo de tempo livre a fim de proporcionar satisfação e obter comprometimento com consequências positivas para o desempenho da firma.

2. Referencial Teórico

2.1. Práticas de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (GRH) pode ser definida como uma abordagem estratégica, integrada e coerente com o emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que atuam em organizações (Armstrong, 2011), ou amplamente, todas as atividades relacionadas com o gerenciamento do trabalho e das pessoas (Boxall & Purcell, 2011).

Outras abordagens, como a de Leite e Albuquerque (2009), definem GRH como a conquista e retenção de talentos que produzem e dão o máximo de si alinhando objetivos individuais e organizacionais com eficácia e efetividade.

Em uma visão mais crítica, Legge (2005) apresenta uma diferenciação do que é gestão de recursos humanos e gestão de pessoas sob modelos normativo, crítico-avaliativo e descritivo-funcional. Embora alguns deles possam ter bastante similaridades, as práticas reais de RH, segundo a autora, estão distantes do discurso ou da política desenhada pela organização; há, ainda, o desejo otimista da GRH em melhorar as oportunidades para as pessoas no trabalho, mas é, igualmente, parte da retórica organizacional.

Os objetivos da GRH podem ser observados a partir de duas perspectivas: econômica e sociopolítica (Boxall, 2007). Na primeira, conforme o autor, a preocupação é assegurar desempenho e viabilidade financeira através de um sistema de custo efetivo de gestão do trabalho. Já na segunda, busca-se garantir uma viabilidade mais ampla, através do impacto e legitimidade social do trabalho em conformidade com leis e normas trabalhistas.

Embora Boxall (2007) afirme que as grandes empresas tendem a ter objetivos declaradamente formais ou explícitos para a estratégia geral de RH, Kauffman (2010) aponta o cuidado no relacionamento direto da gestão de recursos humanos com resultado no desempenho da firma.

Para gestão de pessoas, usam-se várias práticas agrupadas em subdisciplinas em seleção, treinamento, avaliação e recompensas, que visam gerenciar pessoas dentro de uma organização (Wright & McMahan, 1992). Boxall e Purcell (2011) expandem as políticas e práticas de RH como as atividades de gestão como recrutamento, seleção, alocação, motivação, avaliação, treinamento, desenvolvimento e retenção dos empregados. Uma maior congruência entre essas práticas de RH e suas estratégias leva a um melhor desempenho da firma (Delery &

Doty, 1996). Gestores também podem obter maior desempenho individual através da influência das variáveis habilidades, motivação e oportunidade (Boxall & Purcell, 2011). Segundo estes autores, propiciar um ambiente que dê suporte, promova interesse, incentivo e qualidade no trabalho, e destaque o conhecimento e atitudes traz resultados positivos para o desempenho das pessoas.

As práticas de RH partem da estratégia da firma e das forças políticas e institucionais da organização e que resultam em conjunto de capital humano e comportamento dos recursos humanos em direção aos objetivos organizacionais (Wright & McMahan, 1992). A literatura indica que Recursos Humanos são estratégicos a partir da premissa que o resultado da firma é influenciado pelo conjunto de práticas de RH que estão em curso (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997).

Outros autores definem, também, práticas como um nível mais baixo de abstração em recursos humanos que são as ações de implementação a partir do que é definido nos níveis mais altos de políticas que compõem o sistema de RH (Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim, & Winkler, 2012). Este, segundo Wright e McMahan (1992), é padrão das implementações e atividades pretendidas para levar a organização a atingir seus objetivos, e que agrega as políticas de RH, definidas por Jiang et al. (2012) como o programa focado nos empregados, o qual tem impacto nas escolhas das práticas a serem adotadas.

O trabalho em turnos, por exemplo, como prática que permite um arranjo variável das jornadas de trabalho, pode estar presente e alinhado com a estratégia organizacional e que haja um ganho mútuo real, gerando o bem-estar planejado pela gestão de recursos humanos. Essa prática, quando especificada, deveria ser utilizada efetivamente pelos gestores de linha, e não apenas presente como discurso da empresa, evitando um eventual efeito negativo.

A complexidade da gestão de recursos humanos, bem como o distanciamento das práticas utilizadas pela organização faz com que se repense e traga à tona discussões sobre o papel do RH e dos gestores em como administrar pessoas e alinhar os objetivos organizacionais com os individuais e vincular tais práticas com a estratégia mais ampla da empresa, possibilitando uma gestão estratégica de recursos humanos.

2.2. Trabalho em Turnos

Os arranjos do trabalho em turnos são compostos por trabalhos em horário flexível ou variável: distintos horários de trabalho, início/término de jornada variável, atuação em dias úteis ou fins de semana, semana laboral comprimida, trabalho em meio período, ou extensão da jornada com horas extras de acordo com a Organização Internacional do Trabalho – International Labour Organization (ILO, 2000). Além dos arranjos de horários de trabalho, pode-se incluir arranjos organizacionais como times virtuais, trabalho remoto ou *home-office*, colaborativo, grupos funcionais ou matriciais e até mesmo organizações horizontais que consideram a função do líder como dispensável (Kassinis & Stavrou, 2013; Peretz, Fried, & Levi, 2018).

As organizações estão mais dependentes do suporte da tecnologia e tendem a estimular a flexibilidade no trabalho por conta de os negócios serem cada vez mais globalizados, multiculturais, que envolvem muitas partes interessadas, estão espalhados em distintas regiões e que interagem entre si virtualmente (Zaccaro & Bader, 2003). Os novos negócios ou *startups* desempenham um papel fundamental no mercado pela sua agilidade em desenvolver novas aplicações e em quão rentáveis podem se tornar se bem-sucedidas. Os projetos demandam profissionais com múltiplas habilidades, muitas vezes difíceis de se encontrar localmente, logo as organizações as procuram no exterior, fazendo-os trabalharem conjuntamente onde quer que estejam, com prazos e custos otimizados.

O trabalho também pode ser 24/7 – vinte quatro horas por dia, sete dias por semana –, ou seja, as empresas não param e elas precisam ter uma força laboral atuando em todos os horários, para atender as demandas dos clientes (Costa, 2003b). Considerando que os negócios estão além de suas fronteiras, as organizações devem responder às demandas conectando pessoas em diferentes horários e culturas e devem prover o suporte tão rápido quanto possível (Avolio & Kahai, 2003).

Esse arranjo é conhecido por turnos rotativos, trabalho em regime de escalas, ou **trabalho em turnos**, nos quais as pessoas atuam em horários distintos aos convencionais (9h-18h, segunda a sexta, por exemplo) e adotam jornadas deslocadas que incluem trabalho noturno e em fins de semana ou feriados, com turnos alternantes ou fixos, e escalas variadas (ILO, 2000; Narciso & Pinto, 2013). Esta mudança geralmente tem consequências adicionais à saúde dos indivíduos devido a impacto no ritmo circadiano, horário de sono invertido e fadiga, e nas

interações sociais com família e amigos, já que a sociedade em geral está mais próxima dos horários padrões de trabalho (Costa, 2003b; Wilson, Polzer-Debruyne, Chen, & Fernandes, 2007).

Complementa-se a definição de trabalho em turnos como o sistema no qual um grupo substitui outro para o mesmo tipo de tarefa no mesmo ambiente de trabalho (Folkard & Monk, 1985). Para esses autores, a composição de diferentes turnos torna o trabalho em regime de escalas um problema organizacional. Portanto, requer atenção da gestão de recursos humanos.

Em relação às semanas comprimidas de trabalho, nas quais o período regular de cinco dias é reduzido com aumento da carga horária diária, pesquisas indicam um benefício mútuo para os indivíduos e organizações pela razão que estes podem ter um dia adicional de descanso e desviar-se dos horários de pico, enquanto essas podem reduzir os custos laborais em até vinte por cento em algumas escaladas horárias (Hung, 2006; Sundo & Fujii, 2005). No entanto, tais mudanças dependem das leis trabalhistas, atualmente contemplada pela reforma na legislação brasileira (Lei n. 13.467, 2017), e especificidades da indústria para identificar se os resultados podem beneficiar os dois lados, sem comprometer a um ou a outro.

O trabalho em turnos não é um fenômeno contemporâneo já que, antes mesmo da industrialização, se faziam necessários o uso de força laboral em vários horários nas funções de soldados, marinheiros, policiais, pastoreio, por exemplo, e que no momento pós-Segunda Guerra ganhou mais força principalmente com o advento dos serviços essenciais ininterruptos, como abastecimento, transporte, postal, transmissão de rádio e TV, energia e telecomunicações (Kogi, 1985).

O formato do trabalho em turnos contempla a seguinte terminologia básica, conforme Fischer (2003):

i. Termos básicos:
   - **turno**: unidade de tempo de trabalho (seis, oito ou doze horas);
   - **turmas**: grupos de trabalhadores que operam no revezamento, no mesmo local e horário, sucedendo-se umas às outras;
   - **grupos**: turnos ou equipes;
   - **turno diurno**: o trabalhador desenvolve período fixo, usualmente na faixa das 05:00 horas e 18:00 horas;

- **turno noturno**: o trabalhador desenvolve atividades à noite, definido pela legislação brasileira entre 22:00 horas de um dia até as 05:00 do dia seguinte.

A autora também apresenta os esquemas no ponto de vista da empresa e do trabalhador:

ii. Esquema do ponto de vista da empresa:
   - **turnos contínuos**: o trabalho na empresa é realizado durante as 24 horas do dia ininterruptamente;
   - **turnos semicontínuos**: o trabalho é realizado durante as 24 horas, porém com pausas durante um ou dois dias na semana;
   - **turnos descontínuos**: o trabalho não demanda profissionais durante as 24 horas do dia, geralmente atua com um ou dois turnos.

iii. Esquema do ponto de vista do trabalhador:
   - **turno fixo**: trabalhadores com horários fixos, sejam diurnos ou noturnos;
   - **turno irregular**: o início ou fim de jornada são variáveis, sem esquema pré-determinado;
   - **turno alternante ou rodízio**: trabalhadores modificam o horário segundo uma escala determinada, alterando o início da jornada a cada período de tempo, sejam dias, semanas ou meses, detalhado a seguir:
     - ciclo de rotação: intervalo de tempo entre duas designações para o mesmo turno;
     - rodízio ou alternância lenta: modifica o horário a cada semana, quinzena ou mês;
     - rodízio ou alternância rápida: modifica o horário a cada um, dois ou três dias.
     - rodízio direto: a mudança se dá no sentido horário, ou seja, se alguém está no turno diurno, passará a cumprir o vespertino;
     - rodízio indireto: a mudança se dá no sentido inverso, ou seja, quem está no turno diurno passará a fazer o turno noturno (antecedente).

Soma-se aos fatores de complexidade do trabalho em turno, a dificuldade em se montar escalas de alternância a fim de atribuir o maior número de pessoas por horário, otimizando recursos, mas que depende do contexto de cada organização e considera razões adicionais e interdependentes de ordem tecnológica, econômica, social, etc. (Folkard & Monk, 1985; Verdier, Barthe, & Quéinnec, 2003).

Esses autores concordam que não há uma escala ideal ou arranjo mais adequado à organização ou à empresa, porém fazem ressalvas quanto o trabalho noturno, horário que mais compromete o indivíduo em todos os aspectos, sejam eles **fisiológicos, psicológicos e sociais**, a serem vistos na sequência.

2.2.1. Síndrome da Má-Adaptação em Turnos

Do ponto de vista **fisiológico**, o trabalho em turnos, principalmente quando ocorre em horários invertidos, como o noturno, gera impactos importantes na saúde do indivíduo por conta da interferência nos ritmos circadianos que regulam as funções corporais. Estes ritmos são controlados por um oscilador endógeno (relógio biológico), que é influenciado por fatores externos como ciclo sono-vigília, exposição à luz, horário de refeições, tipo de atividade produtiva (Costa, 2003a). O ritmo circadiano promove o despertar do cérebro durante as horas do dia e o adormecer do cérebro nas horas noturnas e esse princípio básico de funcionamento é incompatível com o trabalho em turnos (Wright, Bogan, & Wyatt, 2013).

A Academia Americana de Medicina do Sono e associações médicas de pesquisas sobre o sono no Japão, Europa e América Latina produzem a Classificação Internacional de Desordens do Sono (International Classification of Sleep Disorders [ICSD]) que descreve e codifica uma série de distúrbios relacionados ao sono, dentre eles as Desordens do Sono do Ritmo Circadiano (Circadian-Rhythm Sleep Disorders [CRSD]), que são influenciadas pelo horário do período de sono que está sob controle do indivíduo, como trabalho em turnos ou mudanças no fuso horário (American Academy of Sleep Medicine [AASM], 2001). Segundo essas associações, as desordens acontecem quando o período de sono desejado ou relacionado com a norma social estiver em desalinhamento com os padrões de sono do indivíduo.

Na classificação do ICSD se apresentam as seguintes (AASM, 2001):

- "**Síndrome da Mudança de Fuso Horário (Jet Lag):** associada às viagens entre fusos horários, como as realizadas por profissionais de companhias aéreas, os sintomas e consequências decorrentes são muito similares aos sofridos pelos trabalhadores em turnos, como perturbações no sono, mal-estar diurno, irritabilidade e redução do desempenho.
- **Desordem do Sono de Trabalhos em Turnos (SWSD):** como o trabalho em turnos se dá em períodos deslocados ou invertidos aos horários convencionais, como já apresentado, os sintomas estão associados à má qualidade do sono, alerta reduzido ou sonolência excessiva, além dos demais efeitos descritos ao longo deste tópico.
- **Síndrome da Fase de Sono Atrasada**: o indivíduo demora a dormir e quando há obrigações sociais no horário diurno pode ter dificuldades em acordar ou ter sonolência, baixo desempenho diurno, ou alerta reduzido. Se o atraso se dá em um final de semana sem tais obrigações, o sono se dá normalmente, porém em horário deslocado ao relógio local. É uma síndrome em que os indivíduos podem aproveitar para ocupar posições de trabalho noturno, por exemplo.
- **Síndrome da Fase de Sono Adiantada**: inversamente ao tipo anterior, o indivíduo antecipa o horário de dormir bem antes do que indicaria a norma social, isto é, retirando-se entre 18h-20h e nunca além das 21h, e acorda bem antes do usual, porém sem afetar a qualidade do tempo desperto ao longo do dia. Há extrema dificuldade de permanecer acordado até mais tarde ou pode sentir enjoos caso seja obrigado a fazê-lo por razões sociais e, mesmo assim, o horário de acordar não se altera, ocorrendo ainda muito cedo. Igualmente poderia se beneficiar do trabalho diurno em turnos que iniciam bem mais cedo que o usual." [*tradução nossa*] (p. 117).

Há ainda o Padrão Irregular Sono-Vigília e Desordem Não-24-horas do Sono-Vigília, que a AASM descreve como distúrbios raros, e ao observar suas descrições e como o indivíduo se comporta em cada uma delas, não foi encontrada relação direta ou indireta com o trabalho em turnos, assim não foram consideradas para este estudo. As demais, de alguma forma, podem ser associadas com o trabalho em turnos no sentido de serem percebidas em indivíduos que atuam nesse arranjo ou que poderiam atuar, dado que não se encaixam no ciclo convencional ou socialmente estabelecido das 9h às 18h.

Adicionalmente, o trabalhador de turno está sujeito às condições que pioram a qualidade de vida e instalação de doenças crônicas como fadiga excessiva, ansiedade, depressão, distúrbios gastrointestinais, doenças cardiovasculares, desenvolvimento de alguns tipos de câncer (Santos, Esteves, Teixeira, & Mello, 2003), ainda que não seja regra para todo tipo de trabalho em turno, apesar de requerer atenção da organização e medicina ocupacional (Rutenfranz, Haider, & Koller, 1985).

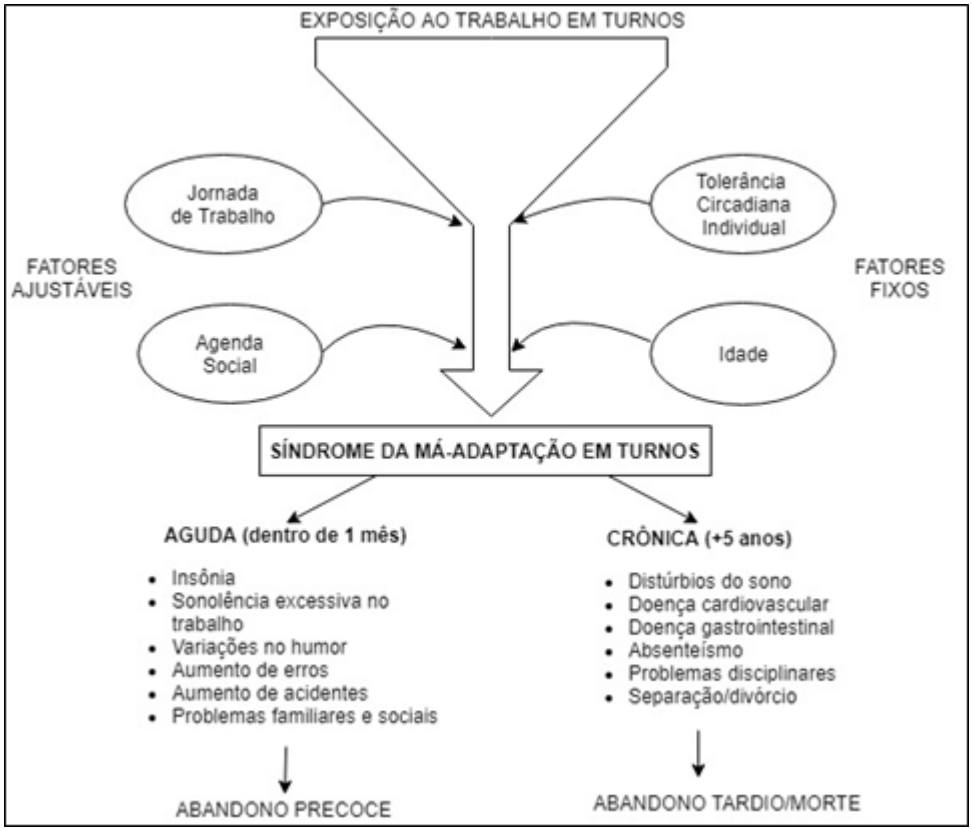
Costa (2003a) ainda chama atenção para outras desordens que podem ser potencializadas pelo trabalho em turno, como gastrites, diabetes, patologias da tireoide,

epilepsia, espasmofilia e transtornos renais. Perez, Traversini, Fioriti, Taddei, Montalti, & Tommasi (2019) apresentam também a Sonolência Diurna Excessiva (EDS), que é consequência das interrupções do sono reportadas pelos profissionais de turnos, em geral, por conta da falta de higiene do sono, isto é, com luz, ruídos ou temperatura ambiente inadequada, e que traz consequências sérias ao indivíduo, por conta de riscos de acidentes e lesões, e à organização, por erros gerados e desempenho comprometido.

Para mulheres que atuam em turnos, esses problemas em potencial também causam interferências no ciclo menstrual, problemas ligados à maternidade (Patkai, 1985), riscos de aborto, desenvolvimento fetal anormal (Costa, 2003a), desordens nas funções reprodutivas (Costa, 2003b) e até parto prematuro (Muecke, 2005).

Moore-Ede (1993) denomina as desordens que podem surgir com o trabalho em turnos como *síndrome da má-adaptação em turnos*, ilustrada na Figura 2**Erro! Fonte de referência não encontrada.**, que somam outras doenças às já citadas e permite modelar o contexto do trabalho em turnos e suas consequências gerais:

Figura 2: Síndrome da Má-Adaptação em turnos.



Fonte: Adaptado de Moore-Ede (1993).

Em relação aos impactos **psicológicos**, o trabalho em turnos pode comprometer a atenção dos profissionais devido a déficit de descanso noturno por conta dos horários invertidos ou consequências da ausência de convívios sociais ou familiares, sendo fatores importantes que contribuem com erros humanos, acidentes de trabalho ou lesões (Costa, 2003b). Segundo o autor, os efeitos do turno sobre o psicológico das pessoas se apresentam no longo prazo, enquanto os fisiológicos são mais imediatos, o que poderia tirar foco do problema e trazer graves consequências futuras.

Rzezak, Tufik e Mello (2013) recomendam avaliação das consequências da sonolência na cognição dos trabalhadores de turnos, pois esse esquema de trabalho traz prejuízos à saúde mental e ao bem-estar, aumentando queixas de depressão, ansiedade, estresse e consequente absenteísmo ou definitivo abandono das funções.

A fadiga física e mental compromete também o estado de alerta dos profissionais, quando é o momento em que o cérebro está atento, a criatividade surge, promove reação rápida diante do perigo e faz a tomada de decisões, o que implica diretamente no desempenho da função (Moore-Ede, 1993).

A tensão e irritabilidade também são observadas nos estudos sobre a fadiga no trabalho em turnos, como no estudo sobre enfermeiras realizado por Muecke (2005). A autora chama a atenção sobre graves problemas para a segurança de pacientes em hospitais, quanto atendidos por profissionais de turnos fadigados pelo excesso de trabalho noturno, em turno ou reduzido período de descanso. São consequências relevantes a serem mapeadas pela gestão de RH.

Sob o aspecto **social** do trabalho em turnos, observa-se importantes impactos para a vida do profissional, dado que a sociedade, em geral, se move em torno dos horários diurnos tidos como comuns, padrões ou ‘normais’, das 9h-18h, de segunda a sexta-feira (Costa, 2003b; Knauth, 2003; McMenamin, 2007; Rzezak et al., 2013).

Walker (1985) comenta que pouco se estudava sobre os problemas sociais decorrentes do trabalho em turno. Embora sua pesquisa já tenha mais de três décadas, observa-se, ainda, grande número de estudos relativos aos impactos na saúde dos indivíduos e pouco sobre os aspectos sociais e organizacionais (Muecke, 2005; Saksvik, Bjorvatn, Hetland, Sandal, & Pallesen, 2010).

A divisão do tempo dos indivíduos é, basicamente, agrupada em tipos de atividades realizadas, como trabalho, lazer e repouso (Walker, 1985). O trabalhador em turnos tem um

cotidiano distinto da maioria das pessoas, dado o deslocamento da jornada de trabalho, inclusive quando as atividades laborais ocorrem em finais de semana e feriados (Rotenberg, 2003).

As atividades familiares ocorrem em horários divergentes aos dos trabalhadores em turnos, fazendo com que estes se encontrem à margem dos acontecimentos sociais e frequentemente cause conflitos de distintas ordens (Wilson et al., 2007). Os autores comentam que esse descompasso de horários pode levar a influências negativas nos relacionamentos, no papel parental e no convívio conjugal. Nessa direção, White e Keith (1990) confirmam que o trabalho em turnos reduz a qualidade conjugal e aumenta a probabilidade de divórcios. Walker (1985) ilustra os efeitos no convívio conjugal através das pesquisas realizadas com as esposas dos trabalhadores em turnos, que apontaram as desvantagens do horário de trabalho de seus maridos, como pouca participação nas tarefas domésticas, no reduzido cuidado e atenção aos filhos, solidão, pouco convívio em finais de semana ou feriados.

Rotenberg (2003) destaca que o tempo em distintas horas do dia tem valor diferente e um sábado à noite, por exemplo, é considerado um dos mais valorizados para ter como tempo livre. A autora cita a necessidade de organização do cotidiano da família, que deve girar em torno da agenda horária daquele que atua em turnos. As reclamações sobre os impactos do trabalho em turnos no convívio social são mais frequentes dos que impactam o biológico do indivíduo (Costa, 2003a).

Os efeitos desses conflitos no âmbito social podem ser analisados sobre os constructos equilíbrio trabalho-vida pessoal – *work-life balance* ou WLB (Kelliher, Richardson, & Boiarintseva, 2019), equilíbrio trabalho-família – *work-family balance* ou WFB (Hirschi, Shockley, & Zacher, 2019), relações de conflito trabalho-família – *work-family conflict* ou WFC (Greenhaus & Beutell, 1985), e enriquecimento trabalho-família – *work-family enrichment* ou WFE (Greenhaus & Powell, 2006).

No equilíbrio trabalho-vida pessoal – WLB o indivíduo controla o tempo em que cada domínio toma, de modo que um, geralmente o trabalho, não interfira ou avance sobre o outro (Kelliher et al., 2019) como a realização de horas extras ou trabalhar em horários que a vida social é mais intensa, como o noturno ou finais de semana. Os autores priorizam o conceito a partir da percepção do indivíduo nesses domínios e como ele percebe o equilíbrio entre os mesmos.

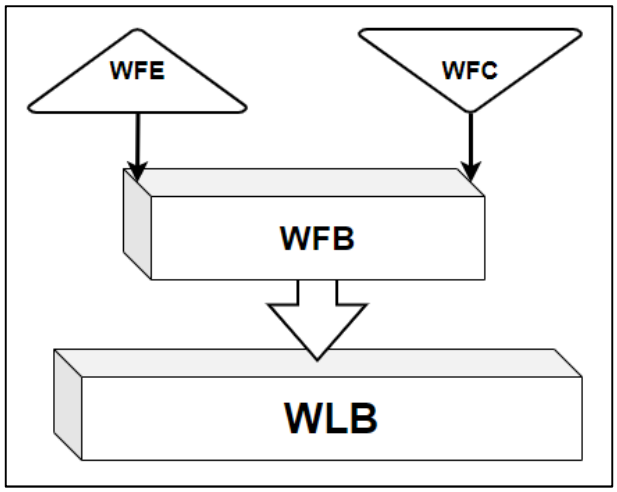
O equilíbrio trabalho-família – WFB indica o resultado da realização conjunta bem-sucedida de objetivos profissionais e objetivos familiares, dentro do papel que o indivíduo ocupa no trabalho ou na família, através do uso adequado de estratégias de ações baseadas em demandas ou expectativas de objetivos, os recursos necessários para alcançá-los, bem como as eventuais barreiras que possam causar impedimentos (Hirschi et al., 2019). Segundo os autores, esse equilíbrio engloba reduzir as fontes de conflitos (WFC) e potencializar o enriquecimento (WFE) dessas relações trabalho-família.

O conflito trabalho-família – WFC ocorre quando há incompatibilidades entre os papeis desempenhados no trabalho e na família, quando a participação no primeiro torna mais difícil a participação no segundo (Greenhaus & Beutell, 1985). A exemplo do WLB, o trabalho em turnos, principalmente em horários muito deslocados dos convencionais, impede o indivíduo de estar presente em atividades familiares ou cumprir com seu papel neste domínio.

No enriquecimento trabalho-família – WFE, as experiências desempenhadas ou resultados em um dos domínios melhoram a qualidade sobre o outro, como apoio emocional da família para lidar melhor com as demandas do trabalho, um bom salário que traz estabilidade à vida familiar e/ou conjugal, ou horários flexíveis que permitem conciliar melhor as tarefas domésticas (Greenhaus & Powell, 2006).

Na Figura 3, com os constructos apresentados pelos autores, pode-se inferir que o conceito do equilíbrio trabalho-vida pessoal – WLB é a base em relação aos demais, no qual a partir do aumento de enriquecimento trabalho-família e redução do conflito trabalho-família, tem-se um melhor equilíbrio trabalho-família e consequente equilíbrio trabalho-vida pessoal, com harmonização desses domínios:

Figura 3: Relação entre o WLB e demais constructos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No arranjo de trabalho em turnos, o indivíduo pode atuar em horários que permitam a conciliação de suas atribuições familiares, buscando o equilíbrio com sua vida pessoal, embora nem sempre ele tenha opção de escolha ou quando tenha, ele não tolere o turno de conveniência por muito tempo, pelas limitações fisiológicas, psicológicas ou na falta de percepção dos benefícios que ele possa trazer ao domínio familiar.

Com melhor equilíbrio desses domínios, pode-se obter maior satisfação no trabalho e reduzida rotatividade ou *turnover* (McNall, Masuda, & Nicklin, 2010), o que traz vantagens também às organizações. Estas têm apresentado maior interesse em promover o equilíbrio trabalho-vida pessoal – WLB e as pesquisas também se mostram mais atentas ao desenvolverem análises multidisciplinares dos benefícios na adoção de práticas que permitem alinhar as duas esferas de responsabilidade do indivíduo (Cooper & Baird, 2015) e o trabalho em turnos pode ser bem conciliado e administrado.

Greenhaus e Allen (2011) sugerem que as questões trabalho-família sejam tratadas e integradas com os programas organizacionais relacionados à segurança e melhoria da saúde dos empregados. O papel da gestão de recursos humanos e dos gestores de linha é, portanto, entender como a vida dentro e fora do trabalho é construída, como se alinha com o horário das jornadas e, também, quais práticas e políticas de RH devem ser implementadas para melhorar o equilíbrio e reduzir os impeditivos para que ele seja alcançado (Kelliher et al., 2019).

2.2.2. Outras implicações do trabalho em turnos

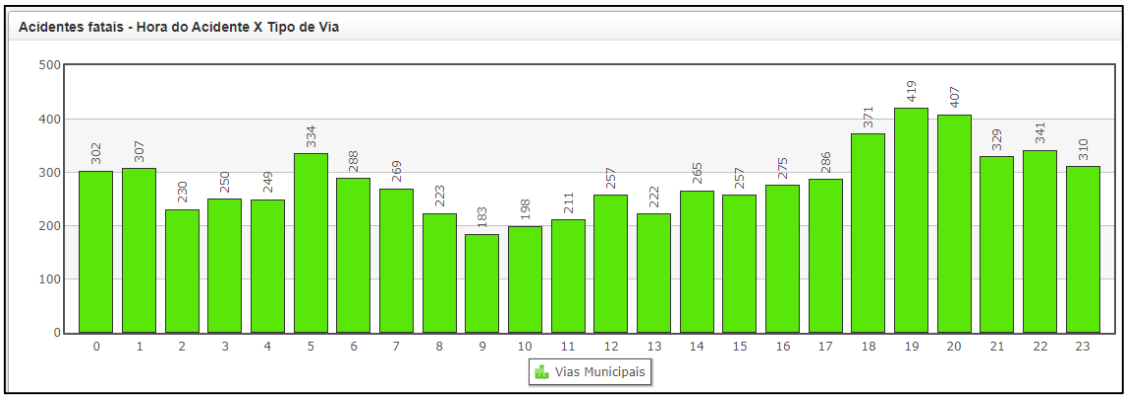
É consenso que as pessoas evitem atuar em turnos, dado que apenas dez por cento vê alguma vantagem a fim de acomodar interesses particulares que o trabalho em horários deslocados proporciona (Rutenfranz et al., 1985).

No entanto, o trabalho em turnos permite contornar problemas mais amplos do cotidiano, como a mobilidade urbana, poluição e impactos ao meio-ambiente, bem como benefícios econômicos individuais ou coletivos (Duddu & Pulugurtha, 2015; Hung, 1996; Sundo & Fujii, 2005).

Segundo esses autores, os horários deslocados, bem como as semanas comprimidas, permitem os trabalhadores saírem do fluxo mais intenso de tráfego nas cidades e da lotação do transporte público em horários de pico, o que pode trazer mais tempo livre por evitar o deslocamento demorado nesses períodos ou reduzir o índice de acidentes pela redução do tempo em trânsito.

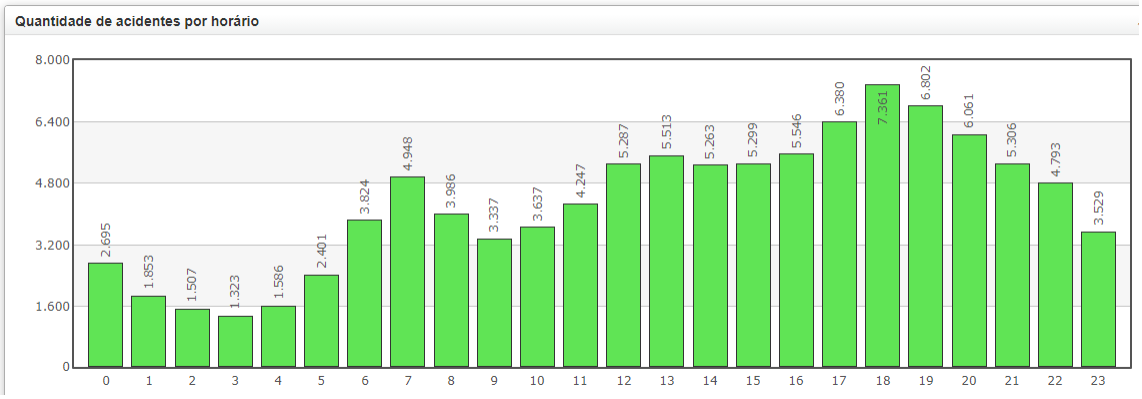
Na cidade de São Paulo, por exemplo, os horários de pico no início da manhã e no final da tarde são os de maior concentração de acidentes fatais e não-fatais, como mostram os dados do portal InfosigaSP (2020) nas Figuras 4 e 5:

Figura 4: Acidentes Fatais, hora do acidente e tipo de via, vias municipais, região metropolitana de São Paulo, 2015-2020.



Fonte: InfosigaSP (2020).

Figura 5: Acidentes Não Fatais, hora do acidente em vias municipais, região metropolitana de São Paulo, 2019-2020.



Fonte: InfosigaSP (2020).

Esses dados corroboram com Duddu e Pulugurtha (2015) sobre a adoção de políticas públicas que permitam elaborar estratégias de flexibilização da jornada de trabalho com objetivo de reduzir o absenteísmo por acidentes ou enfermidades decorrentes destes, uso eficiente dos meios de transporte e infraestrutura viária, redução da poluição e gasto energético com combustíveis à medida que se distribua a circulação de veículos para outros horários (Hung, 1996; Sundo & Fujii, 2005).

Hung (1996) chama atenção à economia que a redução do deslocamento para o trabalho em horários fora do regular (9h-18h) traria, ao citar que os congestionamentos contabilizam mais de sete bilhões de litros de combustíveis em dois bilhões de horas por demoras nos Estados Unidos.

Uma das estratégias de flexibilização com trabalho em turnos seria a semana de trabalho comprimida, no entanto esse e outros arranjos do trabalho podem esbarrar em questões legais se demandarem aumento da jornada para além das oito horas regulares. Segundo a ILO (2004), alguns países, incluindo o Brasil, seguem as diretrizes da Convenção de Horas de Trabalho (Comércio e Escritórios) n. 30 de 1930 que estipula um máximo de dez horas diárias. Logo, estender a jornada para haver compensação em outro dia, reduzindo a semana de trabalho, deixa de ser viável, a menos que haja uma discussão mais ampla sobre os benefícios. Ainda assim, a ampliação do trabalho em turnos nas empresas em jornadas deslocadas, retiraria um movimento importante das ruas.

Outro empecilho legal são as definições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que, em seu artigo 73, parágrafos 1º. e 2º., estipula o horário noturno entre 22h de um dia às 5h do dia seguinte, com horas reduzidas de 52 minutos e 30 segundos e pagamento de adicional em vinte por cento sobre a hora trabalhada (Decreto-Lei n. 5.452, 1943). Embora a legislação vise proteger o trabalhador, essa regulamentação pode onerar as organizações se não houver uma contrapartida ou incentivos públicos com objetivo maior de obter benefícios à sociedade no âmbito ambiental ou da mobilidade urbana.

Outra vertente positiva do trabalho em turnos com horários flexíveis é a manutenção da empregabilidade para alguns grupos de trabalhadores que tendem a ter consequências na carreira devido às desigualdades existentes no mercado corporativo, como mulheres que optaram pela maternidade (Chung & Horst, 2018). Segundo as autoras, as trabalhadoras tendem a permanecer na empresa após o nascimento do primeiro filho se puderem fazer uso do trabalho em turnos ou jornadas flexíveis, incluindo trabalho remoto (ou teletrabalho), que possibilite conciliar as atividades maternais e profissionais.

Embora o trabalho em turnos possa trazer vantagens ou possibilidades relevantes para o indivíduo, ainda há que se ter cuidado com a adoção das jornadas flexíveis de modo a não comprometer a saúde do profissional, como apresentado nos tópicos anteriores, já que as pesquisas apontam na direção oposta aos benefícios que possam surgir. Kogi (1985) ressalta ainda que os problemas oriundos do trabalho em turnos incorrem sobre a figura do indivíduo, pois a partir da aceitação das atividades nesse formato, os impactos de curto prazo, como a organização das refeições, sono, descanso, e impactos de longo prazo como saúde, convívio social, adaptação aos turnos e carreira profissional, são de sua responsabilidade, mesmo considerando alguns pontos positivos sobre esse arranjo de trabalho. Na área de TIC, mais do que aceitar atuar em turnos, as organizações fazem forte uso de força laboral nesse formato como parte essencial para o negócio, o que será apresentado no tópico a seguir.

2.3. O profissional especialista em tecnologia da informação e comunicações

A área de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), ou apenas Tecnologia da Informação (TI), é uma área relativamente nova em relação a outras disciplinas, mas nas últimas décadas, mais fortemente a partir de 1980, é que apareceu com mais ênfase e representatividade e ganhou espaço no cotidiano pessoal e profissional, pontuando a fronteira da ‘terceira revolução industrial’ (Oliveira, 2013).

Com o advento dessa nova disciplina, observa-se que grandes instituições de ensino direcionam os currículos para o novo conhecimento, bem como formulam novos cursos que preparam o profissional do presente e do futuro, uma vez que são impensáveis a vida cotidiana e o emprego sem a TI.

Este tópico é composto pela visão geral da área de Tecnologia da Informação e Comunicações, seguida pela caracterização do especialista e sua carreira em TI, que permite conhecer esta área e o profissional inserido, o qual frequentemente atua em regime de escalas com trabalho em turnos.

2.3.1. A Tecnologia da Informação e Comunicações.

É válido citar que o mercado de TI brasileiro é o nono no *ranking* mundial de software e serviços, com um movimento de 39,1 bilhões de dólares, no qual 17 mil empresas estão identificadas como desenvolvedoras, distribuidoras e prestadoras de bens e serviços, estas últimas incluem também o setor de telecomunicações, com pouco mais de 95% classificadas como micro e pequena empresa (Associação Brasileira das Empresas de Software [ABES], 2018). Segundo esta associação, é um mercado que vem crescendo desde o início do milênio à taxa média superior a 20% ao ano, o dobro da média mundial, mas que carece de profissionais especializados, o que justifica o cenário de salários acima da média.

A presença da TI no cotidiano e sua relevância na economia são muito significativas, tanto que Castells (2005), Pestana, Pires, Funaro, Utuyama, Pacheco, & Guimarães (2003) e Veloso (2011) denominam este novo cenário como a sociedade do conhecimento, sociedade em rede ou suas variações como era do conhecimento e era digital, marcado principalmente pelo capital intelectual e a valorização do intangível que advém do conhecimento.

Castells (2005) resume o conceito de tecnologia da informação como a convergência de sistemas e equipamentos (*software* e *hardware*), telecomunicações e eletrônica. Veloso (2011) complementa que, além do componente físico (equipamento), ela também se refere ao intangível como processos, métodos ou técnicas.

De fato, pode-se observar a TI em todo lugar, seja na organização moderna ou no ambiente doméstico, seja com o profissional de alta tecnologia ou no profissional de trabalhos

manuais. Se em algum lugar existir um celular, um telefone, uma televisão ou, obviamente, um computador, ali haverá a presença da TI.

Veloso (2011) defende a ideia de que a tecnologia da informação é uma *commodity*, parte de um conhecimento mínimo que, desde o ensino fundamental, todos deverão aprender. Também, a cada período de tempo, normalmente menor que um ano, os inúmeros lançamentos da indústria de eletrônicos permitem novas possibilidades de ampliar o contato com a TI, permitindo considerá-la um bem de consumo, um bem desejado por todos.

Considerando que os autores mencionam 'sociedade do conhecimento', pode-se entender que se fala de produção a partir do intangível, ou economia do intangível, cujas empresas e suas marcas são mensuradas pelo que representam e não pelos ativos físicos em si, e o trabalhador é pago pela experiência, conhecimento e pela capacidade de unir estes dois elementos em prol dos objetivos da organização em que atua.

Cappele e Brito (2006) indicam justamente que a nova configuração das relações de trabalho deve contemplar os novos requisitos organizacionais para os indivíduos, como maior qualificação, polivalência, adaptabilidade, competitividade internacional. Dowbor (2010) corrobora com os autores quando exemplifica que 75% do preço de um produto está baseado no intangível, isto é, o conhecimento nele aplicado como tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e *marketing*.

Novas profissões surgiram e outras desapareceram, como a de desenvolvedor de conteúdo para a Internet e o operador de telex, respectivamente, a título de exemplo. A TI permitiu novas modalidades de emprego, com a possibilidade de as pessoas poderem trabalhar remotamente, a partir de suas casas, por exemplo, o chamado teletrabalho ou *home-office*, que seguramente força as organizações a repensarem o modo de gestão de pessoas e seus sistemas de produção, no caso, intelectual (Oliveira, 2013).

A TI também insere modificações no conceito que se tem de ensino, o que possibilita a oferta de cursos à distância, inclusive de graduação e pós-graduação, com iniciativas fomentadas pelos governos. No Brasil, os programas Universidade Aberta do Brasil (UAB)[2] e a Universidade Virtual do Estado de São Paulo (UNIVESP)[3] possibilitam o acesso gratuito a cursos das principais universidades públicas do país.

[2] UAB: https://uab.capes.gov.br/uab
[3] UNIVESP: https://univesp.br/

Tais iniciativas trazem algumas reflexões a respeito da tecnologia da informação e das comunicações. Primeiramente, os profissionais devem se adequar aos novos modelos. Professores devem modificar a forma de ensino, passando a atuar com novas ferramentas, anteriormente desconhecidas ou mistificadas pela complexidade que percorre a ideia de estar '*on-line*'. Alunos devem adaptar a forma de estudo para poder absorver o conteúdo em um novo formato, que pode ser facilitado pelo uso de aparatos eletrônicos, para melhor organizá-lo, estabelecendo uma associação direta com mais consumo de bens de tecnologia.

É importante frisar que, segundo Veloso (2011), a tecnologia deve ser analisada a partir de seu antecedente: o homem que a cria:

> "Faz-se necessária uma perspectiva histórica que parta da constituição do próprio ser humano, que veja no aparecimento do primeiro utensílio ou dispositivo, ao qual se possa dar o nome de máquina, uma manifestação do processo evolutivo do ser humano" (p. 8).

Essa forma descrita pelo autor indica também que se deve dissociar a palavra *tecnologia* da expressão *Tecnologia da Informação* que, muitas vezes, são vistas como sinônimos na área, ou que a primeira leve a pensar somente na segunda. O processo evolutivo levou à inovação e à invenção, mas que não necessariamente tecnologia seja apenas a da informação.

Organizações de Tecnologia da Informação, além de consumidoras, são também provedoras e requerem profissionais ainda mais inseridos nesse novo contexto, pois a velocidade das mudanças deve ser acompanhada pela atualização do conhecimento técnico na mesma proporção. Entretanto, manter-se atualizado exige um esforço individual grande, que poucos profissionais têm a capacidade e recursos de fazê-lo. Os que conseguem, alcançam um destaque e tornam-se técnicos especialistas em TI.

2.3.2. O profissional em Tecnologia da Informação e Comunicações

O especialista de TIC tem sua carreira profissional montada em um conjunto de tecnologias específicas, faz estudo contínuo destas, e tem atuação geralmente voltada ao suporte em um nível avançado. Em Tecnologia da Informação é comum ter profissionais especializados em determinados sistemas, *softwares*, equipamentos ou soluções desenvolvidas por um fabricante em específico (Oliveira, 2013).

Ao longo deste trabalho foram usadas as expressões ‘profissional de TI’, ‘técnico especialista’, ‘especialista’ ou ‘especialistas de/em TI’ como sinônimos, relacionadas com o indivíduo que tem formação em áreas de Exatas, como Engenharia, Sistemas de Informação, Ciência da Computação, etc., e trabalha com Tecnologia da Informação.

Trabalhar com Tecnologia da Informação é um desafio diário, que envolve a atuação com habilidades que conjugam equipamentos e sistemas (hardware e software), de maneira, muitas vezes, segmentada, já que há uma vasta quantidade de elementos, técnicas, ferramentas, objetivos de uso e suas aplicações práticas (Oliveira, 2013). A Tecnologia da Informação já foi conceituada anteriormente e, segundo o autor, dada a sua complexidade em unir o intangível (*software*) ao tangível (*hardware*), o profissional que atua nessa área conta tanto com a experiência e a correlação de situações e comportamentos dos sistemas, em situações e casos de uso, quanto com conhecimento técnico em si

É fato que muitos profissionais de TI que entraram para o mercado de trabalho, ao final do século passado, seguramente vivenciaram diversas mudanças e evoluções tecnológicas que os permitem, hoje, fazer aquela correlação que contribui para resultado na atividade que realizam nas organizações, embora não tivessem obtido a base sugerida por Veloso (2011).

Uma mudança significativa que se observou foi a crescente demanda de profissionais e a consequente criação de cursos de formação rápida, como a graduação em Tecnologia, com a inserção de Tecnólogos no mercado de trabalho (Mingote, 2010). A diferença com o grau de bacharel, segundo a autora, está na duração e na composição curricular, na qual o tecnólogo se forma mais cedo para desempenhar as atividades demandadas pelo mercado. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2012) ainda ressalta que a procura pelo grau de tecnólogo cresceu mais de dez vezes na década passada, e dois cursos relacionados a TI ocupam a segunda e terceira colocação em volume de matrículas.

Outro ponto é que o especialista de TI, em sua maioria, é do sexo masculino, facilmente observado pelos egressos dos cursos de graduação tecnológica, sistemas de informação e ciência da computação (Joshi & Schmidt, 2006). Os autores fazem uma análise dos profissionais e da carreira em Sistemas de Informação e Ciência da Computação, subáreas da TI, e concluem que a profissão é vista como mais masculina, devido a alguns traços ou a habilidades presentes, como habilidades gerenciais, programação, habilidades e orientação técnicas, todas percebidas na literatura como ‘relativas’ a homens.

Estudos realizados por Margolis e Fisher (2003) também apontaram que a cultura *hacker*, isto é, o envolvimento íntimo com os computadores, não é algo que atrai o feminino, pois as mulheres são mais propensas ao envolvimento com pessoas ao invés de máquinas. Os autores ainda afirmam que "o modelo de um estudante de sucesso em Ciência da Computação é visto de um prisma masculino" (Margolis & Fisher, 2003, p. 18).

Outras caracterizações que podem ser colocadas para os técnicos é o uso de vestimentas informais, despreocupados com a aparência (Sperl, 2006) de linguagem própria, normalmente técnica, que se identificam com outros do mesmo nível de conhecimento e formação. O autor ainda denomina tal profissional como *geek* (pronuncia-se '*guik*'), termo usado para o indivíduo que tem paixão por TI e domina-a totalmente. Embora sejam características marcantes, estas não coincidem com a postura de um líder/gestor, por exemplo, e devem ser as primeiras mudanças que o profissional especialista precisa fazer quando promovido.

Do ponto de vista de carreira, é imprescindível primeiro pensar que o especialista em TI é o trabalhador do conhecimento (Costa, 2010) que atua de modo a agregar valor a algo que não funciona por si só. A TI, composta por elementos de *hardware*, *software* e infraestrutura de redes, leva a informação de um lado a outro, porém depende fortemente desses profissionais para manutenção e o correto funcionamento desses sistemas.

Esse autor chama a atenção para o fato de que esse profissional não é facilmente substituído e o trabalho realizado é de difícil medição, pelo fato já exposto da intangibilidade. Tampouco é possível determinar que ele deva estar dedicado ao trabalho em um escritório, sentado à frente de um computador, pois a criatividade ou a resolução de problemas podem surgir a qualquer momento, inclusive no tempo livre (Costa, 2010).

A duração dessa carreira também é questionada, pois se observa alta rotatividade no segmento, parte gerada pela carreira subjetiva, isto é, aquela percebida pelo próprio profissional quando almeja crescimento, dedicando-se a processos, competências e realização pessoal (Costa, 2010), e parte pelos fatores âncora de carreira, estágio da vida e competências apresentados na pesquisa de Agarwal, De e Ferratt (2002).

As características de perfis de carreira que melhor se aplicam aos especialistas são as da carreira proteana, conceituada por Hall (2002) como a autodireção em busca de realização do trabalho, experiência acumulada, paixão pela atividade desempenhada e aprendizagem contínua e autoconsciente.

Costa (2010) consolida as características de cada perfil de carreira, como a tradicional, que tem vínculo contínuo e duradouro com a organização e busca por aprendizado e mobilidade vertical, a carreira sem fronteiras, na qual o indivíduo organiza suas metas e expectativas, além de ter enfoque no conhecimento, a carreira portfolio, cuja atuação se dá em várias organizações simultâneas, a carreira caleidoscópio, com ênfase no equilíbrio trabalho-família, carreira customizada, que alterna entre vínculos empregatícios distintos e interrupções na carreira, além da carreira proteana, como descrita anteriormente.

Ainda que haja traços de outros perfis de carreira, algumas características desses profissionais levam a excluí-los, e a proteana a que mais se aplica. Ainda de acordo com o resumo de carreiras apresentada por Costa (2010), o técnico não segue uma carreira tradicional e tampouco almeja vínculos duradouros principalmente quando não vê a oportunidade de aprendizado. Segundo o autor, a tecnologia muda e, desse modo, se o profissional não encontra espaço para se desenvolver, buscará outras organizações. Ele não segue uma carreira sem fronteiras, embora seja possível encontrar indivíduos que se encaixam no perfil, porque há uma margem de domínio da organização e foco na empregabilidade. O técnico também não tem carreira customizada por um curto período ou de maneira diferenciada, pelo contrário, as organizações dependem do conhecimento e dedicação exclusiva por mais horas ao longo do dia, e isso reflete nas constantes horas extras e projetos de longo prazo, que também exclui a possibilidade de se fazer uma carreira *portfólio*. Nessa área, os especialistas são aficionados por tecnologia, e é comum levarem trabalho para casa, desfazendo o equilíbrio da vida profissional com a pessoal, o que os põe fora do conceito de carreira caleidoscópio.

Embora não seja possível determinar a âncora marcante de carreira dos especialistas em TI sem uma pesquisa específica, a âncora, o estágio de vida e competências podem explicar a duração da relação profissional-empresa (Agarwal et al., 2002). Conforme Oliveira (2013), considerando o crescente número de organizações de TI, bem como a rápida expansão dos serviços de telecomunicações, programas de incentivo e inclusão digital e aumento expressivo do consumo por meio da Internet, somados aos cursos de formação específica e de graduação tecnológica de curta duração, a atividade profissional em TI tende a ser ocupada por pessoas mais jovens, que estão no início de suas vidas profissionais, o que acarreta em uma alta rotatividade, e reduz a ‘fidelidade’ com a organização.

É possível entender o porquê dessa rotatividade em TI, já que o profissional jovem ainda não atingiu a fase de maturidade ou média vida. Costa (2010) considera que a partir dos 40 anos

de idade ou do terceiro filho, os profissionais buscam uma identificação maior com a empresa, valorizando a estabilidade dessa relação. Agarwal et al. (2002) também apontam a fase da vida como um dos três elementos que influenciam na duração da relação de trabalho em TI, dividindo essa fase em maioridade inicial, média e avançada. Ligado diretamente com a idade, os mais jovens estão na fase inicial de carreira e formação de família, o que os leva a considerar diversos elementos como vantagens de curto e médio prazo e rápido crescimento profissional.

O período apontado por Costa (2010), no qual a família e filhos se mostram presentes, coincide com a maioridade média de Agarwal et al. (2002). Este é o momento em que o profissional passa a evitar movimentos bruscos de carreira. Dessa forma, embora possíveis, ainda assim a reflexão e fatores de conveniência, estabilidade e benefícios de longo prazo são fortemente considerados antes de qualquer movimento.

A turbulência tecnológica ligada à grande rotatividade de pessoas tem importantes implicações para as organizações de TI que desejam ser atrativas aos especialistas do mercado, bem como para os líderes que desejam contratá-los ou retê-los dentro de suas equipes (Agarwal, et al., 2002). Deve haver um trabalho estratégico que possa envolver as áreas de Gestão de Pessoas e as Lideranças em busca de um modelo adequado ao trabalho profissional em TI.

Complementa-se às características da carreira desses profissionais, a frequente atuação em turnos, com horários deslocados, horas extras ou longas jornadas para atender as necessidades dos clientes. É possível definir, portanto, o perfil do profissional de TI, como o jovem, de formação técnica de curta ou longa duração em Exatas, de vestimenta informal, que tem paixão por tecnologia e computadores, e detém um conhecimento aprofundado de determinado sistema, *software* ou *hardware*, geralmente mais alinhado à carreira proteana (Oliveira, Veloso, & Trevisan, 2015).

2.4. Implicações do trabalho em turnos para a organização

O objetivo da gestão de recursos humanos, como visto anteriormente, é cobrir uma série de atividades no gerenciamento das pessoas e do trabalho a fim de contribuir para atingimento dos objetivos organizacionais (Boxall & Purcell, 2011; Huselid et al., 1997).

A empresa deve, portanto, ajustar sua estrutura de trabalho de modo a proporcionar um ambiente de trabalho e favorável ao desempenho das atividades laborais. Um componente da

organização do trabalho, que pode afetar o equilíbrio entre a eficiência e o bem-estar dos profissionais, é o trabalho em turnos (Dall'Ora et al., 2016). Não obstante, Kogi (1985) complementa que países em desenvolvimento podem potencializar ainda mais os efeitos do trabalho em turnos por regulações ou legislação fracas ou condições de trabalho desfavoráveis, o que está no caminho inverso ao bem-estar esperado.

A exemplo disso, no Brasil, a cidade de São Paulo possui a Lei 16.402/2016[4], artigo 146 a 148 que trata do PSIU – Programa de Silêncio Urbano, que regulamenta o ruído sonoro e restringe funcionamento de estabelecimentos específicos da 1h às 5h da manhã, isto é, sem restrições mais duras para ruídos diurnos, quando, por exemplo, os trabalhadores noturnos estão em horário de descanso e sono. O contexto em si já traz complicadores para as atividades que ocorrem em horários deslocados, o que demanda cuidado complementar da organização.

Quanto ao desempenho da firma, no que tange aos resultados financeiros, a pressão por resultados e aumento na produtividade se mostram com o aumento dos horários de trabalho (jornadas maiores que oito horas) ou da quantidade de equipes ou a adoção do trabalho em turnos, para operação e produção ininterrupta (Shen & Dicker, 2008). Os autores apontam pesquisas que mostram essa efetividade trazida pela adoção do trabalho em turnos, mas que, se não bem gerenciado, pode acarretar estresse ocupacional, acidente de trabalho ou erros humanos com consequente impacto no produto e sua qualidade.

Funcionários fadigados podem potencialmente causar acidentes e consequentes prejuízos para a organização se não houver práticas de RH direcionadas à garantia de qualidade do trabalho realizado em turnos, e Moore-Ede (1993) traz essa afirmação e exemplos como os de acidentes aéreos da época, na ordem de dois terços causados por erro humano, decorrentes de fadiga. Esse autor também comenta sobre impactos na qualidade e altos prejuízos causados por problemas na produção, bem como retorno de produtos ou desperdícios nas linhas de montagem.

Almeida (2003) corrobora com essas afirmações e aponta a desorganização temporal do trabalho somada às condições de pressão e práticas de colaboração dificultadas fragilizam a confiabilidade na segurança do sistema durante sua utilização, como componentes aos erros humanos.

[4] http://www.capital.sp.gov.br/cidadao/rua-e-bairro/legislacao/lei-do-psiu

O trabalho em turno também é preterido por um bom número de profissionais (cerca de 20%), que tendem abandoná-lo em curto prazo, e que almejam sair dele tão logo possível justamente pelas questões biopsicossociais decorrentes desses horários (Baker et al., 2004). A preocupação organizacional passa, então, a ser a rotatividade e dificuldade na reposição.

Estudos apontados por Estryn-Béhar, Heijden, & NEXT Study Group (2012) sugerem que turnos noturnos de oito ou dez horas aumentam a chance de os indivíduos procurarem arranjos de jornadas mais convenientes e abandonarem o trabalho em turnos por conta dos conflitos pessoais, redução do bem-estar e do convívio social. Já Dall'Ora et al. (2016) indicam o aumento de absenteísmo e abandono do trabalho quando o indivíduo é submetido a turnos de doze ou mais horas ou em turnos noturnos, sejam rotativos ou fixos. Com turnos rotativos no sentido horário, com menor quantidade de dias de trabalho noturno em sequência, os profissionais apresentam maior satisfação com o trabalho, maior produtividade e baixo *turnover* (Frick, Simmons, & Stein, 2018).

Dall'Ora et al. (2016) complementam em seu levantamento bibliométrico que há estudos que apontam uma relação entre oportunidades de descanso, ainda que curtas como um cochilo no meio do turno, com os resultados obtidos de maneira positiva ao índice de fadiga e melhor estado de alerta. Moore-Ede (1993) corrobora com os autores ao reforçar que o estado de alerta bem gerenciado pode trazer efeitos positivos na motivação e desempenho, o que apoia na retenção dos profissionais.

Outro argumento de Kogi (1985) é que países em desenvolvimento estão, em geral, na linha dos trópicos com maior incidência solar, cuja temperatura média anual é mais elevada e reflete diretamente na sensação de calor durante o sono, o que pode ser prejudicial à qualidade do descanso. Assim, é importante que as organizações considerem as especificidades da região em que atuam, por exemplo, *call-centers* localizados na região nordeste do país que, tipicamente de clima quente, podem comprometer a qualidade do trabalho e bem-estar das pessoas que atuam em turnos quando dormem durante o dia.

Apesar das diversas questões relativas aos tipos de turnos a serem adotados, ainda não é possível determinar, sem mais pesquisas, se os turnos de 8 ou 12 horas são mais ou menos convenientes para as pessoas e organizações (Ferguson & Dawson, 2012). Especificamente sobre a extensão do turno para 12h, não há implicações positivas ou negativas para as pessoas, segundo Loudoun (2007).

A ABES (2018) apresenta tendências no mercado de TIC brasileiro e indica que haverá um crescimento expressivo de provedores regionais de Internet, aumento de 44% na demanda de mais serviços terceirizados em nuvem e, em 2018, a construção de *Datacenters* manteve o ritmo de alta. Esse mercado tecnológico é altamente demandante de pessoas que atuam em turnos para garantir a operacionalidade nas 24 horas do dia. Portanto, as práticas de RH para especificação dos turnos podem ser revisitadas à medida que a organização entenda como melhor otimização de recursos, sem causar efeitos negativos às pessoas, o que permite trazer a primeira hipótese a ser avaliada por esta pesquisa:

> *Hipótese 1: a maioria das organizações que possuem trabalhadores em turnos não possuem práticas de RH específicas para estes profissionais.*

2.5. Práticas específicas de RH para trabalho em turnos

Como mencionado nos tópicos anteriores, a gestão de pessoas engloba políticas e práticas de RH voltadas ao recrutamento, seleção, alocação, motivação, avaliação e recompensas, treinamento, desenvolvimento e retenção dos empregados (Boxall & Purcell, 2011; Wright & McMahan, 1992).

Ulrich, Younger e Brockbank (2008) sugerem duas premissas básicas para a criação de uma estrutura de Recursos Humanos: refletir a organização de negócio e adaptar cinco funções e responsabilidades para se adequarem ao empreendimento mais comum de negócios diversificado e alinhado, além de disperso geograficamente.

Segundo os autores, para a composição de uma estrutura de RH aderente ao negócio, que permita criação de valor e melhoria das capacidades organizacionais, deve haver cinco funções distintas ou, às vezes, sobrepostas: centro de serviços, RH corporativo, RH embutido, centro especializado, executor operacional. Nelas encontram-se as atribuições relativas a padronização das políticas e práticas de RH de maneira centralizada e com custo reduzido, criar uma cultura consistente ao longo de toda firma, implementar a agenda do CEO, garantir o aprimoramento dos profissionais de RH, garantir que o trabalho de RH esteja alinhado com o negócio, através dos *business partners* suportar a discussão das estratégias, representar os interesses dos empregados, definir requerimentos para atingimento dos objetivos, selecionar e

implementar práticas de RH aderentes à estratégia, avaliar necessidades e fazer as recomendações para cada situação, ter a capacidade de entregar as ideias do centro de serviços enquanto mantém foco no negócio e nos clientes.

Ao adotar o trabalho em turnos como parte da estratégia de negócio, as empresas deveriam, conforme recomendação das pesquisas, estruturar políticas e práticas de RH que permitam organizar a gestão específica de pessoas que tem jornadas diferenciadas, pois conforme mencionado por Moore-Ede (1993), a ausência dessas práticas específicas pode acarretar altos prejuízos para a organização. Verdier et al. (2003) reforçam que a organização deve reconhecer a existência do trabalho em turnos e suas especificidades para favorecer o enfrentamento dos conflitos e efeitos decorrentes.

Embora haja consequências positivas no trabalho em turnos, as negativas podem ser desastrosas para o indivíduo e organização. Especialistas em medicina ocupacional têm alertado e voltado suas pesquisas para os efeitos do trabalho em turnos, mas os impactos negativos têm sido negligenciados sob as óticas econômica e de gerenciamento de pessoas, já que essas atividades são tidas como onerosas financeiramente por conta de baixa qualidade e produtividade, alto índice de erros e baixa satisfação do cliente (Frick, Simmons, & Stein, 2018).

No entanto, autores apontam algumas das práticas a serem desenhadas para o trabalho em turnos (Almeida, 2003; Costa, 2003b; Fernandes Jr. & Mello, 2013; Gillberg, 1985; Narciso & Pinto, 2013; Rutenfranz et al., 1985) a fim de promover maior qualidade de vida, bem-estar e redução de seus efeitos negativos:

- realizar seleção diferenciada no processo de contratação do trabalhador por meio de avaliação específica sobre saúde, hábitos alimentares, sono, testes psicológicos a fim de determinar a tolerância aos turnos;
- considerar as diferenças individuais como idade, experiência prévia com turnos, cronotipo, traços de personalidade, hábitos alimentares e de sono, estado civil;
- apresentar os aspectos positivos e benefícios do trabalho em turnos, como folgas durante a semana, deslocamento dos horários de pico e deslocamento, acréscimo salarial por trabalho noturno (adicional noturno);
- orientar sobre possíveis efeitos do trabalho em turnos;

- avaliar a ergonomia do local de trabalho e nas residências desses trabalhadores para identificar potenciais riscos, interferências e incômodos em horários de trabalho e descanso;
- avaliar arranjos de equipes que venham a reduzir a quantidade de pessoas em turno noturno ou considerar a não-adoção do trabalho noturno especificamente;
- planejar as jornadas de acordo com critérios psicofisiológicos;
- proporcionar o maior número possível de finais de semana livres e folgas em datas comemorativas, a fim de promover o convívio social e familiar;
- ampliar a comunicação entre empregado, empregador e familiares;
- prover suporte social e psicológico a supervisores, colegas de trabalho e familiares;
- criar uma cultura de segurança específica para identificar riscos, probabilidade de danos, adotar medidas de controle, documentação, e suporte à essas medidas;
- avaliar o estado geral de saúde constante e periodicamente;
- recomendar possíveis atividades de lazer e esporte nos dias de folga;
- proporcionar técnicas complementares para relaxamento em grupo, prática de exercícios laborais, orientações para evitar obesidade e práticas de alimentação saudável;
- estruturar programas educacionais que visem melhorar as estratégias individuais para lidar com as circunstâncias relacionadas ao sono, dieta, administração do estresse, condicionamento físico, exposição à luz natural;
- adotar esquemas de cochilos de 20-30 minutos em horários estratégicos durante a jornada. Neste ponto específico, a duração do cochilo deve ser bem avaliada, evitando períodos mais curtos, e que ocorram preferencialmente nos turnos noturno, onde a relação descanso e desempenho se mostra positiva.

As pesquisas sobre trabalhos em turnos não consideram uma avaliação anterior à contratação para determinar as capacidades, principalmente de saúde, dos profissionais e o potencial efeito sobre eles (Knutsson, 2004). Há possibilidade, segundo o autor, de incidência de patologias oriundas de outras atividades ou predisposições que não teriam relação com o trabalho em turno, porém, sem que haja uma política de avaliação antes, durante e ao deixar o trabalho em turnos, a organização ficaria sem informações para tomada de decisão e possíveis

melhorias. Assim, somado ao fato de que as funções de recrutamento e seleção são duas das mais importantes em recursos humanos (Spector, 2006), apresenta-se uma segunda hipótese:

> *Hipótese 2a: a maioria das organizações não têm práticas de RH para os processos de recrutamento e seleção a fim de identificar o perfil do profissional e sua predisposição a realizar e suportar o trabalho em turnos.*
>
> *Hipótese 2b: a maioria das organizações não possuem práticas de RH que permitem acompanhar e monitorar os indivíduos a fim de garantir o bem-estar biológico, psicológico e social durante a permanência no trabalho em turnos.*

Também, a ausência de supervisão pode trazer implicações para a carreira dos profissionais de turnos. Muitas organizações não contam com gestores durante as 24 horas do dia e pode haver problemas de comunicação entre a liderança e os liderados, entre membros dos turnos subsequentes, falta de consistência e propriedade das atividades ao longo do tempo, pois as pessoas não repassam as tarefas entre turnos (Shen & Dicker, 2008). Esse descompasso pode ser mitigado com posições de gestão também em turnos, a fim de garantir que o fluxo de trabalho e informação seja uniforme ao longo de cada jornada.

2.6. O papel do gestor de linha na execução das práticas específicas de RH para o trabalho em turnos

Lepak & Snell (1999) indicam que se devem conhecer as distintas categorias de trabalhadores para propor distintas práticas de RH para refletir tais diferenças, ou seja, não há uma arquitetura de RH ideal que seja facilmente aplicada a qualquer organização, e há que se considerar os diferentes modos e relações de emprego, configuração de RH e critérios para obter vantagem competitiva.

Guest (2007) cita duas abordagens distintas para o gerenciamento de recursos humanos: a abordagem de alto comprometimento e a de gerenciamento de desempenho. Segundo o autor, a primeira dá ênfase na autonomia e autocontrole, enquanto a segunda permite que os gestores tenham controle mais incisivo, cujas práticas de RH direcionam as pessoas para empregar esforços com efetividade. Guest ainda reforça que a gestão de recursos humanos deva ser diferenciada, não somente entre distintas organizações, como também dentro da própria

organização, entendendo as diferenças internas e cujas práticas não devem ser integralmente generalizadas.

Boxall e Purcell (2011) citam a crítica de Legge (1978) sobre as melhores práticas: melhores para quem? Também, na visão de Guest (2007), adotando a abordagem de alto desempenho ou comprometimento a organização entende que as práticas estariam sendo boas para quem? Empregados, Empresa ou a relação e equilíbrio entre os interesses das duas partes? Legge apresenta crítica sobre isso, considerando que é geralmente para o interesse da firma. Boxall e Purcell (2011) ainda reforçam que a relação de trabalho tem, justamente, as duas vias, empresa e empregado e que essa relação só dura se houver benefício mútuo.

Boxall e Purcell (2011) também comentam que o desempenho pode ser comprometido mesmo que a pessoa esteja totalmente motivada, pois poderia faltar os recursos necessários para a realização da atividade ou estaria atuando em ambiente desfavorável socialmente. Isso traz à tona a relevância de se atentar para o correto manejo das práticas específicas de RH para o trabalho em turnos, que trazem efeitos significativos para o bem-estar das pessoas.

Já o comprometimento, que é um estado psicológico que liga o indivíduo à organização e que potencialmente reduz a rotatividade (Allen & Meyer, 1990), deve ser tratado como um componente importante para continuidade das pessoas no trabalho e seu comportamento na execução das atividades de maneira autônoma, como sugerido por Guest (2007).

O contrato psicológico que se firma entre o empregado e empregador implica em uma troca ou negociação na qual ambos os lados ganham e percepções de cada um sobre as promessas e obrigações, sejam elas explícitas no contrato de trabalho, como pagamento relacionado a desempenho, ou implícitas na relação chefe-subordinado que permitem adequar demandas específicas do indivíduo. Essa negociação deixa de ser genérica para ser mais idiossincrática, com condições diferenciadas entre indivíduos que realizam o mesmo trabalho e em condições especiais de empregabilidade à parte àquelas práticas padrões da firma, colocando mais responsabilidades na gestão de linha (Guest, 2007; Hornung & Rousseau, 2008), que passa a ter autonomia nessa customização.

Tais responsabilidades são importantes porque o comportamento do líder, à parte às práticas de RH em uso, influencia o comprometimento organizacional e as experiências com o trabalho (Purcell & Hutchinson, 2007). Considerando que a gestão de pessoas é uma função de todos os gestores, não apenas dos especialistas em recursos humanos (Legge, 2005), o gestor

de linha tem grande responsabilidade na elaboração e execução das práticas de RH, como a organização das escalas das equipes que atuam em turnos.

Na perspectiva do indivíduo, as práticas de RH percebidas ou experimentadas são aquelas empregadas pelo gestor de linha, cuja responsabilidade é a supervisão direta (Purcell & Hutchinson, 2007). É bem certo que as escalas, as folgas, horários de jornadas, organização do trabalho e planejamento de férias, por exemplo, estejam diretamente com os gestores de linha e o trabalhador depende dessa negociação direta para acomodar as necessidades pessoais.

Quando as equipes atuam em turnos rotativos, pode haver dias ou horários em que gestores não estão presentes dando suporte ao trabalho, pois a organização decide mantê-los em horários de maior contingente ou no padrão (9h-18h). Considerando que o contrato psicológico estabelece um grau de afetividade e reciprocidade, poderá haver consequências negativas como baixo comprometimento, satisfação com o trabalho reduzida, intenções de rotatividade e absenteísmo mais frequente (Guest, 2007).

Muitas vezes, até mesmo os gestores têm pouca compreensão dos efeitos do trabalho em turnos nos empregados e sociedade (Oexman, Knotts, & Koch, 2002). Os autores ainda lembram diversos casos catastróficos causados pela fadiga decorrente do trabalho exaustivo em turnos e carência de sono, também mencionado nos tópicos anteriores deste trabalho, o que corrobora com a necessidade de gestores de linha durante as 24 horas do dia, atuando igualmente junto a cada turno. De acordo com Guest (2007), os gestores de linha devem compreender bem suas obrigações como agentes da organização em fazer, também, arranjos informais com seus subordinados, deixando o controle fora do departamento de RH.

Assim, considerando que a relação entre o empregado e o gestor de linha é importante ao influenciar a visão dos empregados quanto ao suporte recebido ou disponível por parte da organização, bem como o nível de comprometimento e atitudes em relação ao trabalho, traz-se, portanto, a terceira hipótese a ser avaliada por este trabalho:

> *Hipótese 3: a maioria das organizações não consideram relevante ter gestores táticos durante as 24 horas do dia e direciona o esforço gerencial nesse período apenas a uma supervisão operacional/técnica sem autonomia para tomada de decisões ou para tratar de temas relativos à gestão de pessoas.*

3. Metodologia

É comum as pesquisas serem classificadas por *tipos*, como exploratórias, descritivas ou explicativas. Sampieri, Collado e Lucio (2006) adotam o termo *abordagem*, sendo a exploratória a que melhor se aplica a este estudo, usada quando o problema de investigação foi pouco explorado, como as práticas específicas para gestão de pessoas que atuam em regimes de escalas.

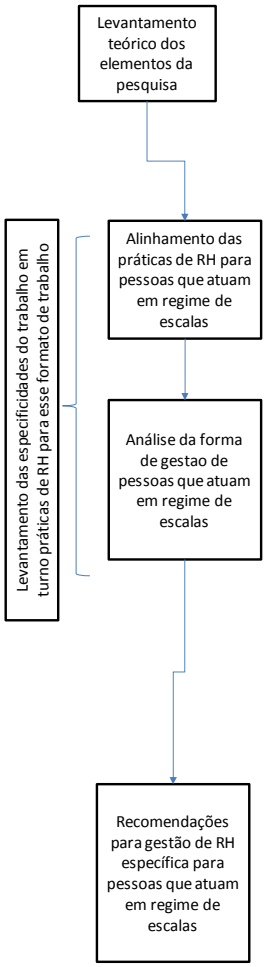
Como enfoque, foi utilizado o misto em duas etapas, sendo a primeira quantitativa com dados secundários do levantamento feito pela pesquisa FIA Employee Experience (FEEx) realizada no ano de 2020 pela Fundação Instituto de Administração-FIA. A pesquisa FEEx, realizada entre junho e setembro de forma gratuita e eletrônica via Internet, busca avaliar as práticas de gestão de pessoas e a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, gestores e CEO, e é disponibilizada a empresas com mais de cinquenta funcionários (https://employeeexperience.fia.com.br/). Conforme descrito no portal *web* da FEEx, as organizações se candidatam voluntariamente para responder ao questionário a fim de serem reconhecidas e, consequentemente, premiadas no Lugares Incríveis para Trabalhar com base em suas iniciativas de experiência dos funcionários e melhor ambiente de trabalho.

A segunda etapa foi qualitativa, com estudos de casos múltiplos, que tomou gestores das áreas de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação que participaram ou não da pesquisa FEEx, de conveniência do autor. Os estudos de casos foram baseados em entrevistas estruturadas com questionário de questões abertas e fechadas para anotação sociodemográfica. O propósito foi entrevistar gestores de equipes de turnos para aprofundar a investigação sobre a adoção de práticas específicas de RH para trabalhadores que atuam nesse formato, como descrito no objetivo principal desta pesquisa.

Segundo Sampieri et al. (2006, p. 15), a mistura dos dois modelos, quantitativo e qualitativo, "potencializa o desenvolvimento do conhecimento, a construção de teorias e resolução de problemas".

No Quadro 1 resume-se a pesquisa com Matriz de Amarração que, segundo Telles (2001), permite organizar a relação entre modelo de pesquisa, objetivos, hipóteses, técnicas de análise e tratamento dos dados a fim de permitir identificação clara da configuração, transparência, limitações e efetividade do estudo proposto.

Quadro 1: Matriz de amarração.

Modelo Teórico		Objetivo	Objetivos Específicos	Hipóteses da Pesquisa	Questões Quanti (FEEx)	Questões Quali
	Práticas de Recursos Humanos Trabalho em Turnos A Tecnologia da Informação e Comunicações O profissional em Tecnologia da Informação e Comunicações	Identificar se as organizações de tecnologia da informação e comunicações ajustam práticas de RH específicas para o trabalho em turnos, a fim de amenizar os impactos causados pelo emprego desse formato.	Identificar as particularidades do trabalho em turnos no setor e particularidades que o distingue da atuação em horários tidos como convencionais ou padrões.	Hipótese 1: a maioria das organizações que possuem trabalhadores em turnos não possuem práticas de RH específicas para estes profissionais. (Almeida, 2003;Baker et al., 2004; Boxall & Purcell, 2011)	A empresa possui equipes que atuam em regime de escalas rotativas ou em turnos cobrindo as 24 horas do dia?	A) Funcionários que atuam em regime de escalas possuem algum tratamento diferenciado em comparação com os demais?
	Implicações do trabalho em turnos para a organização Práticas específicas de RH para trabalho em turnos		Analisar os efeitos do trabalho em turnos para o indivíduo e organização no que tange às práticas de RH.	Hipótese 2a: a maioria das organizações não têm práticas de RH para os processos de recrutamento e seleção a fim de identificar o perfil do profissional e sua predisposição a realizar e suportar o trabalho em turnos. (Knutsson, 2004; Spector, 2006; Verdier et al., 2003)	A empresa possui práticas diferenciadas de RH para as funções de recrutamento e seleção de pessoas que atuarão em turnos rotativos?	B) Quais são as práticas para recrutamento e seleção para vagas que atuam em turnos e o que contemplam? C) Existe plano de carreira específico para quem trabalha em turno? D) Como é a rotatividade das pessoas que atuam em turnos? (turnover)
				Hipótese 2b: a maioria das organizações não possuem práticas de RH que permitem acompanhar e monitorar os indivíduos a fim de garantir o bem-estar biológico, psicológico e social durante a permanência no trabalho em turnos (Almeida, 2003; Costa, 2003b; Fernandes Jr. & Mello, 2013; Gillberg, 1985; Narciso & Pinto, 2013; Rutenfranz et al., 1985)	A empresa faz acompanhamento periódico da saúde física e mental das pessoas que atuam em turnos rotativos?	E) Há políticas de saúde para o trabalhador em turno? Quais?
	O papel do gestor de linha na execução (implementação) das práticas específicas de RH para o trabalho em turnos		Compreender como a gestão de pessoas e os gestores de linha podem amenizar o impacto biológico, psicológico e social dos indivíduos que atuam em turnos.	Hipótese 3: a maioria das organizações não consideram relevante ter gestores táticos durante as 24 horas do dia e direciona o esforço gerencial nesse período apenas a uma supervisão operacional/técnica sem autonomia para tomada de decisões ou para tratar de temas relativos a gestão de pessoas (Guest, 2007; Hornung & Rousseau, 2008).	A empresa tem gestores que também atuam em turnos rotativos acompanhando as equipes durante as 24 horas do dia?	F) Como funciona o esquema de gestão das equipes que atuam em regimes de escalas na organização? G) A organização provê recursos de outras áreas para atendimento ou suporte aos funcionários que atuam em turnos? H) Como é a rotina dos gestores que também atuam em turnos assim como suas equipes?

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tomando como referência esses autores, para a parte quantitativa foi feita uma distribuição de frequência e categorização através de gráficos e tabelas que organizaram os dados da FEEx. A análise qualitativa deles ajuda a validar, interpretar, esclarecer e ilustrar as descobertas quantitativas, reforçando e revisando a teoria (Miles & Huberman, 1994).

Para a pesquisa FEEx daquele ano, o presente trabalho formulou questões complementares que permitiram capturar como as organizações gerenciam as equipes que atuam em regime de escalas e as respostas puderam trazer inferência sobre as hipóteses apresentadas nos capítulos anteriores. As perguntas estão no Quadro 2:

Quadro 2: perguntas aplicadas através da FEEx.

Questão	Itens			Descrição
A empresa possui equipes que atuam em regime de escalas rotativas ou em turnos cobrindo as 24 horas do dia?	Não, a empresa **não** possui equipes que atuam em regime de escalas rotativas ou em turnos cobrindo as 24 horas do dia			
	Sim, conforme abaixo:	Turnos de:	6 horas	
			8 horas	
			12 horas	
		Turnos são:	fixos	horário fixo (diurno, vespertino, noturno)
			irregulares	início/término de jornada sem esquema pré-determinado
			alternantes ou rodízio	alternam horários, ora estando diurno, depois vespertino, depois noturno em ciclos determinados
A empresa possui práticas diferenciadas de RH para as funções de recrutamento e seleção de pessoas que atuarão em turnos rotativos? (SIM/NÃO)	Não, empresa **não** possui práticas diferenciadas de RH para as funções de recrutamento e seleção de pessoas que atuarão em turnos rotativos			
	Sim			
A empresa faz acompanhamento periódico da saúde física e mental das pessoas que atuam em turnos rotativos?	Não, a empresa **não** faz acompanhamento periódico da saúde física e mental das pessoas que atuam em turnos rotativos.			
	Sim, conforme abaixo:	Mensal		
		Bimestral		
		Trimestral		
		Quadrimestral		
		Semestral		
		Anual		
		Frequencia maior que um ano		
A empresa tem gestores que também atuam em turnos rotativos acompanhando as equipes durante as 24 horas do dia?	Não, a empresa **não** tem gestores que também atuam em turnos rotativos acompanhando as equipes durante as 24 horas do dia			
	Sim, conforme abaixo:	Apenas gestores táticos em cada turno		
		Gestores táticos E operacionais em cada turno		
		Apenas gestores operacionais em cada turno		
		Apenas supervisores operacionais em cada turno		

Fonte: Elaborado pelo autor.

As três hipóteses apresentadas no estudo são consideradas hipóteses de nulidade, que são o inverso da hipótese de pesquisa, com intuito de negar ou rejeitar as colocações e são mais fáceis de provar (Richardson, 1999) considerando que a maioria das empresas: (1) não possuem equipes que atuam em turnos e (2) quando possuem, adotam as mesmas práticas para gestão de pessoas de maneira uniforme, sem considerar especificidades, o que contraria as teorias.

As hipóteses são de uma variável, portanto com a base de respostas da pesquisa FEEx, organizou-se a massa de dados usando tabelas e gráficos que permitiram fazer uma observação qualitativa sobre a quantidade de empresas que responderam *sim* ou *não* às questões recomendadas por este trabalho e alguns de seus atributos. Confirmam-se as hipóteses se a maioria das organizações tiverem equipes que atuam em regime de escalas e não possuírem as práticas recomendadas para elas.

Na segunda etapa do trabalho, foi realizado **estudo de casos múltiplos**, como mencionado. Essa etapa é a parte qualitativa do trabalho que, de acordo com Demo (2009, p. 156), "não permite generalizar extensivamente, mas intensivamente". O estudo de caso também pode ser motivado por questões de natureza conceitual ou para elaborar uma teoria a partir dos

casos analisados, permite compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações dos quais se tem uma compreensão limitada (Godoy, 2006). Aqui justifica-se a intenção deste trabalho sobre o estudo das práticas específicas de gestão de pessoas que atuam em turnos como um conceitual teórico novo.

Adicionalmente, o propósito dos estudos de casos, amplamente utilizado para as Ciências Sociais, é propiciar uma visão global do problema, ou identificar fatores que influenciam ou são influenciados por determinado problema, ao invés de apresentar um conhecimento preciso sobre este (Gil, 2002). Segundo Yin (2010), o estudo de caso possibilita entender fenômenos sociais mais complexos aplicados em diversas situações, seja no enfoque individual, grupal, organizacional, social, político e relacionados.

Yin (2010, p. 36) explica que "os estudos de caso, como experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos". Após o estudo, entende-se possível modificar a teoria, desenvolvendo implicações teóricas a partir da observação e resultado desse estudo.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas estruturadas, ou seja, baseadas em um roteiro com questionário, padronizando as informações obtidas. Isso serviu como um guia de referência para trazer o entrevistado ao tema sempre que se percebia um desvio do assunto principal.

O uso de entrevistas é incentivado por Richardson (1999, p. 207):

> "A melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos".

Portanto, ao seguir a recomendação de Yin (2010), a estruturação do plano da pesquisa toma a forma de cinco passos que permitem delinear os procedimentos a serem realizados e ainda auxiliam na composição do questionário e entrevistas:

1. Questões do estudo:
    a. Funcionários que atuam em regime de escalas possuem algum tratamento diferenciado em comparação com os demais?

b. Quais são as práticas para recrutamento e seleção para vagas que atuam em turnos e o que contemplam?
c. Existe plano de carreira específico para quem trabalha em turno?
d. Como é a rotatividade das pessoas que atuam em turnos? (turnover)
e. Há políticas de saúde para o trabalhador em turno? Quais?
f. Como funciona o esquema de gestão das equipes que atuam em regimes de escalas na organização?
g. A organização provê recursos de outras áreas para atendimento ou suporte aos funcionários que atuam em turnos?
h. Como é a rotina dos gestores que também atuam em turnos assim como suas equipes? (exemplo tomada de decisão, gerenciamento das equipes, atuação remota/por telefone fora do horário, tratamento de problemas, conflitos)

2. As proposições: as organizações não possuem gestores em turnos, nem práticas específicas para gestão de pessoas que atuam em regime de escalas, ou se possuem, não as adotam em sua integralidade e não são percebidas pelos agentes envolvidos.

3. A unidade de análise: gestores das equipes que atuam em regime de escalas.

4. A lógica que une os dados às proposições: Nos relatos de cada profissional, devem-se buscar expressões e afirmações que apresentem a ausência de práticas específicas de gestão de pessoas ou cuja adoção não esteja sendo percebida.

5. Os critérios para interpretar as constatações: tipos de práticas existentes, como os funcionários que atuam em turnos alcançam as demais áreas da organização, programas de saúde do trabalhador existentes, processos de seleção e contratação específicas, forma de gerenciar e organizar equipes de turnos.

O **plano de análise** consiste em correlacionar as respostas dos entrevistados, palavras-chave, comentários sobre as práticas de RH, especificidades do trabalho em turno na organização, organização da gestão e demais áreas, aspectos de saúde do trabalhador em turno, à luz da teoria aqui desenvolvida sobre práticas específicas de RH para pessoas que atuam em escalas, isto é, se aquilo que entende e realiza está alinhado ao que os autores apresentados indicam como adequação das práticas para o bem-estar das pessoas.

Segundo Bardin (2011, p. 131), “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis pode, então, propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos

objetivos previstos [...]", o que permite, portanto, o relacionamento de expressões utilizadas pelos entrevistados com as hipóteses levantadas a fim de responder aos objetivos indicados neste trabalho.

Seguindo a técnica proposta por Bardin (2011), utilizou-se a temática com análise de conteúdo do tipo classificatório. Assim, ao final das entrevistas, foi montado um resumo das respostas, com o objetivo de organizar tais expressões em cada resposta de cada gestor, o que permitirá apurar a frequência dessas respostas e, a partir do conjunto de assertivas coincidentes, determinar se as organizações de tecnologia ajustam práticas de RH específicas para o trabalho em turnos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Para análise dos resultados dessa pesquisa, foram feitas duas etapas, sendo a primeira para os dados quantitativos e a segunda para os qualitativos, que permitiram a associação com a teoria e com as hipóteses levantadas anteriormente.

4.1. Resultados da pesquisa quantitativa a partir da base FEEx

O total de respondentes registrados pela base FEEx 2020 foi de 213 empresas, das quais 207 responderam à pesquisa com os pontos relevantes ao estudo e à pesquisa FEEx como um todo, sendo que 6 delas apresentaram dados inconsistentes e foram retiradas daquele total.

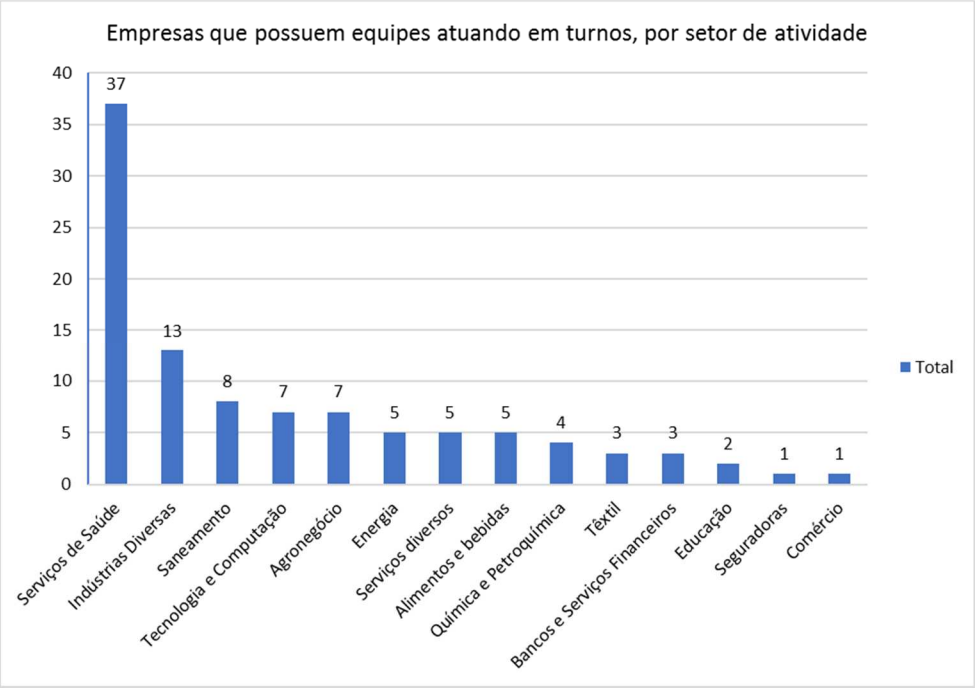
A partir dos 207 respondentes, foi verificado como eles responderam à primeira questão dessa pesquisa: **Q1: a empresa possui equipes que atuam em regime de escalas rotativas ou em turnos cobrindo as 24 horas do dia?** O resultado foi que 106 não possuíam equipes atuando em regime de escalas e, portanto, não são objetos de análise para esse estudo, e 101 possuíam alguma equipe que atuava nesse esquema. Assim, dessas **101 que possuem equipes em turnos**, obteve-se, então, os dados relevantes à esta pesquisa.

Por questões de confidencialidade das empresas impostas pela FEEx, não é possível fazer extração total da base de dados, sendo necessário realizar o requerimento de dados parciais que permitam conferir as informações relevantes à essa pesquisa. Essa restrição visa impedir a associação dos resultados com a identificação das empresas. As quatro perguntas (Q1, Q2, Q3 e Q4, apresentadas no capítulo anterior e detalhadas mais adiante) preparadas por este autor foram inseridas na sessão de Sondagem da FEEx 2020 e puderam ser solicitadas integralmente. Os dados demográficos autorizados foram **setor de atividade** e tamanho da empresa por **número de funcionários**. Adicionalmente, foi permitido extrair as informações de caracterização da área de RH (uma questão) e da gestão de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho - QVT (duas questões) para um melhor entendimento e correspondência com o tema.

Com auxílio de um editor de planilhas eletrônicas, a partir da massa de dados fornecidos pela FEEx, gerou-se uma tabela dinâmica e gráficos dinâmicos que permitiram isolar as variáveis de estudo e realizar filtros considerando as 101 empresas e suas respostas, bem como inferir resultados à luz da teoria apresentada nos capítulos iniciais.

A quantidade de empresas por setor (total de 101) está ilustrada no Gráfico 1. Nota-se uma grande concentração de empresas do setor de Serviços de Saúde, que fortemente fazem uso do trabalho em turnos, em linha com as observações de Dall'Ora et al. (2016) sobre a quantidade de estudos sobre turnos nessa área, bem como o de TIC, representado no mesmo gráfico como Tecnologia e Computação. A importância da pesquisa sobre esse arranjo de trabalho também é ampliada pelos demais setores que informam possuir pessoas em horários distintos dos convencionais.

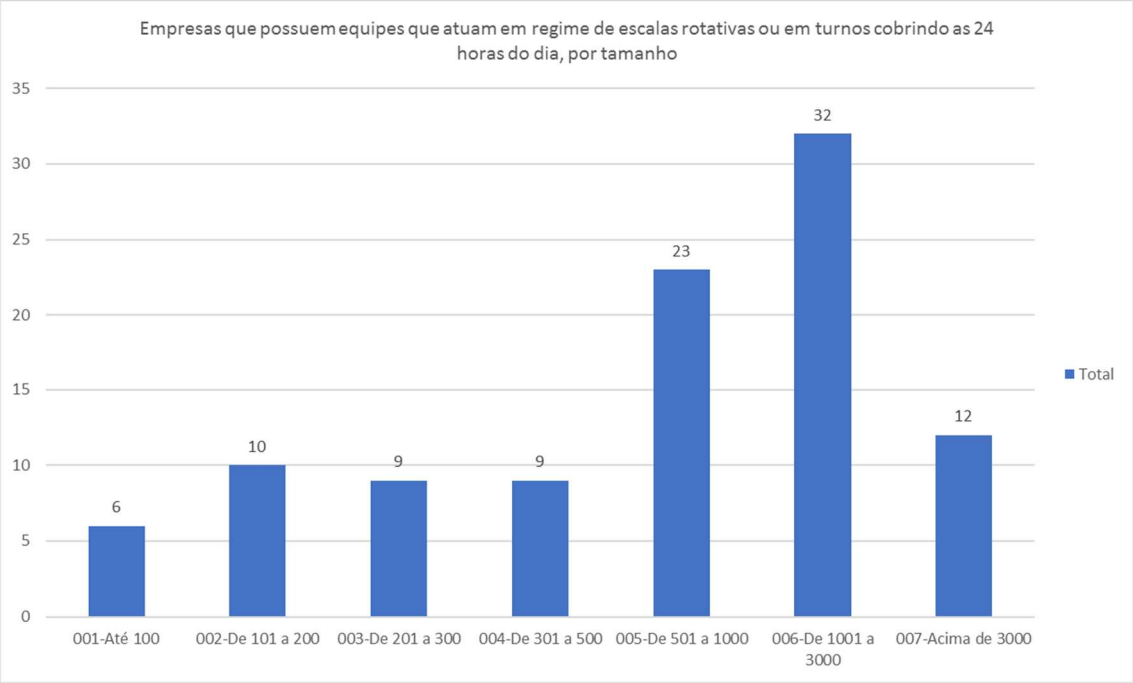
Gráfico 1: Distribuição das empresas por setor.



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao porte das empresas, o Gráfico 2 mostra a distribuição. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) considera o porte da empresa, pelo número de pessoas ocupadas, como micro (0-9), pequeno (10-49), médio (50-249) e grande (mais de 250 pessoas). A grande maioria está enquadrada como empresa de grande porte e proporcionalmente mais pessoas em regime de escalas demandando práticas específicas de RH.

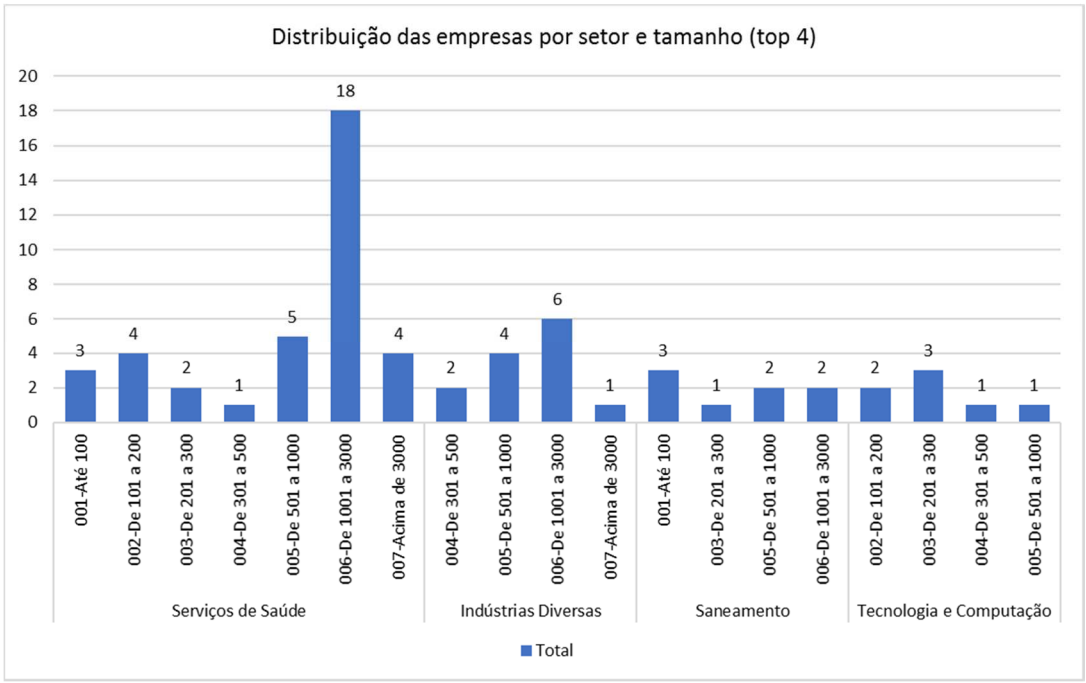
Gráfico 2: Distribuição das empresas por tamanho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 3 apresenta os quatro maiores setores que tiveram respondentes na pesquisa e como estão distribuídos por tamanho.

Gráfico 3: Os quatro maiores respondentes por setor e tamanho.



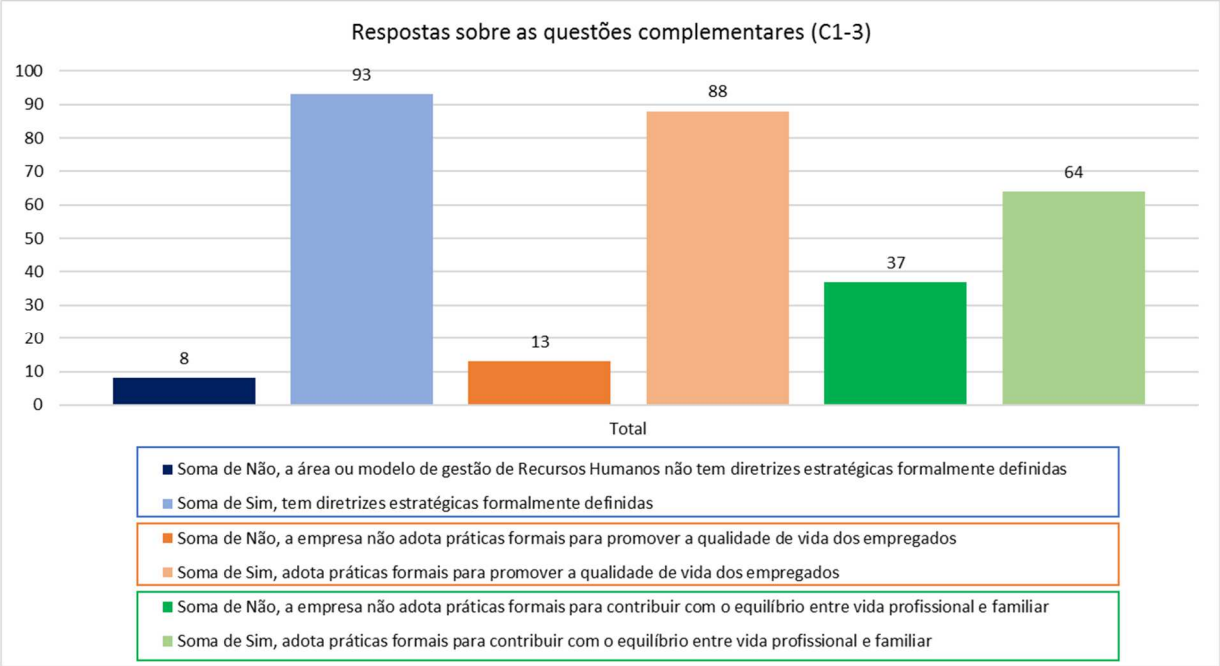
Fonte: Elaborado pelo autor.

A extração de dados, como mencionado, também permitiu trazer três questões complementares (Cx) do mapeamento geral das empresas. Essas questões são:

- C1: A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?
- C2: A empresa adota práticas formais para promover a qualidade de vida dos empregados?
- C3: A empresa adota práticas formais para contribuir com o equilíbrio entre vida profissional e familiar?

A análise desse quantitativo é apresentada nos Gráficos 4, 5 e 6. No primeiro, tem-se a distribuição das respostas por blocos e a grande maioria se estrutura com diretrizes estratégicas de RH formais (93), bem como promovem qualidade de vida aos empregados (88). Contudo, quando se trata de equilíbrio trabalho e vida pessoal, o número se reduz (64) e há 37 empresas que não adotam prática alguma, o que afeta a todos, mais ainda aos que atuam em turnos e já estão apartados dos horários socialmente definidos.

Gráfico 4: Respostas às questões complementares C1 a C3.



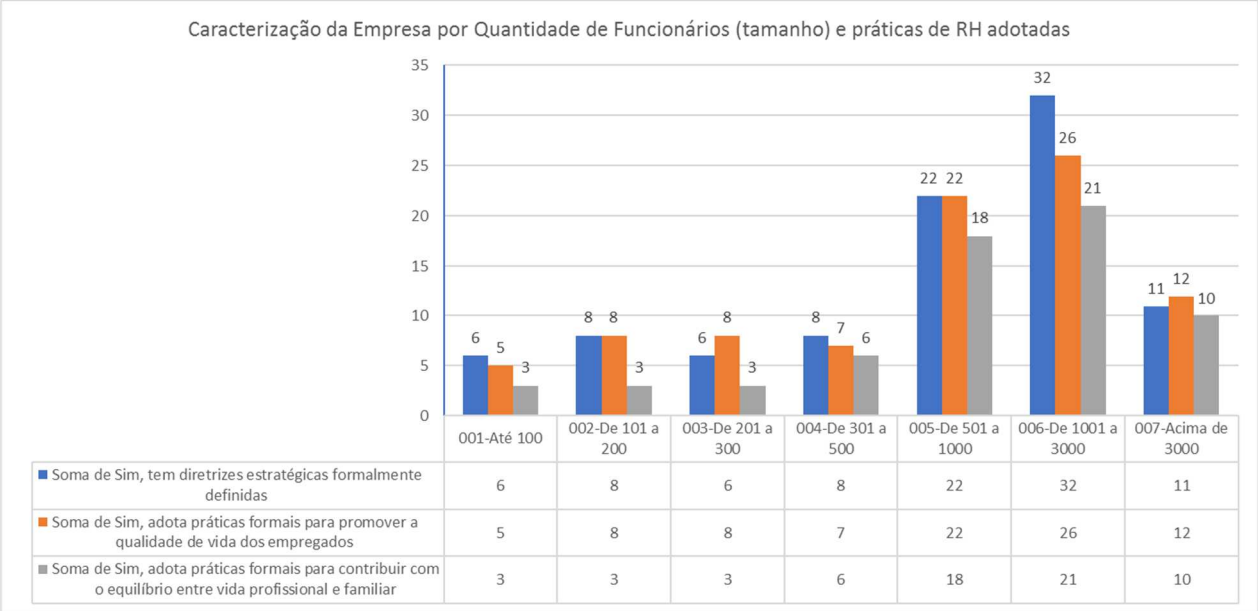
Fonte: Elaborado pelo autor.

Há que se destacar também que oito das 101 organizações que possuem equipes que atuam em turnos não têm diretrizes estratégicas formalmente definidas. Dessas oito, cinco são de micro e pequeno porte. Embora seja uma quantidade menor em relação às demais, identifica-

se um problema de gerenciamento de pessoas que toca a todos e pode ser ainda mais prejudicial ao time de horários deslocados.

O Gráfico 5 permite inferir que as empresas de maior porte estão mais estruturadas sobre as diretrizes estratégicas e a adoção de práticas formais de RH de maneira geral a todos os funcionários.

Gráfico 5: Caracterização das empresas sobre práticas de RH.

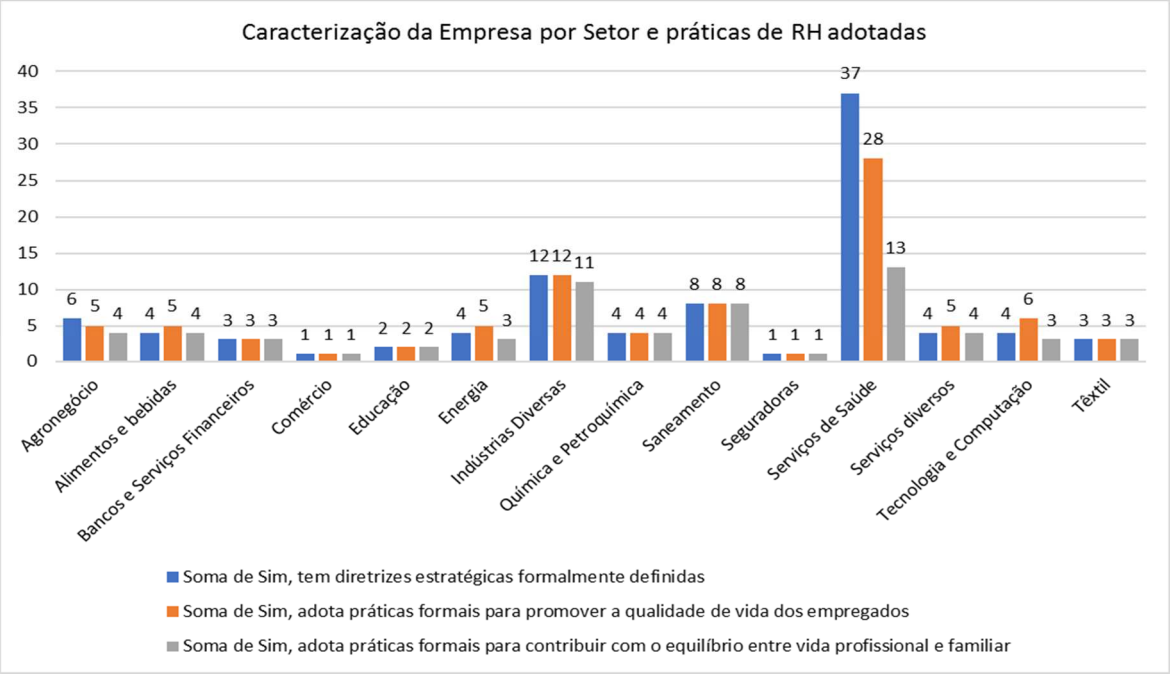


	001-Até 100	002-De 101 a 200	003-De 201 a 300	004-De 301 a 500	005-De 501 a 1000	006-De 1001 a 3000	007-Acima de 3000
Soma de Sim, tem diretrizes estratégicas formalmente definidas	6	8	6	8	22	32	11
Soma de Sim, adota práticas formais para promover a qualidade de vida dos empregados	5	8	8	7	22	26	12
Soma de Sim, adota práticas formais para contribuir com o equilíbrio entre vida profissional e familiar	3	3	3	6	18	21	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 6, destacam-se os setores de Saúde, Indústrias Diversas e Saneamento, cujo primeiro e terceiro estão mencionados anteriormente como alguns dos serviços essenciais com forte presença de trabalhadores em turnos atuando de maneira ininterrupta, conforme Kogi (1985). Entretanto, outros segmentos indicados nos gráficos não responderam positivamente às questões, o que indica presença de pessoas que atuam em turnos sujeitos a políticas genéricas ou não possuem políticas essenciais, com foco na qualidade de vida e conciliação do trabalho e vida pessoal.

Gráfico 6: Caracterização da empresa por setor e práticas de RH adotadas.



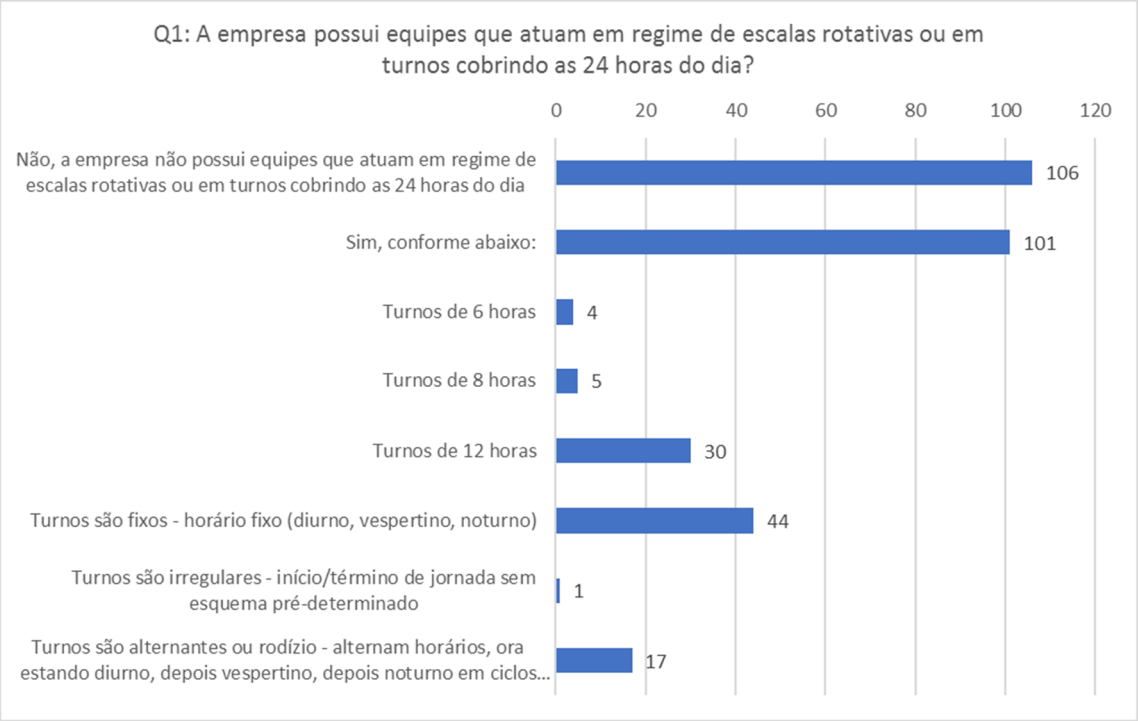
Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões chave deste trabalho, incluídas na sessão Sondagem da FEEx 2020 foram:

- Q1: A empresa possui equipes que atuam em regime de escalas rotativas ou em turnos cobrindo as 24 horas do dia?
- Q2: A empresa possui práticas diferenciadas de RH para as funções de recrutamento e seleção de pessoas que atuarão em turnos rotativos?
- Q3: A empresa faz acompanhamento periódico da saúde física e mental das pessoas que atuam em turnos rotativos?
- Q4: A empresa tem gestores que também atuam em turnos rotativos acompanhando as equipes durante as 24 horas do dia?

A primeira questão abre a distinção das empresas terem ou não equipes em turnos e é sobre essa que se filtraram as 101 empresas, como descrito no início do capítulo. Também foi possível entender melhor como se distribuem os tipos de arranjos de turnos empregados pelas organizações, conforme Gráfico 7:

Gráfico 7: Respostas à Q1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 101 empresas, a maioria (44) adota o formato de turnos fixos, seguidos por aquelas com turnos de 12 horas (30) e das que fazem turnos alternantes ou rodízios (17).

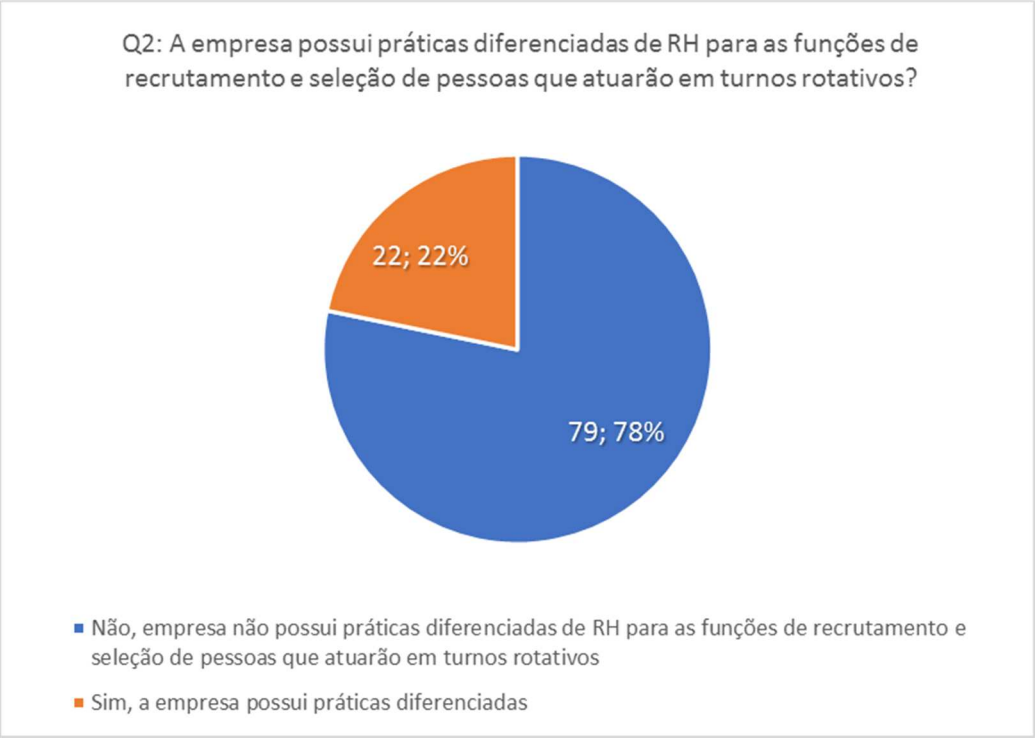
Em esquemas fixos, o trabalho pode estar em horário noturno, distante do convívio social e familiar e requer, como mencionado anteriormente, avaliação prévia da predisposição ao trabalho nesse horário, considerando o funcionamento adequado do organismo com os ritmos circadianos durante o dia (Wright, Bogan, & Wyatt, 2013).

Turnos de doze horas são um ponto de atenção pela quantidade de empresas, pois se trata de regimes especiais, uma vez que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estipula oito horas diárias e demais arranjos são permitidos através acordos individuais ou coletivos (Decreto-Lei n. 5.452, 1943). Alguns autores entendem que não há vantagens ou desvantagens ao trabalhador de 12 horas (Loudoun, 2007) e outros indicam que não há evidência suficiente para afirmar que esse formato é seguro (Dall'Ora et al., 2016).

Turnos alternantes requerem atenção das organizações para o acompanhamento regular da saúde física e mental das pessoas, porque elas precisam de tempo para se adaptar ao horário noturno, quando há rotação constante, que pode durar de uma ou duas semanas (Dall'Ora et al., 2016).

Esse total de 101 empresas representa quase metade da amostra completa da FEEx, e há preocupação em como se dão as práticas de RH para trabalhadores em turnos. No entanto, apenas 22% delas possuem práticas diferenciadas de recrutamento e seleção, como recomenda a literatura, conforme indica o resultado da Questão 2 (Q2) no Gráfico 8:

Gráfico 8: Respostas à Q2.

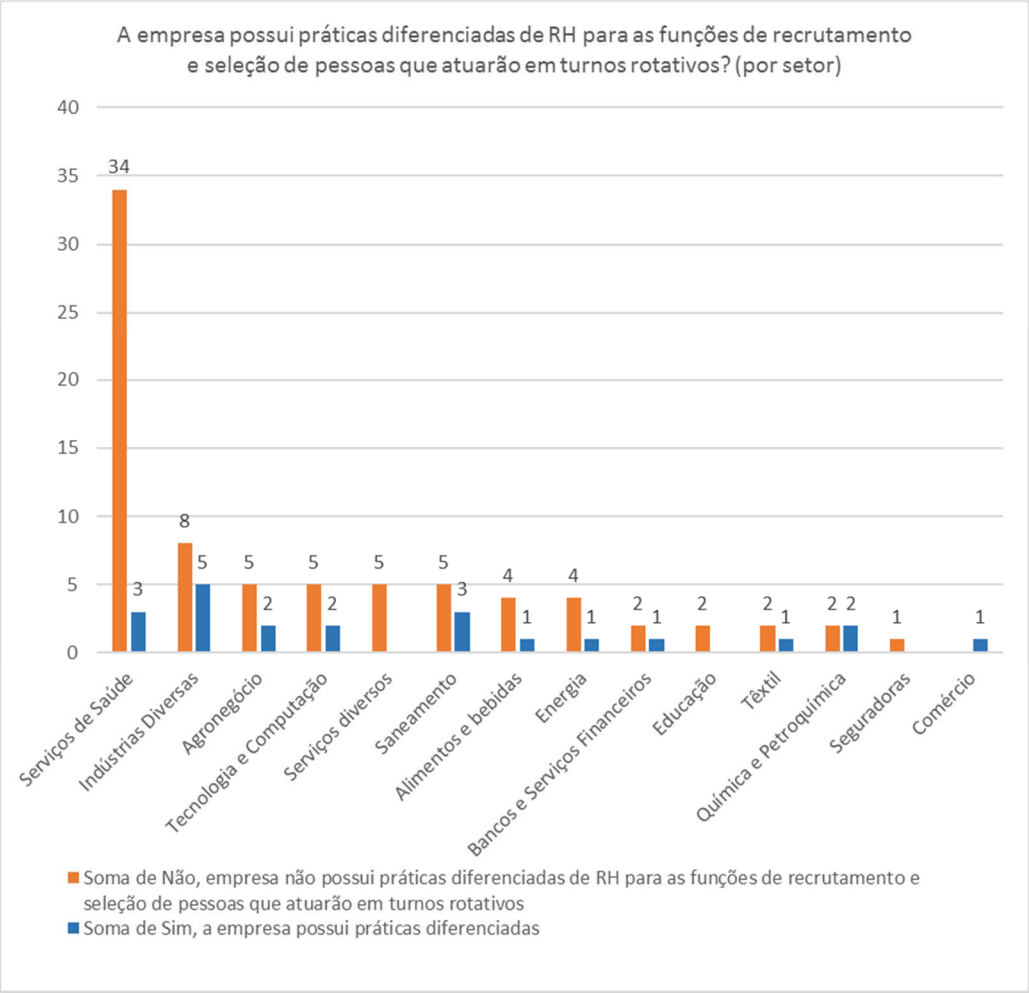


Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Costa (2003b), é tarefa dos especialistas em saúde ocupacional avaliar a adequação dos funcionários ao trabalho em turnos e noturno, observando implicações ao indivíduo e organização. Assim, esse dado suporta diretamente a Hipótese 2a: a maioria das organizações **não têm** práticas de RH para os processos de recrutamento e seleção a fim de identificar o perfil do profissional e sua predisposição a realizar e suportar o trabalho em turnos.

O Gráfico 9 mostra essa distribuição por setor, destacando o de Serviços de Saúde, com forte presença de trabalhadores em turnos, o qual majoritariamente não realiza tais práticas. Faz-se alerta a esse dado, pois a literatura sobre efeitos do trabalho em turnos gira em torno desse segmento, como mencionado no referencial teórico deste trabalho.

Gráfico 9: Respostas à Q2 por setor.

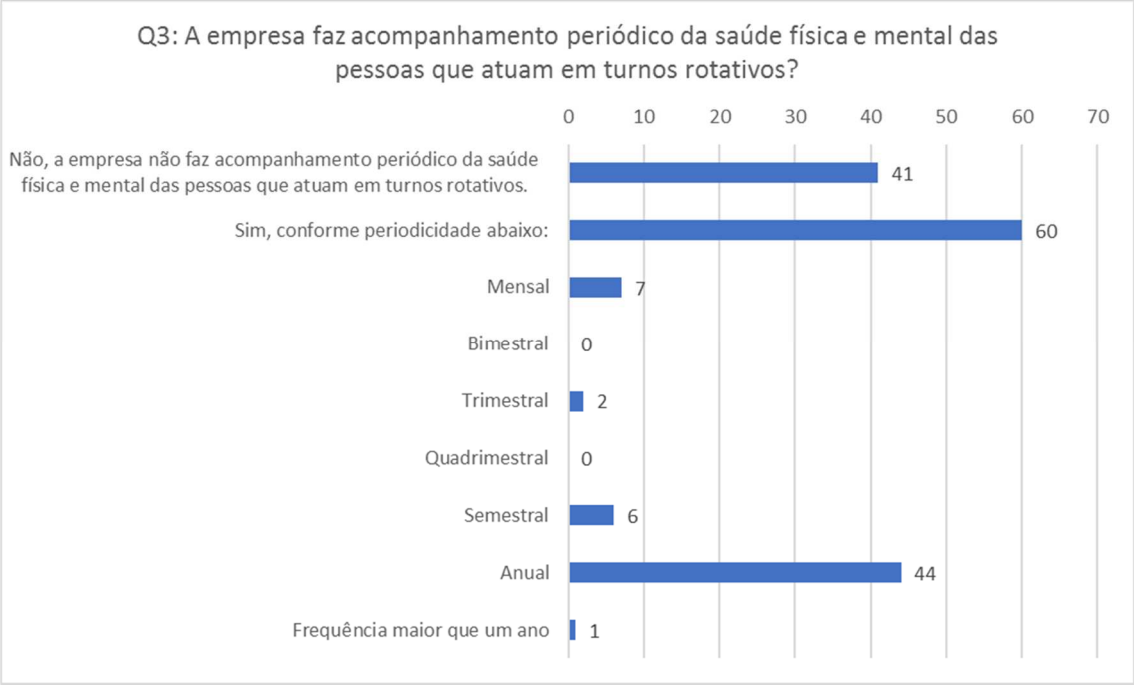


Fonte: Elaborado pelo autor.

Não realizar essa verificação prévia pode trazer consequências graves ao indivíduo. Embora a legislação obrigue realização de exame médico admissional, por exemplo, não é especificado que este contemple testes específicos para o trabalho em turnos. Assim, a elaboração de práticas específicas deveria partir da organização, quando da necessidade de contratação de pessoas que atuam em escalas a fim de avaliar se já atuou nesse esquema e se teve alguma doença relativa ao trabalho em turnos e sua aptidão para ocupar essa posição de horário deslocado, cuja qualidade de sono é frequentemente afetada (Costa, 2003b; Schilpzand, Houston, & Cho, 2018).

Alinhado a essa etapa de recrutamento e seleção, vem o acompanhamento periódico dos profissionais ao longo do tempo. Embora a maioria das organizações faça essa avaliação de saúde, a periodicidade é anual, conforme Gráfico 10:

Gráfico 10: Resposta à Q3.



Fonte: elaborado pelo autor.

O que se poderia inferir é que o acompanhamento anual é mais uma prática corrente aplicada a todos os funcionários e que engloba também a avaliação dos que atuam em turnos. Ainda assim, considerando que sejam políticas exclusivas, a periodicidade não é a recomendada pela literatura conforme visto no desenvolvimento teórico deste trabalho.

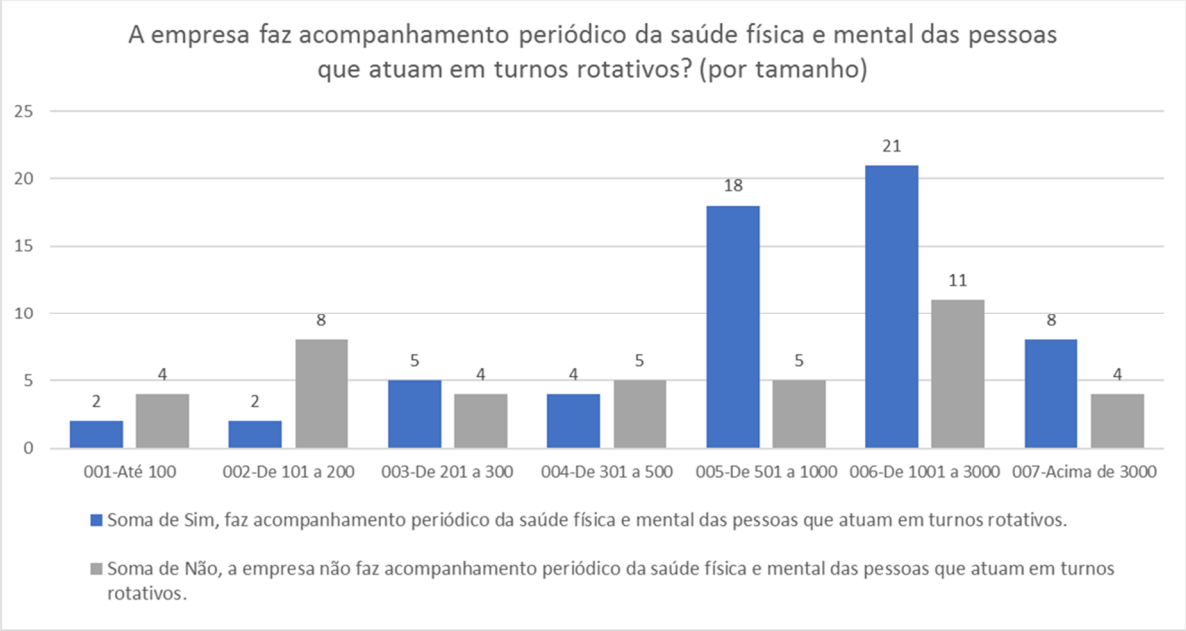
Pesquisas mais recentes reforçam essa recomendação indicando os efeitos negativos do trabalho em turnos, principalmente na manutenção permanente de turnos fixos, como a maioria adota (vide Gráfico 7), que afeta principalmente os que atuam à noite, cujo ciclo circadiano desalinhado promove sonolência, falta de atenção e desempenho reduzido, ainda que alguns tenham maior tolerância que outros (Chellappa, Morris, & Scheer, 2019; Pilcher & Morris, 2020). O prazo de um ano entre as avaliações de saúde pode ser longo, considerando que esse desalinhamento ocorre diariamente quando o indivíduo estiver exposto ao trabalho em horários não convencionais: “o trabalhador do turno noturno sempre terá que combater o ritmo circadiano natural de adormecer a noite e ficar desperto durante o dia” (Pilcher & Morris, 2020, p. 3).

O acompanhamento dos sinais de fadiga, monitoramento da saúde e do desempenho diário, bem como a montagem de escalas e organização das equipes em turnos passam pelo

gestor de linha, que promove as práticas de RH da organização, como indicam Purcell e Hutchinson (2007).

Na decomposição do dado por tamanho de empresa para a Q3, observa-se no Gráfico 11 as grandes empresas adotando tais práticas em sua maioria, enquanto as menores de 500 funcionários sequer fazem acompanhamento da saúde física e mental, mesmo tendo trabalhadores em turnos.

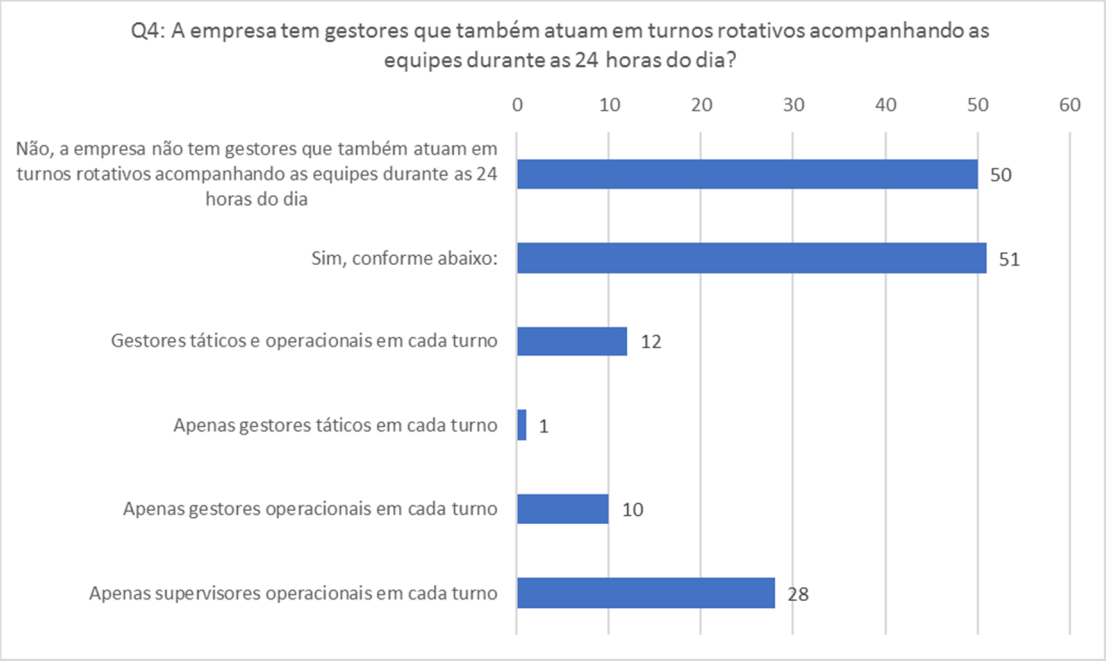
Gráfico 11: Resposta à Q3 por tamanho de empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao consultar as organizações sobre a presença de gestores nos turnos, questão Q4 elaborada para a FEEx, no Gráfico 12 vê-se que praticamente a metade não conta com gestores junto às equipes, e das que contam, 28 delas colocam supervisores que, segundo Hales (2005), estão no nível operacional lidando diretamente com a organização do trabalho, com pouca autonomia para tomada de decisões.

Gráfico 12: Resposta à Q4.

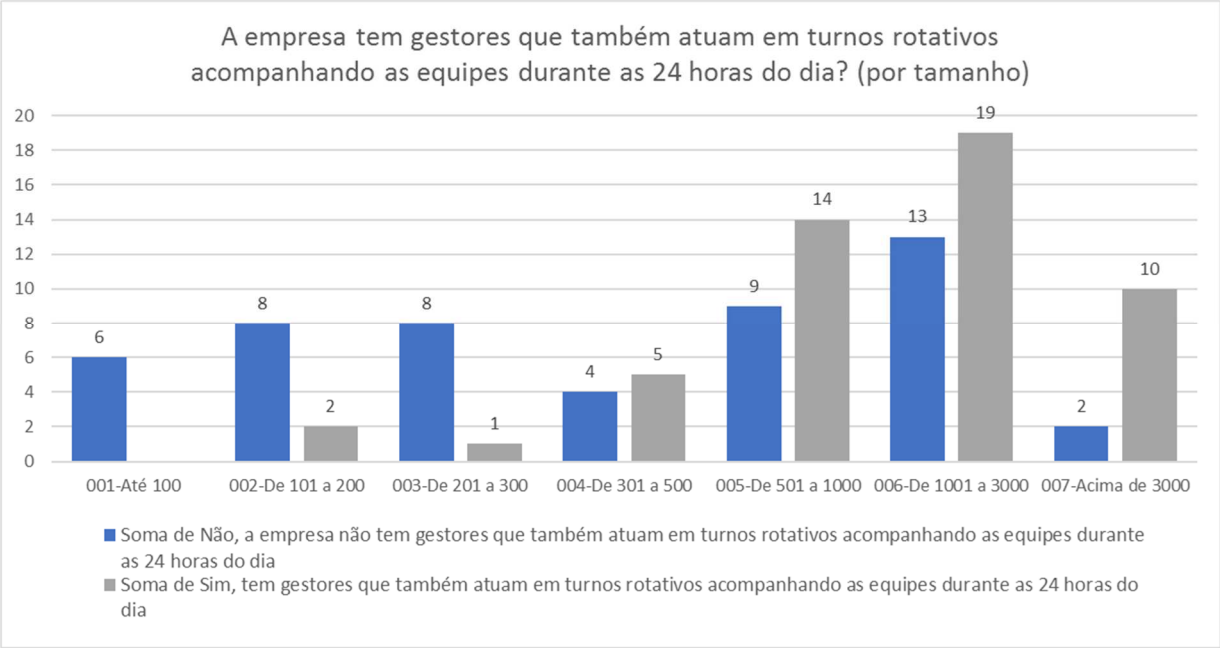


Fonte: Elaborado pelo autor.

A parcela das organizações que não está com a gestão presente (50) lida com os profissionais de turnos de maneira remota, isto é, não estão atuando diretamente como agentes da cultura e das práticas de RH conforme sugere Guest (2007). Estar alheio ao cotidiano das pessoas pode trazer consequências ao desempenho organizacional, bem como impactos na saúde do indivíduo e no desequilíbrio do trabalho e vida pessoal, levando em conta o papel do gestor de linha e a importância da interação direta com seus subordinados na disseminação das práticas de RH, conforme descrito por Purcell e Hutchinson (2007).

Novamente, conforme Gráfico 13, as empresas maiores (acima de 500 funcionários) estão mais estruturadas com gestores presentes nas 24 horas do dia, embora se note que a diferença para as que não possuem seja pequena e essa ausência gerencial junto aos trabalhadores de turnos pode trazer as consequências anteriormente explanadas.

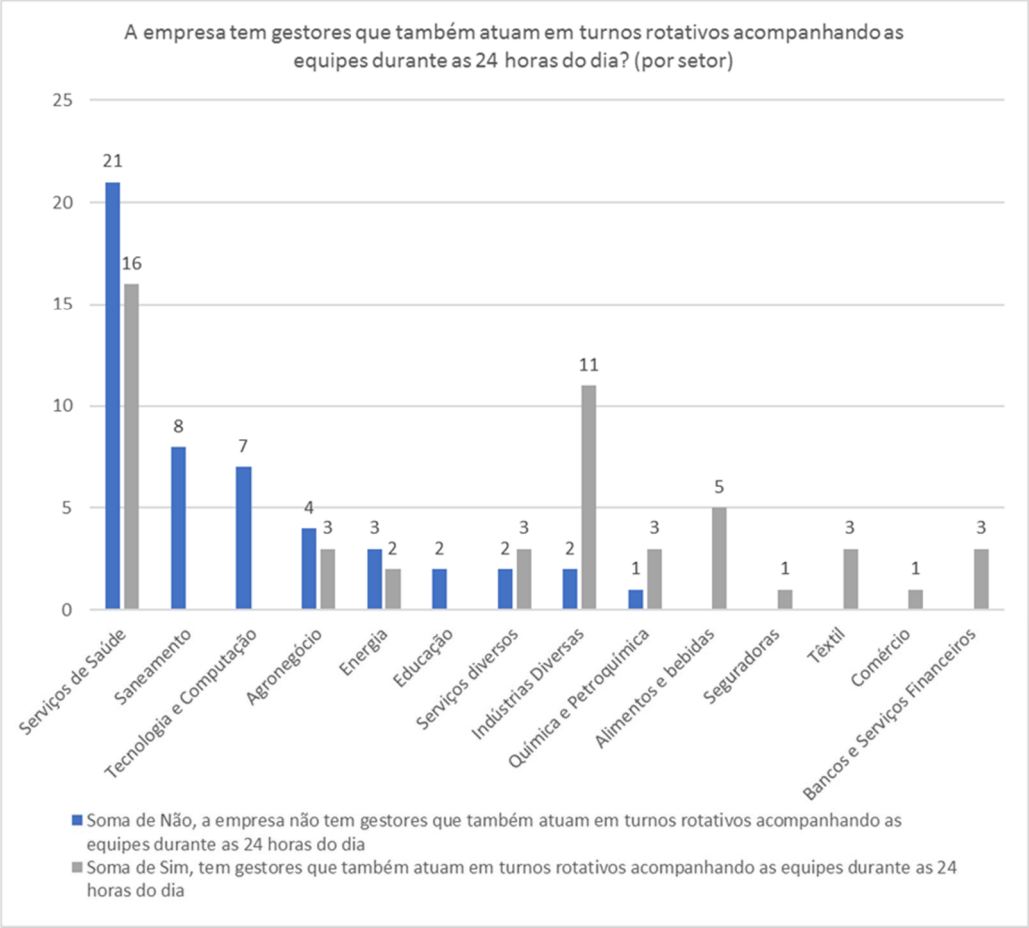
Gráfico 13:Respostas à Q4 por tamanho de empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao decompor o dado por setor, o Gráfico 14 destaca o setor de Serviços de Saúde com demanda de profissionais em turnos majoritariamente sem gestão em todos os horários. Essa presença é mais vista nas Indústrias Diversas, oposto ao de Tecnologia e Computação, setor alvo dessa pesquisa, cujas sete respondentes não contam com gestores atuando em turnos.

Gráfico 14: Respostas à Q4 por setor.

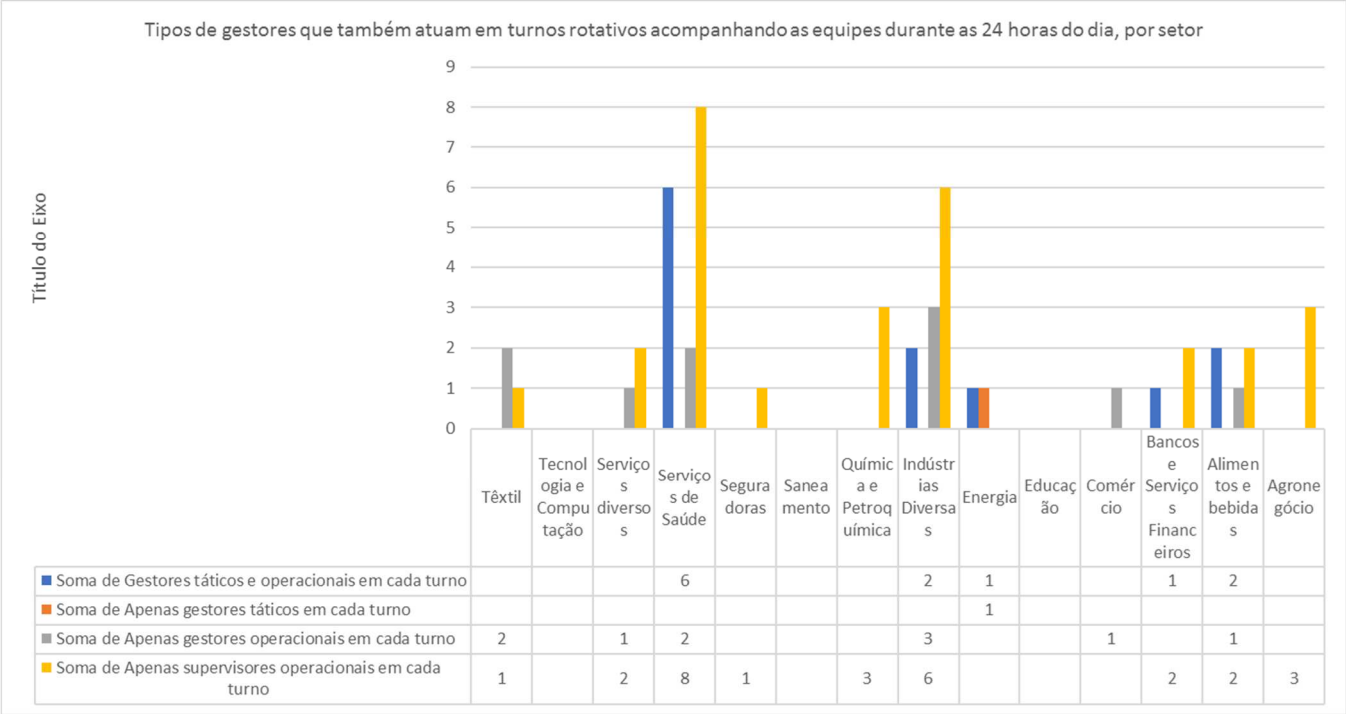


Fonte: Elaborado pelo autor.

A evidência sobre o setor de Saúde traz preocupações pelo fato de ser o que remete a cuidados com as pessoas e ser um dos mais pesquisados em termos de impactos do trabalho em turnos, conforme indicaram Dall'Ora et al. (2016). A relevância da presente Tese, assim como colocado nas justificativas, se reforça com esse dado porque as organizações estariam empregando práticas genéricas mesmo quando o trabalho exige certas especificidades.

Ao ampliar ainda mais os dados do Gráfico 14, no Gráfico 15 é possível constatar que a gestão presente nos turnos também é de atuação limitada, com supervisores em sua maioria, inclusive no setor de Serviços de Saúde.

Gráfico 15: Tipos de gestores atuando em turnos por setor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tais supervisores, quando presentes, devem ser capazes de tomar decisões pertinentes à qualidade de vida e conciliação trabalho e vida pessoal das pessoas. As práticas de RH devem empoderar esse gestor de modo que possa ter alçada de decisão durante o horário, caso seja necessário, se a empresa não conta com níveis hierárquicos superiores no apoio a essa tomada de decisão.

Ao longo do referencial teórico deste trabalho, falou-se sobre a importância do gestor de linha sobre a percepção das práticas de RH. Purcell e Hutchinson (2007) afirmam que a maioria dessas práticas dependem do suporte ou ação do gestor de linha e se o supervisor tiver essa atuação ou alcance, não seria um problema ver a maioria das organizações adotando níveis hierárquicos mais baixos frente às equipes, mas a problemática se dá na ausência de qualquer tipo de gestão, como se constatou em praticamente a metade das empresas que adotam turnos pesquisadas na FEEx.

Com os dados apresentados até então, foi possível fazer uma correlação das respostas complementares C1-3 e das respostas da pesquisa Q2-4 a fim de permitir uma análise adicional entre elas conforme Quadro 3:

Quadro 3: Associação das Questões FEEx e da pesquisa

Questões complementares FEEx	Questões da Pesquisa Quantitativa
C1:A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?	Q2: A empresa possui práticas diferenciadas de RH para as funções de recrutamento e seleção de pessoas que atuarão em turnos rotativos?
C2: A empresa adota práticas formais para promover a qualidade de vida dos empregados?	Q3: A empresa faz acompanhamento periódico da saúde física e mental das pessoas que atuam em turnos rotativos?
C3: A empresa adota práticas formais para contribuir com o equilíbrio entre vida profissional e familiar?	Q4: A empresa tem gestores que também atuam em turnos rotativos acompanhando as equipes durante as 24 horas do dia?

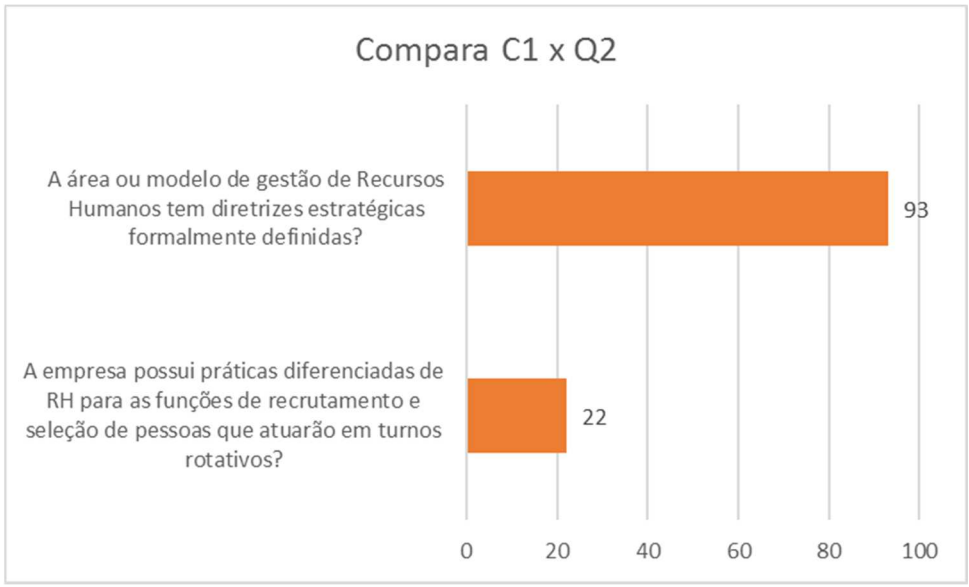
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando se comenta das estratégias formalmente definidas (C1), é possível englobar as práticas diferenciadas para as equipes em turnos, como processo de recrutamento e seleção específicos (Q2). No que tange a qualidade de vida no trabalho (C2), é possível realizar acompanhamento da saúde física e mental das pessoas (Q3). E as práticas para equilíbrio da vida profissional e familiar (C3) serão melhor percebidas e executadas com a ação e participação direta dos gestores de linha durante toda a jornada laboral (Q4).

Com essa associação, foram realizados filtros adicionais que permitiram avaliar os dados das empresas respondentes para as questões conjuntamente, isto é, para as 101 empresas que possuem funcionários atuando em turnos, relacionou-se as que responderam sim às duas questões. O intuito foi confrontar as respostas das empresas para confirmar ou desconfirmar as hipóteses da pesquisa. Os resultados são mostrados a seguir nos Gráficos 16 a 18.

Tomando o valor inicial de respondentes “SIM” da Complementar 1 (C1), obteve-se a quantidade de empresas que afirmaram ter práticas diferenciadas de RH para equipes de turnos, conforme Gráfico 16:

Gráfico 16: Comparação dos resultados afirmativos de C1 filtrados e Q2.

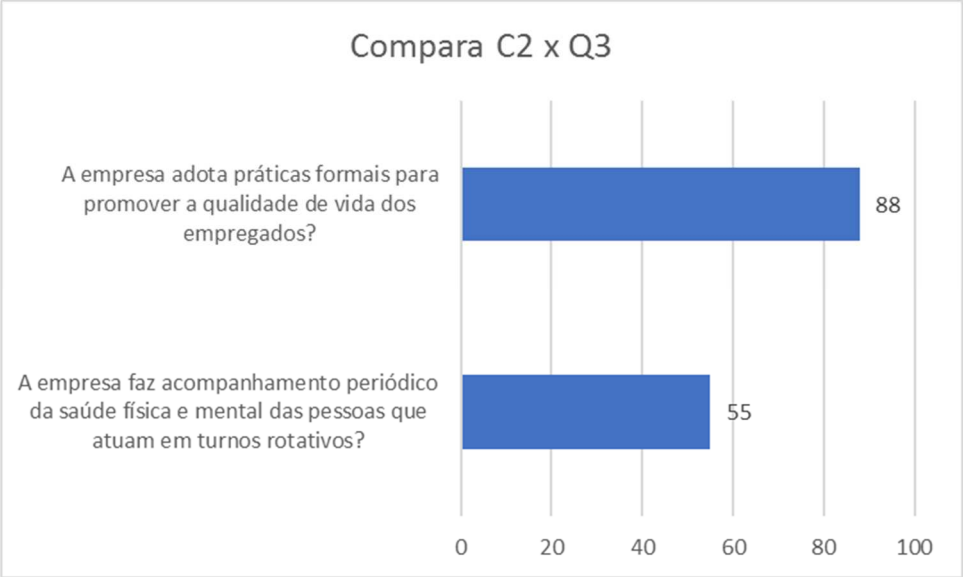


Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro das 101 empresas, 93 afirmaram que têm diretrizes estratégicas formalmente definidas, porém, destas, apenas 22 possuem práticas diferenciadas de RH para equipes de turnos e coincide com o resultado do Gráfico 8, exclusivo da Q2, o que indica que o universo das empresas que adotam as práticas diferenciadas está dentro das que possuem diretrizes estratégicas formalmente definidas. No entanto, essa disparidade entre ter diretrizes formais e não adotar práticas específicas para profissionais de turnos se **alinha com a afirmação da Hipótese 1 e 2a.**

Em relação às respostas da C2 e Q3, obteve-se um universo ligeiramente menor, considerando as 88 empresas que adotam práticas formais para promover a qualidade de vida, 55 fazem o acompanhamento periódico da saúde física e mental das equipes de turnos, no Gráfico 17. Isso significa que tais práticas não contemplam na totalidade a saúde dos profissionais, envolvendo, portanto, práticas mais amplas e gerais, sem especificidades.

Gráfico 17: Comparação dos resultados afirmativos de C2 filtrados e Q3.



Fonte: Elaborado pelo autor.

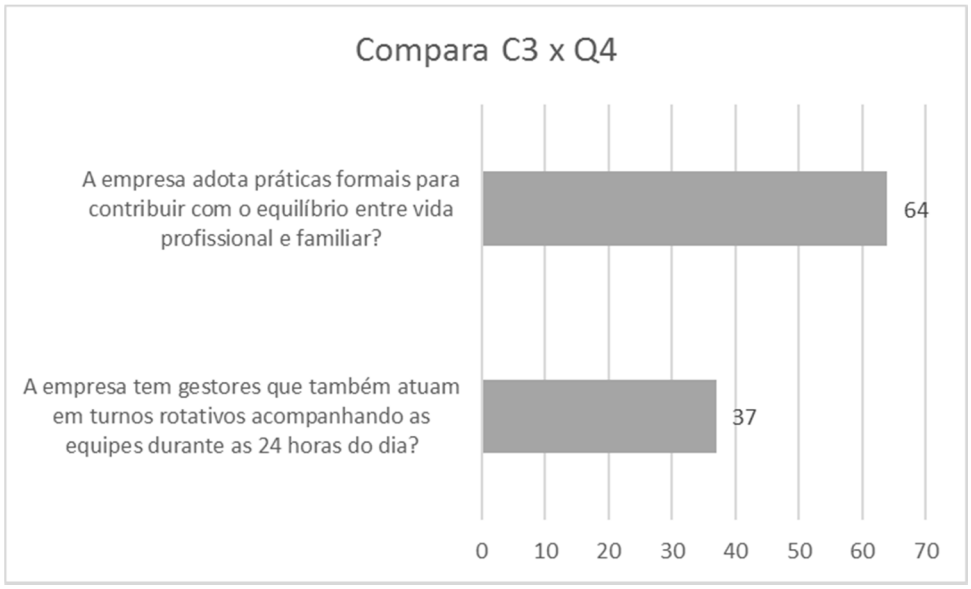
A qualidade de vida no trabalho, segundo Limongi-França (2004), contempla uma série de práticas para administrar o bem-estar das pessoas nas empresas, considerando as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, nas quais se encontram a saúde física e mental. Mesmo que haja tais práticas formais, como elucidado nos dados, ao notar 33 empresas que não realizam acompanhamento da higiene do trabalho no que tange à saúde física e mental, por exemplo, percebe-se uma considerável parcela de organizações cujos trabalhadores de turnos estão sob risco maior de desenvolver eventuais patologias e que o alcance das práticas formais citadas não contempla o trabalho em turnos nesses quesitos. Esse resultado, em conjunto com o apontado no Gráfico 10, **não suporta totalmente a Hipótese 2b**, pois a maioria das empresas SIM, fazem o acompanhamento periódico, ainda que este não seja na periodicidade adequada para o trabalho em turnos.

Na avaliação dos dados da C3 e Q4, sobre as práticas formais para equilíbrio vida profissional e familiar e da presença dos gestores em turnos, o Gráfico 18 apresenta os resultados.

De acordo com o apresentado no referencial teórico, o trabalho em turnos consiste em fazer concessões para atuar em horários distintos do convencional, causando impactos na rotina do indivíduo quando este tem o ciclo familiar e social em horário diferente do dele. Os autores citados também ressaltam o papel do gestor de linha quanto ao gerenciamento do fluxo de

trabalho e da execução das práticas de RH, mas se eles não estão presentes, essas ações não são percebidas, pode levar ao baixo desempenho organizacional e suscitar conflitos devido ao desequilíbrio trabalho-vida pessoal.

Gráfico 18: Comparação dos resultados afirmativos de C3 filtrados e Q4.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Das 101 empresas, 64 adotam as práticas formais de equilíbrio trabalho e vida pessoal e destas, apenas 37 contam com gestores nas 24 horas do dia. Consequentemente, há uma boa parcela onde as práticas estão em risco de não serem percebidas pela ausência de gestores e a atenção é novamente apontada aos profissionais de turnos que ficam desemparados se houver demandas a serem trabalhadas com seus superiores durante a jornada.

Um dos aspectos da liderança como fenômeno é ser o processo social definido através das interações (Smircich & Morgan, 1982), que fica comprometido quando há ausência do gestor frente às equipes de turnos. As empresas afirmaram que não há gestores acompanhando os turnos durante as 24 horas do dia em sua maioria. Uma forma alternativa, se disponível na estrutura organizacional, é criar uma gestão descentralizada, que estivesse presente em outras regiões ou países cujo fuso horário poderia coincidir com horários deslocados no Brasil, alinhado ao conceito de liderança virtual, ou *e-leadership,* cuja presença se dá à distância, através da tecnologia de informação (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000).

Assim, os resultados apresentados nos Gráficos 12 e 18 **suportam a Hipótese 3**, dado que a gestão presente é de caráter técnico/operacional, com supervisão em sua maioria.

Em suma, temos o seguinte resultado a partir dos dados quantitativos e relativos às Hipóteses apresentadas nesse trabalho e na sessão seguinte o resultado da pesquisa qualitativa para validação das mesmas sobre a ótica dos gestores de linha:

- Hipótese 1: confirmada
- Hipótese 2a: confirmada
- Hipótese 2b: **não confirmada integralmente**
- Hipótese 3: confirmada

4.2. Resultados da pesquisa qualitativa a partir dos estudos de casos

Nessa segunda etapa, sustentado pela teoria desenvolvida nos capítulos anteriores, buscou-se verificar se há um alinhamento do que os autores indicam como adequação das práticas para o bem-estar das pessoas que atuam em turnos e a percepção dos envolvidos sobre a existência delas. Para isso, conforme descrito na parte de metodologia, foram realizadas entrevistas com cinco gestores de equipes que têm atuação em turnos, cujo detalhamento se dá nos tópicos seguintes.

4.2.1. Contexto da pesquisa qualitativa

É sugerido que entrevistas não ultrapassem quarenta candidatos, pela profundidade que o estudo procura analisar, além da complexidade de compilação dos resultados (Richardson, 1999). Considerando o setor de tecnologia da informação e comunicações, onde apenas as áreas técnicas possuem equipes que atuam em regime de escalas, foi possível tirar uma amostra de pessoas que pudessem responder às questões indicadas. Para este estudo, cinco candidatos da rede de contatos do autor aceitaram participar e contribuir com suas percepções sobre o tema.

Sampieri et al. (2006) recomendam que os participantes eleitos sejam convocados para entrevistas individuais e que se possa, a partir de um conjunto de questões, explorar o problema principal. Tais entrevistas estão sujeitas a desvios, de acordo com as respostas dos gestores, proporcionando a exploração de mais informações sobre um determinado ponto que se faça necessário.

As **unidades de análise** são cinco gestores de áreas técnicas que lideram ou lideraram equipes que trabalham em turnos rotativos. A obtenção de dados foi realizada por meio de aplicativos de videoconferência em sessões de entrevistas que duraram até uma hora. Os nomes das empresas e profissionais foram retirados para preservar a confidencialidade. As sessões foram gravadas a fim de permitir a transcrição das informações e auditoria.

Como **procedimento de coleta de dados,** o presente trabalho utilizou-se de entrevistas estruturadas, com questionários combinando perguntas fechadas para contextualização das empresas e gestores, e abertas, que proporcionaram um melhor entendimento das opiniões e motivações do entrevistado sobre o assunto em questão (Richardson, 1999).

O questionário de questões **fechadas** está apresentado no Apêndice B deste trabalho, cujo resultado está no Quadro 4. Os gestores pesquisados atuam em empresas de grande porte do setor de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), a maioria multinacionais com operações em turnos maiores ou menores no Brasil.

Quadro 4: Dados demográficos e de contextualização gestores e empresas.

Informação	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5
Segmento empresa	Tecnologia da Informação e Serviços	Telecomunicações	Telecomunicações	Tecnologia da Informação e Serviços	Telecomunicações
Total funcionários (global)	+4000	+60.000	+60.000	+500	+50.000
Origem	Multinacional holandesa	Multinacional inglesa	Multinacional inglesa	Nacional	Multinacional estadunidense
Organograma básico	1 gerente (a própria), 1 team leader, 2 especialistas	Gerente, 3 Coordenadores (incluindo-o)	Diretor (o próprio), 4 gerentes de turnos.	Gerente, 2 Coordenadores (incluido-o)	Gerente Sr. (o próprio), 4 Gerentes técnicos.
Idade	37	42	41	49	42
Cargo	Gerente de Operações	Coordenador de Operações	Diretor de Operações	Coordenador de Monitoração	Gerente Sênior de Operações
Atua em regime de escalas	Não	Não	Não	Não	Não
Horario de trabalho	9h-18h	9h-18h	9h-18h	13h-22h	9h-18h
Quantos funcionários atuam em turnos	5	30	160	24	35
Qual o regime de escalas adotado	Turnos 12x36h (7h-19h e 19h-7h)	Turnos de 8 horas Alternantes	Turnos de 8 horas Fixos	Turnos de 8 horas Fixos	Turnos de 8 horas Fixos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos atuam em horários fixos de segunda a sexta-feira, seja das 9 às 18 horas ou deslocados para cobrir um dos turnos.

As questões **abertas**, que possibilitam responder aos objetivos do trabalho, são as apresentadas no capítulo de Metodologia:

a. Funcionários que atuam em regime de escalas possuem algum tratamento diferenciado em comparação com os demais?
b. Quais são as práticas para recrutamento e seleção para vagas que atuam em turnos e o que contemplam?
c. Existe plano de carreira específico para quem trabalha em turno?
d. Como é a rotatividade das pessoas que atuam em turnos? (turnover)
e. Há políticas de saúde para o trabalhador em turno? Quais?
f. Como funciona o esquema de gestão das equipes que atuam em regimes de escalas na organização?
g. A organização provê recursos de outras áreas para atendimento ou suporte aos funcionários que atuam em turnos?
h. Como é a rotina dos gestores que também atuam em turnos assim como suas equipes? (exemplo: tomada de decisão, gerenciamento das equipes, atuação remota/por telefone fora do horário, tratamento de problemas, conflitos)

No desenvolvimento das entrevistas foi feita uma introdução dos motivadores desta pesquisa, seus objetivos, bem como o tema principal, explicitando a confidencialidade de dados no relatório final.

Como resultado, esperava-se obter expressões e indicativos dos entrevistados sobre as práticas de RH para o trabalho em turnos e como cada um as percebe. O material é composto pelas anotações realizadas ao longo das entrevistas, das gravações autorizadas do áudio e vídeo, e permitiu correlacionar as respostas ao plano de análise apresentado.

Segundo Bardin (2011, p. 131), “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos [...]”, o que permite, portanto, o relacionamento de expressões utilizadas pelos gestores com as hipóteses levantadas a fim de responder aos objetivos indicados neste

trabalho. Desse modo, o plano de análise foi organizado através do Quadro 5 com a associação das perguntas com as hipóteses e as expressões esperadas ao logo do discurso dos respondentes:

Quadro 5: Associação das questões do estudo com hipóteses e com assertivas esperadas.

Questão	Hipótese	Elementos de resposta para plano de análise
A) Funcionários que atuam em regime de escalas possuem algum tratamento diferenciado em comparação com os demais?	**H1**	Possuem ganhos maiores, além dos atribuídos por lei (adicional noturno), mais descansos semanais, carga horária menor que a atribuída por lei.
B) Quais são as práticas para recrutamento e seleção para vagas que atuam em turnos e o que contemplam?	**H2a**	Deve-se apresentar elementos como avaliação de saúde, de hábitos de acordar e dormir, da rotina familiar, experiência prévia com horário etc.
C) Existe plano de carreira específico para quem trabalha em turno?	**H2a**	A carreira de quem atua em turno pode sofrer interferência por estar "escondido" no horário, alheio a oportunidades, ou terem que reacomodar as dimensões trabalho-família. Espera-se também argumento sobre retirada dos turnos a fim de reduzir a permanência em horários não-convencionais, como parte do plano de carreira ou cuidado da empresa
D) Como é a rotatividade das pessoas que atuam em turnos? (turnover)	**H2a**	As pessoas saem dos horários tão logo encontrem oportunidades, ou se mantém em escalas por conveniências pessoais.
E) Há políticas de saúde para o trabalhador em turno? Quais?	**H2b**	A organização deve prover políticas que monitorem de perto os trabalhadores em turnos, como exercícios laborais, profissional de saúde, alternância periódica de escalas, exames com maior periodicidade, hábitos de sono, alimentação, outros hábitos saudáveis etc.
F) Como funciona o esquema de gestão das equipes que atuam em regimes de escalas na organização?	**H3**	A gestão é 24h, horário parcial, horário comercial, inexistente. Com pouca autonomia para gerenciamento das equipes, ficando a cargo de uma gestão central em horário convencional (9h-18h), se houver.
G) A organização provê recursos de outras áreas para atendimento ou suporte aos funcionários que atuam em turnos?	**H3**	Todas as áreas de suporte possuem ou não representantes que atendem em horários que acompanham as escalas, como RH, IT interno, benefícios. O funcionário tem (ou não) que deslocar seu horário para ter questões pessoais atendidas no RH, por exemplo.
H) Como é a rotina dos gestores que também atuam em turnos assim como suas equipes?	**H3**	Os gestores devem apresentar elementos como reuniões com equipe, como lidam com demais turnos, com seus superiores, com clientes, com demais áreas da empresa. Equipes em turnos podem ser mais complexas a gerir por conta de demandas pessoais, trocas de escala, repasse do trabalho. Gestores podem ter sua capacidade de decisão afetada por horário deslocado.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2. Resumo das respostas de cada Gestor

Para cada gestor, apresenta-se o entendimento das respostas e algumas assertivas que reforçam suas posições sobre cada arguição.

4.2.2.1. Gestor 1

Resposta à questão A:

O gestor 1 entende que não há tratamento ou distinção para o funcionário que atua em turnos e indica que atividades ou eventos gerais da área ou da empresa não engloba aqueles que estão em horários deslocados:

> *"Não. Eles não conseguem ter acesso às reuniões de apresentação de resultados, são convidados, mas não há participação efetiva. Somente ingressando fora do horário"*

O funcionário poderia incorrer em ônus às suas horas de folga para participar de algum evento em datas especiais, o que afetaria o tempo de descanso designado e cabia a cada um decidir participar ou aguardaria o gestor fazer o repasse em alguma outra ocasião:

> *"Madrugada e tarde também não participavam das reuniões importantes da companhia, equipes não participavam integralmente"*
>
> *"Ir às festas da empresa geraria um consumo das horas de folga que deveriam ser descansadas para estar apto ao próximo horário."*

Resposta à questão B:

O processo de seleção é homogêneo e não tem tarefas adicionais para posições que atuarão em turnos:

> *"Nunca houve um 'input'* [*sic*] *do RH para seleção de pessoas especificamente para trabalhar em turno".*

Em todos os recrutamentos durante a vida profissional foi sobre a experiência e percepções do gestor e se a pessoa se sentiria feliz em dias festivos, sobre as concessões que o trabalho em turnos impõe.

> *“Eu ficava a cargo de determinar se a pessoa estava ou não acostumada em trabalhar em turnos".*

Resposta à questão C:

Processos internos de movimentação de pessoal contemplam todos os funcionários, sem distinção de horário.

> *"Não tem 'drive'* [*sic*] *diferenciado pra quem atua em turnos. As mesmas oportunidades são dadas a todos".*

No entanto, a exposição de quem está em horários mais deslocados se torna menor e pode afetar a progressão dentro da companhia:

> *"Quem está de manhã tem mais acesso ao time sênior e aos clientes e passam a ter mais conhecimento e visibilidade e aparecem mais convites a essas pessoas que as da madrugada."*

Resposta à questão D:

A movimentação é relativamente estável, embora seja pautada pelo adicional noturno, um consenso entre todos os gestores entrevistados.

> *"O time atual está estável e na empresa anterior, muita gente com bom tempo de casa. O horário não foi reportado como 'gatilho' para saída, pois ganham adicional noturno e em finais de semana e feriados, com horas extras. Se for virar um Pleno em outra empresa, não renuncia aos adicionais noturnos, por exemplo, pois o dinheiro conta muito a essas pessoas."*

Resposta à questão E:

Não há políticas de saúde especiais para os que atuam em turnos.

> *"Eu nunca presenciei abordagens diferenciadas para saúde da pessoa de turnos, noturno, sobre alimentação, saúde, qualidade do sono. Sempre partiu da liderança. Falo com meu time e tento entender os hábitos de sono, tem quem durma após o trabalho, ou durante o dia. Não entro na questão de ser mais ou menos saudável, desconheço o que seria mais ou menos adequado para as pessoas"*

Resposta à questão F:

A estrutura operacional da empresa é menor, em comparação com os demais entrevistados, e não conta com gestores em todos os horários, impondo uma carga de trabalho adicional ao Gestor 1 justamente por ter que se envolver com todos os horários diretamente:

> *"Não tenho um gestor frente às pessoas na madrugada. Sou sempre reativa, atuando frente ao ocorrido, sem se antecipar. Sem olhar com eficácia o que diz a pessoa, eu confirmo com opiniões do cliente sobre ela. Fica difícil ser assertivo* [*sic*] *sobre a adaptação, se está desempenhando bem durante o horário, se está dormindo direito ou no horário de trabalho. É um dos grandes desafios, pois a pessoa fica bem solta na madrugada"*

Resposta à questão G:

A pessoa mais próxima do funcionário é seu gestor e se não há, eles não interagem com o restante da empresa:

> *"Nem RH, nem suporte de TI, e a pessoa tem que ter total acompanhamento do gestor sobre temas de Facilities. A companhia toda está dormindo ou em descanso, enquanto eles estão trabalhando. Afirmações nas avaliações são 'ninguém lembra da gente, estamos esquecidos'. Escuto isso com frequência, mas a pessoa também resiste em vir para os horários diurnos e vespertinos."*

Resposta à questão H:

Para sanar dúvidas, tem que fazê-lo com o analista de suporte sênior e pode ligar para a gestão, ou espera o próximo horário útil. Não há pessoas acordadas de prontidão para tomada de ação ou decisão:

> *"Gosto de ter liderança na madrugada, embora* [na empresa] *não haja. Hoje sofro pelo funcionário inseguro, que sofre por ter que acionar as demais pessoas do cliente ou da empresa e recebe broncas por ter acionado a quem não deveria."*

4.2.2.2. Gestor 2

Resposta à questão A:

Havia o atrativo financeiro de horários deslocados ou madrugada, que tem adicional noturno:

> "*Como a hora é maior, então a equipe entende que é uma vantagem. Alguns não queriam trabalhar de final de semana e então abria espaço a quem gostaria de obter esse incentivo financeiro"*

Resposta à questão B:

Na perspectiva deste gestor, ele entendia ser uma prática saber se a pessoa tinha flexibilidade de horário e consentia com a posição oferecida em turnos:

> *"Um pré-requisito era de idiomas para atender clientes globais. Era a pessoa ter flexibilidade para trabalhar em turnos. Se dava prioridade para quem atuou em NOC* [network operation center ou centro de operações de redes]. *Havia muita oportunidade para estágios em turnos para quem iniciava a carreira"*

Resposta à questão C:

Para este gestor, sim, havia um plano de carreira geral e dentro da equipe, com possibilidades de se manter no horário em cargos maiores:

> *"Existia e começava como analista e se tornaria líder de turnos, podendo ir para outras áreas e outros departamentos. Como a pessoa tem uma visão ampla da companhia, poderia atuar em várias áreas"*

Resposta à questão D:

O *turnover* em sua área é controlado principalmente por questões do adicional noturno. Ele comparou com a realidade europeia, dada sua atuação internacional na mesma companhia:

> *"Tentei estimular o time do Brasil em todas as operações que tive oportunidade de trabalhar. Na Europa, a questão do turnover é mais para o salário. No Brasil, foi possível segurar bem as pessoas sem ter muita rotatividade.*

Ele também entende que ainda assim há um tempo limite para que as pessoas permaneçam em suas posições, mas atuava para criar um ambiente de estabilidade:

> *"Não dá para se permanecer em um ambiente de muito estresse por muito tempo se não houver gestão que forje alianças, cobre, mas que crie um ambiente de confiança e amizade para retenção das pessoas."*

Resposta à questão E:

Há algumas iniciativas internas, porém pouco estruturadas ou direcionadas ao time de turnos, e cabia a cada gestor tomar o período de avaliação de desempenho e extrair questões adicionais sobre saúde:

> *"Havia estruturas no sentido de mental health da empresa, conexão com psicólogo para saúde mental. As questões de saúde eram questões pontuais no one-to-one* [conversa individual] *com o gestor. Durante o processo de análise de desempenho, havia um guia para avaliar a questão de saúde mental e física, questões pessoais como problema de família, conjugal etc. As empresas que trabalhei tinham guias específicos durante a revisão. Vinha a sensibilidade do gestor em identificar esses problemas. Eu sempre gostei de trazer uma questão humana, sendo sensível aos problemas do nosso dia a dia afetando o desempenho."*

Resposta à questão F:

Mesmo tendo um grupo com gestores em todos os turnos, outros níveis da área não se mostravam acessíveis quando necessário, deixando as decisões nos níveis operacionais e de equipe.

> *"Níveis hierárquicos não tinham o mesmo comprometimento. Pessoas desligavam o telefone e deixava a cargo do gestor direto do turno."*

Entretanto, havia pouca autonomia para questões de gestão de pessoas:

> *"O líder de turno reportava para mim e era responsável por questões internas, cobrir escalas entre o time, férias, eu fazia com eles a estratégia de handover* [troca de informações entre turnos] *ou da operação."*

Resposta à questão G:

O gestor, assim como nos demais casos, ficava como responsável por tomar os temas e levar ao RH. Em IT, para um suporte de sistemas coorporativos, havia uma central 24 horas:

> *"Sempre teve a linha direta entre colaborador e áreas de IT por temas de suporte informática. Para RH, as informações eram estimuladas a serem levadas ao gestor."*

Resposta à questão H:

A rotina era bem dinâmica tomando os temas gerais dos horários e levando às demais áreas. Clientes acionavam-no diretamente, como parte de uma lista de escalonamento, sem distinção de dias ou horários:

> *"Pode haver algum tipo de conflito ou estresse interno, mas como havia a relação com o gestor direto, então, ficava em acompanhamento em horário comercial posterior. Havia dependência do gestor em fazer encaminhamento* [às demais áreas ou RH]*"*
>
> *"Era o primeiro nível de escalonamento a ser acionado pelos clientes. Não havia horário ou dia."*

4.2.2.3. Gestor 3

Resposta à questão A:

O adicional noturno seria uma diferenciação, segundo este gestor:

> *"No aspecto financeiro, tem o adicional, salta aos olhos de quem faz a mesma função e atua de dia. As pessoas entendem não ter a vida social ativa. O perfil de quem gosta de atuar na madrugada é quem quer levantar dinheiro ou ter flexibilidade, até mesmo ficar longe da gestão. A pessoa não quer atuar durante o dia por conta do adicional"*

Resposta à questão B:

O processo de recrutamento e seleção fica inteiramente a cargo do gestor e carece de suporte para questões alheias à parte técnica. Adicionalmente, as posições em turnos afastam alguns candidatos que só percebem eventuais benefícios quando lhes são apresentados:

> *"Em operações temos rotatividade grande, eu sempre considerei o processo seletivo muito pobre, não no sentido de avaliação técnica do colaborador, mas sim psicológica e de saúde dos colaboradores"*
>
> *"A madrugada pode ser porta de entrada. Deixamos de publicar abertamente os turnos proativamente. Comunica-se no ato da entrevista pessoal/remotamente"*

Resposta à questão C:

O desenvolvimento de carreira é comum a todos, sem distinção, mas a questão financeira de quem atua em horários mais deslocados e finais de semana tem grande peso:

> *"As promoções são buscadas na madrugada por conta de políticas que tardam em recompensar os valores da madrugada. O aspecto financeiro salta aos olhos. As vagas são publicadas internamente. Quem tiver interesse pode se aplicar. A pessoa tampouco sabe se é diurna ou noturna. Se for fora de operações, sabe-se que é diurna. Candidato passa por processo seletivo interno, recebe oferta de trabalho de acordo com o processo vigente."*

Resposta à questão D:

O gestor entende a sazonalidade como contexto econômico ou de crises, como da pandemia em 2020, e isso tem trazido certa estabilidade à equipe:

> *"É sazonal. Chegamos a ter 25% de rotatividade. Hoje está em 10%. Nossos pares na Índia sofrem com isso, cuja rotatividade é 30%. Na Hungria, de 15-17%. Houve migração de pessoas do Brasil pra Hungria, como parte do plano de carreira, com experiência internacional e salário competitivo."*

Resposta à questão E:

Este gestor foi mais enfático em suas afirmações sobre políticas de saúde do trabalhador em turnos, indicando a reatividade a que estão sujeitos e a dificuldade em se antecipar aos problemas dessa natureza com apoio da área de Recursos Humanos, e citou um fato grave que poderia ter trazido lições aprendidas para estabelecimento de novas práticas de acompanhamento psicológico:

> *"O que o RH oferece são os exames periódicos que é geral a todos, independentemente. É evidente que a empresa fornece ferramentas online*

onde cada um pode consultar vídeos e palestras com 0800 internacional para entrar em contato com psicólogos locais para quem tem necessidade. Não é muito divulgado, embora exista. Não é algo que a empresa acompanha de perto."

"Gestores diretos percebem no comportamento e desempenho, mas em situações reativas, onde a pessoa já está em processo de entrar em licença por estafa ou algo pior."

"Não conseguimos orçamento para ginastica laboral, ou sessões periódicas com psicólogos. Um colaborador faleceu e conseguimos colocar psicólogo para atuar durante uma semana, mas não de forma contínua. Tem aspectos dessa política que poderiam ser melhorados"

Resposta à questão F:

Com gestores durante as 24 horas do dia, exceto finais de semana, tem uma boa distribuição de tarefas junto ao grupo gerencial e promove um ambiente de livre trânsito dos reportes e níveis técnicos para quaisquer assuntos:

"A empresa recomenda que cada gestor tenha suas políticas próprias de gestão de pessoas, que possam dar um bom resultado."

"A gestão é 24 horas durante a semana, com atendimento 'on-call' [por telefone] *nos finais de semana."*

"Gestão de desempenho e carreira das pessoas, agrupando solicitações técnicas e RH nos níveis D e E [o A é o mais alto, F o mais baixo na hierarquia]. *Na camada F, um descontentamento pode chegar a mim no nível C abertamente, ou em qualquer nível. Na minha gestão, todos têm acesso. Dentro de casa nos resolvemos muito bem com transparência, positivamente"*

Resposta à questão G:

Temas de suporte técnico a sistemas e equipamentos internos da empresa são atendidos por IT para garantir o mínimo funcionamento da operação. No entanto, fica com o gestor direcionar outras questões ao time do RH:

"O gestor encaminha ou estende o horário pra encontrar alguém de RH, se atuar em turnos. O RH que inicia às 9. Alguém tem que esticar até esse horário"

"Dependendo do problema, há um help-desk para atender 24/7 na parte de IT. Se o PC quebrou, não tem jeito, tem que deixar com alguém da manhã, pois não há pessoas presencialmente"

Resposta à questão H:

O gestor entende que a aproximação do time com todos os níveis da estrutura operacional promove um ambiente mais leve e sinérgico. Procura participar ativamente, inclusive se colocou disponível a outros horários esporadicamente:

"Gestão de desempenho e carreira das pessoas, agrupando solicitações técnicas e RH nos níveis D e E. Metas e objetivos são passados para toda equipe gerencial. Eu assumi e trabalho para mostrar uma transparência nas decisões e alinhamento geral com o time para as 'regras do jogo' do ano. Quais as funções e entregas a serem feitas no período. Troquei a abordagem e obtive resultados mais significativos do grupo. "

4.2.2.4. Gestor 4

Resposta à questão A:

Anteriormente, times de turnos ficavam distantes das ações internas da companhia, mas que o trabalho de gestão promoveu processos de inclusão a fim de garantir que iniciativas de eventos e treinamentos, por exemplo, alcancem a todos:

"Quando temos eventos, alguns não participam. Alguns podem esticar seus horários para participar ou dar espaço para que outros participem dos eventos da empresa. Não tivemos problemas, pois reduzimos alguns turnos para acomodar a participação de todos. Para treinamentos, dividimos os turnos em A e B para todos fazerem cursos. As pessoas da madrugada ficavam esperando até o treinamento ocorrer, mas hoje foi modificado para o instrutor ir ao horário mais tarde e atender ao time deslocado."

Resposta à questão B:

O RH, em sua avaliação, tem se resumido ao funcional por trazer potenciais candidatos para avaliação dos gestores. As demais tarefas de avaliação para contratação ficam no âmbito mais burocrático e sem avaliação da predisposição a turnos:

> *"Desde que entrei, os coordenadores são os que contratam. RH faz alguma triagem ou seleciona candidatos ou indicados. Ambos os coordenadores fazem entrevistas juntos e temos, como prática, duas questões prévias antes do agendamento da entrevista: tem disponibilidade para trabalhar em escalas? Temos três turnos, qual você gostaria? Descartamos, caso a pessoa não aceite eventual turno, antes do processo avançar"*

Resposta à questão C:

A projeção de carreira se dá dentro da própria função, indo a níveis mais especializados na estrutura, mas não nota uma estratégia integrada até mesmo para vagas internas, mas que está em desenvolvimento:

> *"Não há exposição de vagas internas. Estamos em processo de implementar isso. No plano de carreira temos nove cargos de analistas. Junior, Pleno e Sênior 1, 2 e 3 em cada. À medida que alguém sai, distribuímos entre as pessoas ou promovemos as pessoas e trazemos uma pessoa de nível 1, externo."*

Resposta à questão D:

Houve uma tentativa de conter a rotatividade, mesmo não sendo tão expressiva, mas a posição criada para tirar as pessoas de turno acabou gerando mais conflitos, ao invés de dar uma solução:

> *"Tivemos três baixas em um ano e meio* [equipe com 24 pessoas]. *Não suportavam mais trabalhar de sábado e domingo. Inventamos uma posição em horário comercial, mas os demais cobram isso e não deu certo deixar posições para ser uma opção para sair do turno e retê-los."*

Resposta à questão E:

Menciona que o RH está em processo de elaboração de práticas para acompanhamento da saúde dos profissionais, mas o gestor tem importante parcela no monitoramento e possui preocupação com os impactos do turno:

> *"Até pouco tempo, o RH não acompanhava o tema de saúde das pessoas psicologicamente e da saúde física. Estamos criando um grupo de acompanhamento e gestão a partir do RH, mas não sabemos como será a efetividade. Era o gestor que acompanhava os problemas e dificuldades das pessoas individualmente"*

> *"A qualidade do sono da pessoa na madrugada é muito ruim. Não é visto a qualidade do sono da pessoa e o coordenador faz esse acompanhamento, mas sem o RH. Tem quem saia do serviço e chega em casa dormindo. "*

Resposta à questão F:

Apesar de haver um gerente geral para o setor de monitoração, o gestor de linha é o responsável por liderar o time em todas as questões:

> *"Somos em dois coordenadores, um de manhã e eu a tarde, a partir das 13h-14h, varia. Temos um gerente que atende a vários clientes. Ele tem pouca ligação com nossos analistas. A pessoa só aparece no 'Natal, como o Roberto Carlos'. Ele fica alheio aos temas do time de turnos. "*

Resposta à questão G:

Reconhece a dificuldade do time em acessar as demais áreas, incluindo o RH. Informou que estão trabalhando para estabelecer mudanças nessa atenção interna. Há uma componente adicional que além de terem equipes em turnos, algumas estão alocadas em clientes, ainda mais distantes da realidade organizacional a qual pertencem:

> *"Os nossos analistas não têm acesso ao RH fácil. Não é uma política da empresa, mas pretendemos modificar esse processo. Isso também vale para quem está de dia, mas afastado da companhia no cliente interno. Outras dúvidas, vale transporte, ticket etc., tudo passa pelos coordenadores e esses encaminham para o RH."*

Resposta à questão H:

Os dois gestores se dividem em tarefas de gestão de pessoas para o grupo, mas deixa o time da madrugada sem a presença de um responsável e se pautam na senioridade dos profissionais do horário:

> *"Tarefas administrativas ficam com o coordenador da tarde. Quando há férias, um cobre o outro indo para o horário comercial. O time da madrugada tem mais autonomia e maturidade para tomada de decisão que evita chegar aos coordenadores dos demais horários, por não haver uma pessoa diretamente acompanhando."*

4.2.2.5. Gestor 5

Resposta à questão A:

A empresa não distingue os grupos que atuam em turnos dos que não atuam e muitas vezes isso também gera um certo desconforto nas pessoas:

> *"A empresa, em geral, é reativa quanto ao time de turnos: sempre o gestor deve correr atrás de algo para que os turnos sejam lembrados e envolvidos"*

Resposta à questão B:

Uma vez que o RH seleciona currículos para participarem das entrevistas, fica a cargo do gestor aprofundar na atuação prévia da pessoa em turnos:

> *"O RH se limita a obter o consentimento da pessoa em participar de um processo para operações em escala. Nada mais."*

Resposta à questão C:

A empresa divulga vagas e permite que todos participem dos processos internos, sejam de turnos ou não, mas o plano de carreira não está estruturado, não importa qual seja a posição:

> *"A companhia não tem um plano de carreiras geral, logo, as vagas internas são apenas anunciadas, mas não há uma progressão organizada, senão pela candidatura da pessoa a participar e ir crescendo"*

Resposta à questão D:

O gestor entende que é de acordo com o cenário econômico, com o mercado aquecido, as pessoas saem dos turnos para posições que são mais convenientes e pagam melhor, e sem um plano de carreira, o caminho interno passa a ser incerto:

> *"As posições internas, às quais perdemos pessoas, foram atrativas por serem fora do final de semana. A questão do horário não é crítica, mas sim ter o sábado e domingo livres."*

Resposta à questão E:

A empresa, segundo ele, não realizada nada distinto do que é feito aos demais no que tange à saúde laboral e sempre dentro das premissas legais, embora haja iniciativas de bem-estar de maneira esporádica:

> *"Houve algumas iniciativas de ginástica laboral, além de programas de bem-estar em parceria com o plano de saúde, mas tudo disponível a todos. A ginástica, no caso, era apenas de manhã, logo, outros dois turnos sequer tinham ciência."*

> *"É um ponto preocupante, pois temos muitas ausências por atestados e não temos um comparativo com demais áreas para saber se estamos mais a frente em quantidade, por sermos de turnos."*

Resposta à questão F:

Há gestão nas 24 horas em dias úteis e, nos finais de semana, um gestor fica de plantão via telefone, mas a equipe demanda muito. Sua posição, como gerente sênior, exigia ficar à frente de muitas tarefas operacionais, já que constava na listagem de escalonamento da companhia:

> *"O time não tem um líder de turno técnico, mas tem que ter autonomia na tomada de decisão relativa ao trabalho. Entretanto, há uma forte dependência da gestão para muitos assuntos, até mesmo os técnicos"*

Resposta à questão G:

Assim como nas demais empresas, RH e IT dão algum tipo de suporte. A primeira, com antecipação de horário uma vez por semana e a outra com telefone 0800 para atendimento interno:

> *"Apenas IT como suporte remoto. RH abria espaço uma vez por semana com alguém chegando mais cedo para pegar o término do turno madrugada, algo em torno das 6 da manhã."*

Resposta à questão H:

Os gestores ficam de plantão no final de semana, mas acabam atuando com frequência, muitas vezes similar a um dia útil normal, motivo, inclusive, de reclamações pela demanda incessante:

> *"Nos finais de semana, quando deveriam ficar em espera, acabavam atuando intensivamente, mesmo a distância. Eles me comentam que o final de semana é como um dia útil normal. Embora a equipe devesse ter autonomia, muita coisa respinga no gestor de turno e este tem que ficar atuando e direcionando temas mais críticos, priorizando tarefas"*

4.2.3. Discussão dos Resultados

Ao longo dos resultados quantitativos foi possível confirmar as hipóteses parcial ou integralmente, mas os dados qualitativos permitiram aprofundar a análise com o relato dos gestores entrevistados. Há uma concordância geral de todos eles sobre o quão fundamental cada um tem sido para garantir a realização do trabalho com desempenho e com atenção aos indivíduos, principalmente quando estão expostos aos impactos do turno.

Ao argui-los sobre o tratamento diferenciado aos profissionais que atuam em turnos, questão A associada a Hipótese 1, eles consideram que o adicional noturno seria a principal vantagem em comparação com os demais, embora essa seja uma obrigação legal que a empresa não pode escolher a quem oferecer. Mesmo que a companhia decidisse agregar um valor complementar ao que a legislação impõe, ainda assim entende-se que se está recompensando sobre algo que lhes são devidos, ao menos financeiramente. O esperado seria que houvesse uma

atenção complementar aos temas legais, com mais horas de descanso, com modificação dos turnos ou realocação periódica para que eles estivessem expostos por menos tempo nesse arranjo, ou que fossem estabelecidos momentos de descanso em ambientes preparados para tal, algo que nenhum gestor indicou que exista.

Um ponto importante a ressaltar no relato deles, quando mencionam que as pessoas procuram os horários noturnos ou se recusam a deixá-lo por mais tempo por conta das vantagens financeiras e objetivos pessoais que elas podem realizar. Isso reforça que o trabalhador em turnos consente com os arranjos sem questioná-los, ou seja, entende que é uma tarefa inerente a determinadas profissões, como as de tecnologia da informação e ainda veem algum benefício. O trabalho em turnos é necessário, porém o que se discute é como se administram as práticas de RH para garantir o bem-estar do indivíduo. Os gestores e as organizações, através das áreas de RH, devem trazer ciência aos profissionais de que é necessário modificar horários, por exemplo, e cuidar da saúde física e mental quando fora do ambiente de trabalho, e promover meios de compensação dos valores adicionais, caso a mudança de horário seja feita do noturno para diurnos.

No entanto, os funcionários, quando estão deslocados, reclamam às suas lideranças que eles estão alheios ao que acontece na empresa e que treinamentos e informações chave da área não chegam a todos. Ao mesmo tempo, entendem que ficam ‘esquecidos’, como menciona um dos gestores, embora desejem permanecer no horário pelas conveniências financeiras comentadas. Os gestores atuam isoladamente para acomodar demandas das equipes, mas é consenso que deveria haver suporte organizacional com políticas e práticas específicas, o que reforça o suporte à Hipótese 1 deste trabalho: a maioria das organizações que possuem trabalhadores em turnos não possuem práticas de RH específicas para estes profissionais.

Quando os gestores necessitam contratar pessoas para suas equipes (questão B), também foi consenso sobre a falta de políticas que permitam guiá-los e práticas de avaliação específicas que apoiem tanto gestores, quanto RH na comprovação da predisposição em atuar em regime de escalas. É nítido nas falas dos entrevistados que alguns critérios no processo de seleção consideram apenas quesitos da função, mas não do arranjo do trabalho a ser empregado, inclusive tendo ressalvas em expor inicialmente que a vaga se destinaria para atuar em horários deslocados, que é visto como negativo inicialmente, até que as pessoas sejam convencidas ou que enxerguem eventuais benefícios, como o financeiro.

Considerar candidatos que já atuaram em turnos é uma opção que permite compreender como ele desempenhou anteriormente, ou sua disposição em abrir concessões na vida pessoal, por exemplo, mas ainda carece de avaliação mais profunda de elementos biopsicossociais, mais difícil de se constatar em entrevistas com gestores de linha.

O plano de carreira (questão C), em geral, se apresenta com a movimentação interna como primeira opção, como é recomendado, mas um dos gestores comentou que quem atua em horários mais próximos do comercial possui vantagens por ter mais contato com clientes e colegas de demais áreas. A socialização interna possibilita ampliar o espaço político dentro da empresa (Dutra, 2017) e quem atua em horários noturnos e finais de semana com folgas em dias úteis importantes está sujeito perder oportunidades de crescimento profissional. Outra vez, ficava a cargo dos gestores tentarem impulsionar as pessoas de maneira que elas pudessem ser vistas e consideradas para posições ou estimular a rotatividade interna, para que pudessem ter contato com áreas e especialistas técnicos.

A seleção criteriosa e específica a turnos, bem como um bom plano de carreira e a visibilidade interna, permite maior retenção das pessoas (questão D). Os gestores ainda comentaram que promover um bom ambiente de trabalho para essas equipes também impede a rotatividade, garantindo equipes mais estáveis e com desempenho esperado. Os horários deslocados não são gatilhos iniciais para evasão de pessoas, mas podem contribuir para isso. Como mencionado, há uma percepção individual de que o trabalho em turnos é algo inerente à sua profissão, então, os critérios para saírem da empresa passam por diversos motivos, mas os de permanência remetem ao eventual adicional noturno ou por horas extras dos finais de semana e feriados. Cenários de crise podem manter as pessoas em suas posições por mais tempo, mas elas podem se colocar em um risco maior se houver patologias iminentes decorrentes do trabalho em turnos. Essas afirmações dos gestores e os dados apresentados nos Gráficos 8 e 16 corroboram com a afirmação da Hipótese 2a, suportando-a.

Sobre a saúde física e mental das pessoas, os respondentes deixaram claro que todo acompanhamento é feito diretamente pelo gestor, mas que há lacunas quando não há presença de um em alguns turnos. Embora os dados dos Gráficos 10 e 17 indiquem que a Hipótese 2b não seria confirmada em sua totalidade, as afirmações dos entrevistados indicaram que **há suporte** para essa hipótese. O que poderia levar a uma generalização mais ampla sobre o que fora hipotetizado é a periodicidade que as empresas respondentes na pesquisa FEEx realizam o acompanhamento da saúde, no caso anualmente, em sua maioria.

Estudos indicaram que esse acompanhamento deve ser mais frequente, em comparação com os demais, por conta das alterações do ritmo circadiano, e os gestores precisam de orientação para antever situações que venham afetar a pessoa. Também, as afirmações dos entrevistados sobre essa questão são alarmantes. O gestor 1 comenta que desconhece o que seria adequado do ponto de vista de saúde para as pessoas de turnos. O gestor 2 questionava como a pessoa vinha lidando com o trabalho em turnos nas reuniões formais de avaliação de desempenho. O gestor 3 e seu time percebia situações críticas das pessoas quando estavam prestes a solicitar algum tipo de licença e o gestor 4 reforça que as pessoas dormiam no retorno para casa e a qualidade do sono tem sido, em geral, ruim para os que atuam de noite. O gestor 5 entende que há um alto índice de ausências por atestado médico, cujas causas podem estar associadas aos turnos.

Tais assertivas indicam que há risco potencial quando o gestor arbitra o que pode ou não ser mais indicado sem o devido acompanhamento do RH e especialistas de saúde ocupacional e medicina do trabalho, principalmente. O gestor 2 ainda complementou em sua fala: *"Tive resquícios do trabalho em turnos, o relógio biológico ficou bagunçado. Ficando eu mais produtivo a noite do que o dia. Demora voltar"*. Como ele já havia atuado em turnos como analista técnico, percebeu sequelas desse arranjo, que é o desalinhamento do relógio biológico, ou seja, um sintoma compatível com a Síndrome da Fase de Sono Atrasada, como descrito pela AASM (2001). Destarte, pode-se considerar que há suporte à Hipótese 2b pelo conjunto destas evidências.

No que tange à presença de gestores durante as 24 horas do dia acompanhando suas equipes, a presença de outras áreas, bem como a rotina dos gestores de equipes (questões F, G e H associadas à Hipótese 3), foi possível constatar que mesmo as empresas grandes não possuem estruturas gerenciais e de apoio atuando em sincronia com os turnos, o que causa, muitas vezes, a sensação de falta de pertencimento organizacional, como indicaram as assertivas.

Haver gestores em todos os horários permite antecipar-se aos problemas das equipes, principalmente daquelas cujo horário causa mais impacto, como o noturno. Contudo, as empresas optam por criar ambientes autônomos nos quais os indivíduos possam tomar decisões, mesmo quando haja necessidade de suporte gerencial. Embora seja positivo o ambiente de grande autonomia, o RH deveria promover um conjunto de práticas e políticas orientativas, rediscutindo-as com os gestores e orientando-os sobre aspectos específicos ao time de turnos,

a fim de mitigar problemas que não possam ser facilmente percebidos. O gestor 3 afirmou *"A empresa recomenda que cada gestor tenha suas políticas próprias de gestão de pessoas que possam dar um bom resultado"*, mas ela tem que dar suporte sobre quais práticas devem ser adotadas. Todos complementaram que nos finais de semana todo atendimento é sob demanda via telefone, caso a equipe requeira atenção de um gestor, ou seja, mesmo quando a organização provê um gestor no turno, este só atua de segunda a sexta-feira.

É certo que o desempenho do trabalho pode ser acompanhado com as métricas que cada organização impõe, mas mesmo em um final de semana, quando a pessoa se vê trabalhando em um dia de descanso, o olhar atento do gestor permitiria captar potenciais conflitos do trabalho com a vida pessoal com antecipação, antes mesmo de afetar os resultados.

Quando os gestores se referiram à presença de outras áreas durante os turnos, foi possível perceber que nenhuma dá atendimento às equipes fora do horário comercial, excetuando as de suporte aos sistemas e computadores (TI interno). Entende-se que pode ser impraticável, do ponto de vista organizacional, colocar todas as áreas igualmente em turnos, pela demanda que, porventura, não se justifique. Entretanto, cabe aqui o alerta dos próprios gestores em mencionar que as pessoas dos horários mais deslocados têm que estender suas jornadas para obter algum atendimento, caso o gestor não possa fazer o encaminhamento. Logo, o esforço fica a cargo exclusivamente do funcionário que, já desgastado pela jornada, ainda deve reduzir o tempo de descanso para tratar de qualquer tema pessoalmente com RH, por exemplo.

Os entrevistados mencionaram que fica a cargo do gestor de linha levar questões dos funcionários para o RH ou demais áreas, mas a preocupação destacada pelo gestor 4 é que há situações de cunho íntimo e confidencial que nem sempre a pessoa se sente confortável em envolver seu superior.

Os gestores também foram categóricos quanto ao papel que desempenham para obter o máximo de suas equipes, apesar de eventual falta de suporte organizacional especificamente direcionado a esse público. Eles colocaram como parte da rotina rodadas de conversas e reuniões de alinhamento buscando envolver todos os horários, evitando perder a informação e colocando todos cientes das metas individuais e de grupo. Eles entendem que a transparência e relação de confiança têm feito a diferença para que as equipes se mantenham em atividade com o mínimo de conflito. Como citado, nem todos contam com gestores nas 24 horas do dia e, com

isso, há uma demanda adicional ao gerenciamento dos funcionários e reforça ainda mais a importância do gestor de linha frente às equipes.

Da mesma forma que os dados quantitativos, os dados das entrevistas reforçam o **suporte à Hipótese 3** e os gestores têm sido fundamentais para liderar suas equipes de turnos, mostrando a importância do processo social definido através das interações mencionado por Smircich e Morgan (1982).

5. Considerações Finais

O trabalho em turnos, como evidenciado, tem suas particularidades e há uma importante distinção sobre aplicação das práticas de Recursos Humanos sobre os que nele atuam em comparação com profissionais dos horários convencionais. Porém, a amostra de organizações estudadas claramente não provê condições que permitam minimizar os impactos decorrentes dos turnos e abre espaço para generalização dessa tese.

Deste modo, foi possível atingir o objetivo desta pesquisa no qual o trabalho em turnos é específico e as pessoas que nele atuam estão sujeitas a potenciais doenças, desafios profissionais e conflitos familiares pelas concessões inerentes ao tipo de jornada. O levantamento teórico mostrou que os turnos são necessários para continuidade dos negócios, mas que têm consequências sérias aos indivíduos tanto em curto e longo prazos.

Outro ponto listado no objetivo refere-se aos evidentes impactos para as organizações, pois práticas genéricas podem ignorar os efeitos dos turnos e levar a um baixo desempenho e procura por oportunidades que levem as pessoas saírem desse arranjo, ainda que o lado financeiro lhes seja, temporariamente, atraente. Se bem acompanhado e organizado, o trabalho em turnos pode ser conveniente àqueles que desejam certa flexibilidade de horários e o resultado também alcançaria uma esfera mais ampla, como mobilidade urbana e poluição reduzida nas cidades.

Por fim, foi compreendido que os gestores de linha são fundamentais para aplicar as práticas de RH e fazer com que suas equipes as percebam, desde que a organização elabore políticas específicas com orientação e suporte ao trabalho em turnos para reduzir o impacto biológico, psicológico e social. Os gestores entrevistados confirmam sua importância na condução dessas equipes, mas o fazem sem as ferramentas e suporte organizacionais. Os dados levantados comprovaram que as organizações não enxergam essas especificidades e não se dão conta do que as pessoas nos turnos demandam, em comparação com os demais.

Por que gestão específica de pessoas específicas? O título deste estudo busca provocar as organizações e pesquisadores para atenção às especificidades do trabalho em turnos e das pessoas que nesse arranjo atuam. Não se trata de questionar que o trabalho em turnos difere, em relação às atividades desempenhadas, das demais pessoas e horários. Trata-se de questionar o ‘quando’ este trabalho ocorre, pois a jornada deslocada impõe restrições em diversos aspectos que muitas vezes não são vistos pelas organizações. Até mesmo os profissionais não questionam

o trabalho em turnos, entendendo que é um requisito da tarefa ou da carreira. No entanto, eles percebem seus efeitos e convivem com os sintomas, com os conflitos e buscam meios de contorno por si mesmos, para amenizar qualquer impacto presente, considerando que não há um respaldo legal ou organizacional nesse sentido.

A decisão de se atuar em turnos, que envolva reduzir tempo para alguma dimensão da vida do indivíduo, deve ser bem alinhada com os membros da família porque haverá concessões ao trabalho em detrimento ao tempo com a família, se esta tiver suas atividades dentro dos horários convencionais, e isso pode evitar potenciais conflitos trabalho-família, como descritos por Greenhaus e Beutell (1985). O gestor, quando próximo dos liderados, tem o papel fundamental em fazer a organização ciente e buscar soluções para garantir um melhor equilíbrio.

A pesquisa procurou trazer luz ao tema para direcionar esforços da Administração como Ciências Sociais Aplicadas para elaborar propostas, práticas e ações que visam auxiliar o profissional especificamente de turnos. Levando em conta que mais e mais as organizações se desenham com operações em tempo real, ou nos termos *real-time* ou *just-in-time*, é imprescindível que se rediscuta melhor as práticas de RH para englobar todos os profissionais e distinguir parte delas para atender as pessoas específicas que fazem o relógio organizacional rodar nas 24 horas do dia.

Esse arranjo não é considerado insalubre por conta do horário, embora as evidências permitam considerá-lo prejudicial. Se um trabalho qualquer tem condições e ambiente adequados sem a presença de agentes nocivos à saúde, ele não é insalubre, mas atuar em turnos confronta a fisiologia básica do indivíduo e as consequências podem ser graves se considerarmos que não há equipamento de proteção individual (EPI) contra os efeitos do ritmo circadiano alterado. O EPI pode neutralizar ou eliminar a insalubridade de uma determinada atividade laboral, conforme rege a CLT no artigo 191, mas no caso de trabalhos em turnos, a organização deve ser a responsável por acompanhar de perto e monitorar seus colaboradores e deve distinguir práticas específicas de RH, adicionando procedimentos que permitam neutralizar os efeitos causados pela adoção desse arranjo.

Sob olhos atentos do pesquisador que procura ‘ler’ a expressão das pessoas, foi possível compreender que os gestores viam o trabalho em turnos como algo essencial, natural a certas áreas e operações, como nas empresas de Tecnologia da Informação e Comunicações. Entretanto, há que se observar para além da razão organizacional em colocar o trabalho em turnos como natural, enquanto fere a natureza fisiológica da pessoa. O turno passa a ser

inconscientemente aceito por ser o meio de vida dessas pessoas, porém, cabe à Ciência promover discussão e tentar mitigar os impactos na vida delas, possibilitando meios de antecipação aos efeitos desse tipo de jornada.

Por essa razão é que se questiona o uso do trabalho em turnos sem distinção ao trabalho em horário convencional. Cabe ao pesquisador debater e revalidar, a cada momento, a verdade que o indivíduo adota e apresentar uma nova verdade, que esteja mais alinhada com o equilíbrio entre o que a organização e a pessoa desejam, e tornar essa relação trabalho-vida pessoal mais sinérgica. Há diversas pesquisas, como mencionado ao longo deste trabalho, que trouxeram a temática desse equilíbrio à tona. No entanto, ainda se veem poucos indagando o que as áreas de Recursos Humanos, os executivos, gestores e até mesmo os profissionais enxergam sobre o trabalho em turnos, quando estes últimos passam a renunciar a algum domínio de suas vidas.

Sobre as limitações desta pesquisa, vale comentar que a FEEx, por conta da confidencialidade citada, não abre dados detalhados das empresas que eventualmente as identifiquem e gera certa restrição ao pesquisador para aprofundar o direcionamento estratégico que cada tipo de companhia adota. Embora seja uma fonte de dados de reputação consolidada, a elaboração de um formulário exclusivo para este estudo, com mais perguntas que permitissem extrair mais informações em um universo maior de empresas, gestores de linha e gestores de RH, traria informações complementares para uma análise estatística abrangente. As entrevistas tiveram um papel primordial no resultado, mas como mencionado, permitiu, juntamente com os dados da FEEx a generalização das propostas teóricas, mas não da população (Yin, 2010), o que requer uma maior amostragem.

Tais limitações abrem espaço para novos estudos realizarem um levantamento mais extenso, mais direcionado ao universo das companhias que adotam jornadas em turnos e estudos que permitam escutar a voz do funcionário a fim de entender melhor seus motivadores e suas frustrações ao optar por esse arranjo. Trabalho futuros poderão criar e distribuir formulários para aprofundar as percepções de cada grupo de agentes envolvidos, levantar a quantidade de acidentes de trabalhos decorrentes da fadiga em turnos, de absenteísmo, conflitos familiares e outros impactos. No âmbito de políticas públicas, estudar quais arranjos permitiriam melhorar a mobilidade urbana e reduzir impactos ao meio-ambiente, além de comprovar a necessidade de redução de ruído diurno através de regulação com intuito de melhorar a qualidade de sono de quem atua à noite.

6. Referências Bibliográficas

Agarwal, R., De, P., & Ferratt, T. W. (2002). Explaining an IT Professional's Preferred Employment Duration: Empirical Tests of a Causal Model of Antecedents. Paper presented at the *Conference on Computer Personnel Research (SIGCPR)*, Kristiansand, Norway.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.

Almeida, I. M. (2003). Desempenho e Segurança no Trabalho em Turnos e Noturno. In F. M. Fischer, C. R. Castro, L. Rotenberg. (Orgs.), *Trabalho em Turnos e Noturno na Sociedade 24 horas*. São Paulo: Atheneu.

American Academy of Sleep Medicine. (2001). *International classification of sleep disorders, revised*: Diagnostic and coding manual. Chicago, Illinois: American Academy of Sleep Medicine.

Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook Of Strategic Human Resource Management* (5th ed.). s.l.: Kogan Page.

Associação Brasileira das Empresas de Software. (2018). *Mercado Brasileiro de Software*: panorama e tendências, 2018. São Paulo: Autor.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: how it may impact your leadership. *Organization Dynamics, 31*(4), 325-338

Avolio, B. J., Kahai, S. S., Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615-668.

Baker, A., Ferguson, S., & Dawson, D. (2003). The perceived value of time: controls versus shiftworkers. *Time & Society, 12*(1), 27-39.

Baker, A., Roach, G., Ferguson, S., & Dawson, D. (2004) Shiftwork experience and the value of time. *Ergonomics, 47*(3), 307-317.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: 70.

Barnes, C. M., & Watson, N. F. (2019). Why healthy sleep is good for business. *Sleep Medicine Reviews, 47*, 112-118.

Bonnefond, A., Tassi, P., Roge, J., & Muzet, A. (2004). A Critical Review of Techniques Aiming at Enhancing and Sustaining Worker's Alertness during the Night Shift. *Industrial Health, 42*, 1-14.

Boxall, P. The goals of HRM. (2007). In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York, NY: Oxford University.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*: management, work & organizations (3rd ed.). Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

Cappele, M. C. A.; Brito, M. J. (2006). *Trabalho, gestão e poder: disciplina e auto-regulação humana.* Rio de Janeiro, RJ: FGV.

Castells, M. (2005). *A sociedade em rede*. 8a ed. São Paulo, SP: Paz e Terra.

Chellappa, S. L., Morris, C. J. & Scheer, F. A. J. L. (2019). Effects of circadian misalignment on cognition in chronic shift workers. *Scientific Reports 9*(699), 1-9.

Chung, H., & Horst, M. van der. (2017). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations, 71*(1), 47-72.

Cooper, R., & Baird, M. (2015). Bringing the "right to request" flexible working arrangements to life: from policies to practices. *Employee Relations, 37*(5), 568-581.

Costa, G. (2003a). Saúde e Trabalho em Turnos e Noturno. In F. M. Fischer, C. R.
Castro, L. Rotenberg. (Orgs.), *Trabalho em Turnos e Noturno na Sociedade 24 horas*. São Paulo, SP: Atheneu.

Costa, G. (2003b). Shift work and occupational medicine: an overview. *Occupational Medicine, 53*(2), 83-88.

Costa, L. V. (2010). Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações. In J. S. Dutra (Org.). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas.

Dall'Ora, C., Ball, J., Recio-Saucedo, A., & Griffiths, P. (2016). Characteristics of shift work and their impact on employee performance and wellbeing: A literature review. *International Journal of Nursing Studies, 57*, 12-27.

Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943 (1943). Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho [CLT]. Rio de Janeiro, RJ.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802-835.

Demo, P. (2009). *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo, SP: Atlas.

Dowbor, L. (2010). *Democracia Econômica*: um passeio pelas teorias. 2. ed. Fortaleza, CE: Banco do Nordeste do Brasil.

Duddu, V. R., & Pulugurtha, S. S. (2015). Assessing the Effect of Compressed Work Week Strategy on Transportation Network Performance Measures. *Journal of the Transportation Research Forum, 54*(2), 57-70.

Dunham, R. B. (1977, October). Shift Work: A Review and Theoretical Analysis. *Academy of Management Review, 2*(4), 624-634.

Dutra, J. S. (2017). *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. 2a ed. São Paulo, SP: Atlas.

Estryn-Béhar, M., Heijden, B. I. J. M. van der, & NEXT Study Group. (2012). Effects of extended work shifts on employee fatigue, health, satisfaction, work/family balance, and patient safety. *Work, 41*, 4283-4290. DOI: 10.3233/WOR-2012-0724-4283.

Ferguson, S. A., & Dawson, D. (2012, December). 12-h or 8-h shifts? It depends. *Sleep Medicine Reviews, 16*(6). 519-528.

Fernandes Junior, S. A., & Mello, M. T. (2013). Análise das Escalas de Trabalho. In M. T. Mello (Ed.), *Trabalhador em Turno: fadiga.* São Paulo: Atheneu.

Fischer, A. L. et al. (2018). Relatório acadêmico da pesquisa FEEx 2017. São Paulo, SP: FEA/FIA.

Fischer, F. M. (2003). As Demandas da Sociedade Atual: Aspectos Históricos do Desenvolvimento do Trabalho em Turnos no Mundo - Conceitos, Escalas de Trabalho, Legislação Brasileira. In F. M. Fischer, C. R. Castro, L. Rotenberg. (Orgs.), *Trabalho em Turnos e Noturno na Sociedade 24 horas*. São Paulo, SP: Atheneu.

Folkard, S., & Monk, T. (1985). *Hours of Work*: Temporal Factors in Work-Scheduling. Chichester: John Wiley & Sons.

Frick, B., Simmons, R., & Stein, F. (2018). The cost of shift work: Absenteeism in a large German automobile plant. *German Journal of Human Resource Management, 32*(3-4), 236-256.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas.

Gillberg, M. (1985). Effects of Naps on Performance. In S. Folkard, & T. Monk. *Hours of Work*: Temporal Factors in Work-Scheduling. Chichester: John Wiley & Sons.

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, SP: Saraiva.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72-92.

Guest, D. E. (2007). HRM and the Worker: Towards a New Psychological Contract? In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright. (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University.

Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies, 42,* 471-506.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Hirschi, A., Shockley, K. M., Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review, 44*, 150-171.

Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2008). Creating Flexible Work Arrangements Through Idiosyncratic Deals. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 655-664.

Hung, R. (1996). Using compressed workweeks to reduce work commuting. *Transportation Research Part A: Policy and Practice, 30*(1), 11-19.

Hung, R. (2006). Using compressed workweeks to save labour cost. *European Journal of Operational Research, 170*, 319-322.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness and determinants of firm performance. *Academy of Management Journal, 40*(1), 171-188.

InfosigaSP: Acidentes Fatais, hora do acidente e tipo de via, vias municipais, região metropolitana de São Paulo, 2015-2020. (2020). Recuperado de http://www.infosiga.sp.gov.br/

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Pesquisa Industrial Anual. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101720.pdf.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2012). *Censo da educação superior: 2010 - resumo técnico*. Brasília, DF: Autor.

International Labour Organization. (2000). *Work schedules and working time arrangements*: Framework and data collection in the labour force survey. Geneva, Switzerland: Author.

International Labour Organization. (2004). *Compressed Workweeks.* Conditions of Work and Employment Programme, Information Sheet n. WT-13. Geneva, Switzerland: Author.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A-L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review, 22*(2), 73-85.

Joshi, K. D., & Schmidt, N. L. (2006, Fall). Is the Information Systems Profession Gendered? Characterization of IS Professionals and IS Career. *The DATA BASE for Advances in Information Systems, New York, 37*(4).

Kassinis, G. I., & Stavrou, E. T. (2013). Non-standard work arrangements and national context. *European Management Journal, 31*(5), 464-477.

Kauffman, B. E. (2010). The Theoretical Foundation Of Industrial Relations And Its Implications For Labor Economics And Human Resource Management. *Industrial & Labor Relations Review, 64*(1), 74-108.

Kelliher, C., Richardson, J., Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal, 29*(2), 97-112.

Knauth, P. (2003). Modelos e Tendências de Jornadas de Trabalho Flexíveis em Setores de Produção e Serviços: o caso da Europa. In F. M. Fischer, C. R. Castro, L. Rotenberg. (Orgs.), *Trabalho em Turnos e Noturno na Sociedade 24 horas*. São Paulo, SP: Atheneu.

Knutsson, A. (2004). Methodological Aspects of Shift-Work Research. *Chronobiology International, 21*(6), 1037-1047.

Kogi, K. (1985). Introduction to the Problems of Shiftwork. In S. Folkard, & T. Monk. *Hours of Work*: Temporal Factors in Work-Scheduling. Chichester: John Wiley & Sons.

Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 107-117.

Legge, K. (1978). *Power, Innovation, and Problem-solving in Personnel Management*. London, England: McGraw-Hill.

Legge, K. (2005). *Human resource management*: Rhetorics and realities. (Anniversary Edition). Hampshire, England: Palgrave Macmillan.

Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017 (2017). Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF.

Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In L. G. Albuquerque, N. P. Leite (Orgs.), *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas.* São Paulo, SP: Atlas.

Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation. *Academy of Management Review, 24*, 31-48.

Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT*: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas.

Limongi-França, A. C. (2006). *Comportamento Organizacional*: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva.

Loudoun, R. (2007). Balancing shiftwork and life outside work: Do 12-h shifts make a difference? *Applied Ergonomics, 39*, 572-579.

Margolis, J.; Fisher, A. (2003, February). Geek Mythology. *Bulletin of Science, Technology & Society, 23*(1), 17-20.

McMenamin, T. M. (2007, December). A time to work: An analysis of recent trends in shift work and flexible schedules. *Monthly Labor Review, 15*.

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology, 144*(1), 61-81.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*: an expanded sourcebook. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mingote, R. M. (2010). *Políticas para a formação do tecnólogo*: estudo realizado em um curso superior de Tecnologia em Marketing. 2010. 165 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Moore-Ede, M. (1993). *The twenty-four-hour society: understanding human limits in a world that never stops.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Muecke, S. (2005). Effects of rotating night shifts: literature review. *Journal of Advanced Nursing, 50*(4), 433-439.

Narciso, F. V., & Pinto, M. C. R. (2013). O trabalhador em turno e noturno na sociedade moderna. In M. T. Mello (Ed.), *Trabalhador em Turno: fadiga*. São Paulo, SP: Atheneu.

Oexman, R. D., Knotts, T. L., & Koch, J. (2002). Working While the World Sleeps: A Consideration of Sleep and Shift Work Design. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 14*(4), 145-157.

Oliveira, A. V. (2013). A transformação do especialista em líder: um estudo de caso em empresa de telecomunicações (Dissertação de Mestrado), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Oliveira, A. V., Veloso, E. F., Trevisan, L. N. (2015). The transformation of specialist in leader: a case study in a telecommunications company. *Revista Capital Científico*, *13*(1).

Patkai, P. (1985). The Menstrual Cycle. In S. Folkard, & T. Monk. *Hours of Work*: Temporal Factors in Work-Scheduling. Chichester: John Wiley & Sons.

Peretz, H., Fried, Y., & Levi, A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal, 28*(1), 182-200.

Perez, J. F., Traversini, V., Fioriti, M., Taddei, G., Montalti, M., & Tommasi, E. (2019), Shift and night work management in European companies. *Quality - Access to Success, 20*(169), 157-165.

Pestana, M. C., Pires, P. M. S. G., Funaro, V. M. B. O., Utuyama, A. S., Pacheco, F. M., Guimarães, T. B. N. (2003, maio/ago). Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. *Ci. Inf., Brasília, 32*(2), 77-84.

Pilcher, J. J., & Morris, D. M. (2020, January). Sleep and Organizational Behavior: Implications for Workplace Productivity and Safety. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-21.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis, and evidence. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 3-20.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas.* São Paulo, SP: Atlas.

Rotenberg, L. (2003). Medidas de Intervenção: Abordando a Questão do Lado dos Trabalhadores, Empresas e Usuários. In F. M. Fischer, C. R. Castro, L. Rotenberg. (Orgs.), *Trabalho em Turnos e Noturno na Sociedade 24 horas*. São Paulo, SP: Atheneu.

Rutenfranz, J., Haider, M., & Koller, M. (1985). Occupational Health Measures for Nightworkers and Shiftworkers. In S. Folkard, & T. Monk. *Hours of Work*: Temporal Factors in Work-Scheduling. Chichester: John Wiley & Sons.

Rzezak, P., Tufik, S., & Mello, M. T. (2013). Trabalho por Turno e Aspectos Psicológicos. In M. T. Mello (Ed.), *Trabalhador em Turno*: fadiga. São Paulo, SP: Atheneu.

Saksvik, I. B., Bjorvatn, B., Hetland, H., Sandal, G. M., & Pallesen, S. (2010). Individual differences in tolerance to shift work: A systematic review. *Sleep Medicine Reviews, 15*, 221-235.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. *Metodología de la Investigación***.** 4a ed. México: McGraw-Hill, 2006.

Santos, R. V. T., Esteves, A. M., Teixeira, C. W., & Mello, M. T. (2013). A Saúde do Trabalhador. In M. T. Mello (Ed.), *Trabalhador em Turno: fadiga.* São Paulo, SP: Atheneu.

Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not Too Tired to be Proactive: Daily Empowering Leadership Spurs Next-morning Employee Proactivity as Moderated by Nightly Sleep Quality. *Academy of Management Journal, 61*(6), 2367-2387.

Shen, J., & Dicker, B. (2008) The impacts of shiftwork on employees. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 392-405.

Shriane, A. E., Ferguson, S. A., Jay, S. M., & Vincent, G. E. (2020). Sleep hygiene in shift workers: A systematic literature review. *Sleep Medicine Reviews*, 53, 101336.

Shriane, A. E., Russel, A. M. T., Ferguson, S. A., Rigney, G., & Vincent, G. A. (2020). Sleep hygiene in paramedics: What do they know and what do they do? *Sleep Health, 6*(3), 321-329.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3), 257-273.

Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva.

Sperl, G. (2006). Taming the Help-Desk. ACM SIGUCCS Fall Conference, 34 (381-386), Edmonton, Canadá: ACM, 381-386.

Sundo, M. B., & Fujii, S. (2005). The effects of a compressed working week on commuters' daily activity patterns. *Transportation Research Part A: Policy and Practice, 39*(10), 835-848.

Telles, R. (2001, out./dez.). A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração, 36*(4), 64-72.

Tamagawa, R., Lobb, B., & Booth, R. (2007). Tolerance of Shift Work. *Applied Ergonomics, 38*, 635-642.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management, 47*(4), 829-850.

Veloso, R. (2011). *Tecnologias da informação e da comunicação*: desafios e perspectivas. São Paulo, SP: Saraiva.

Verdier, F., Barthe, B., & Quéinnec, Y. (2003). Organização do Trabalho em Turnos: Concentrando-se na Análise Econômica ao Longo das 24 horas. In F. M. Fischer, C. R. Castro, L. Rotenberg. (Orgs.), *Trabalho em Turnos e Noturno na Sociedade 24 horas*. São Paulo, SP: Atheneu.

Walker, J. (1985). Social Problems of Shiftwork. In S. Folkard, & T. Monk. *Hours of Work*: Temporal Factors in Work-Scheduling. Chichester: John Wiley & Sons.

White, L., Keith, B. (1990). The Effect of Shift Work on the Quality and Stability of Marital Relations. *Journal of Marriage and Family, 52*(2), 453-462.

Wilson, M. G., Polzer-Debruyne, A., Chen, S., & Fernandes, S. (2007). Shift work interventions for reduced work-family conflict. *Employee Relations, 29*(2), 162-177.

Wright, K. P., Bogan, R. K., Wyatt, J. K. (2013). Shift work and the assessment and management of shift work disorder (SWD), *Sleep Medicine Reviews, 17*(1), 41-54.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320.

Yang, S., & Zheng, L. (2011). The paradox of de-coupling: A study of flexible work program and workers' productivity. *Social Science Research, 40*(1), 299-311.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos.* 4a ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

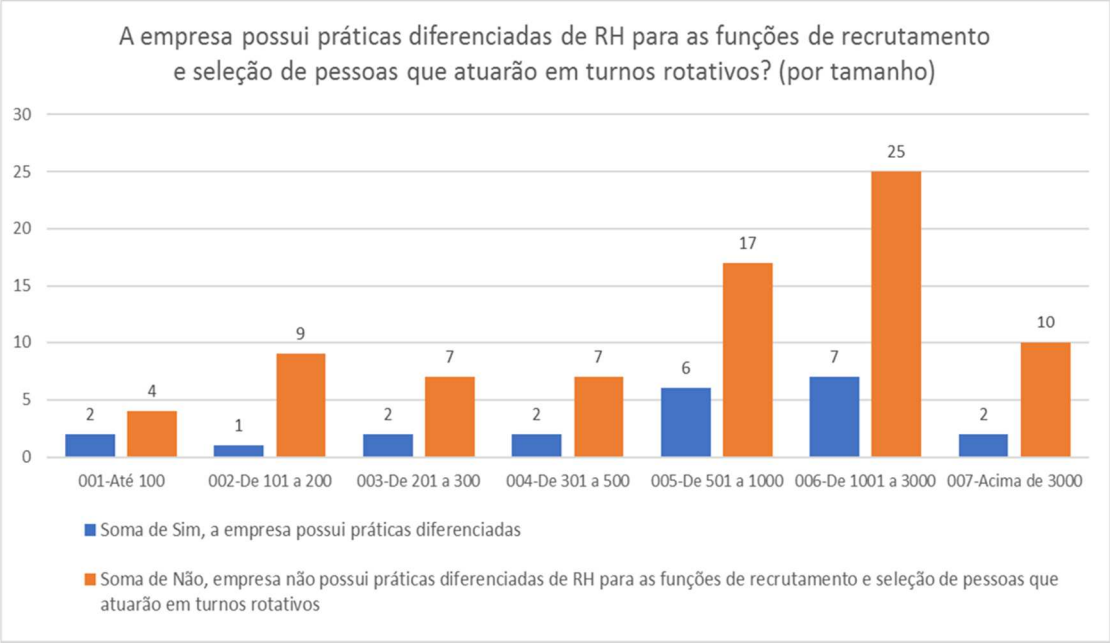
Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading E-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organization Dynamics*, *31*, 377-387.

Apêndice A: Dados e gráficos complementares

Neste tópico, faz-se a complementação de alguns dados de suporte ao capítulo 4, sobre as discussões dos resultados.

Entende-se que é mais comum as empresas maiores terem um RH estruturado, com mais pessoas, estratégias definidas e com práticas específicas aos grupos que atuam em turnos. No entanto, o dado revela o contrário, como visto no Gráfico 19:

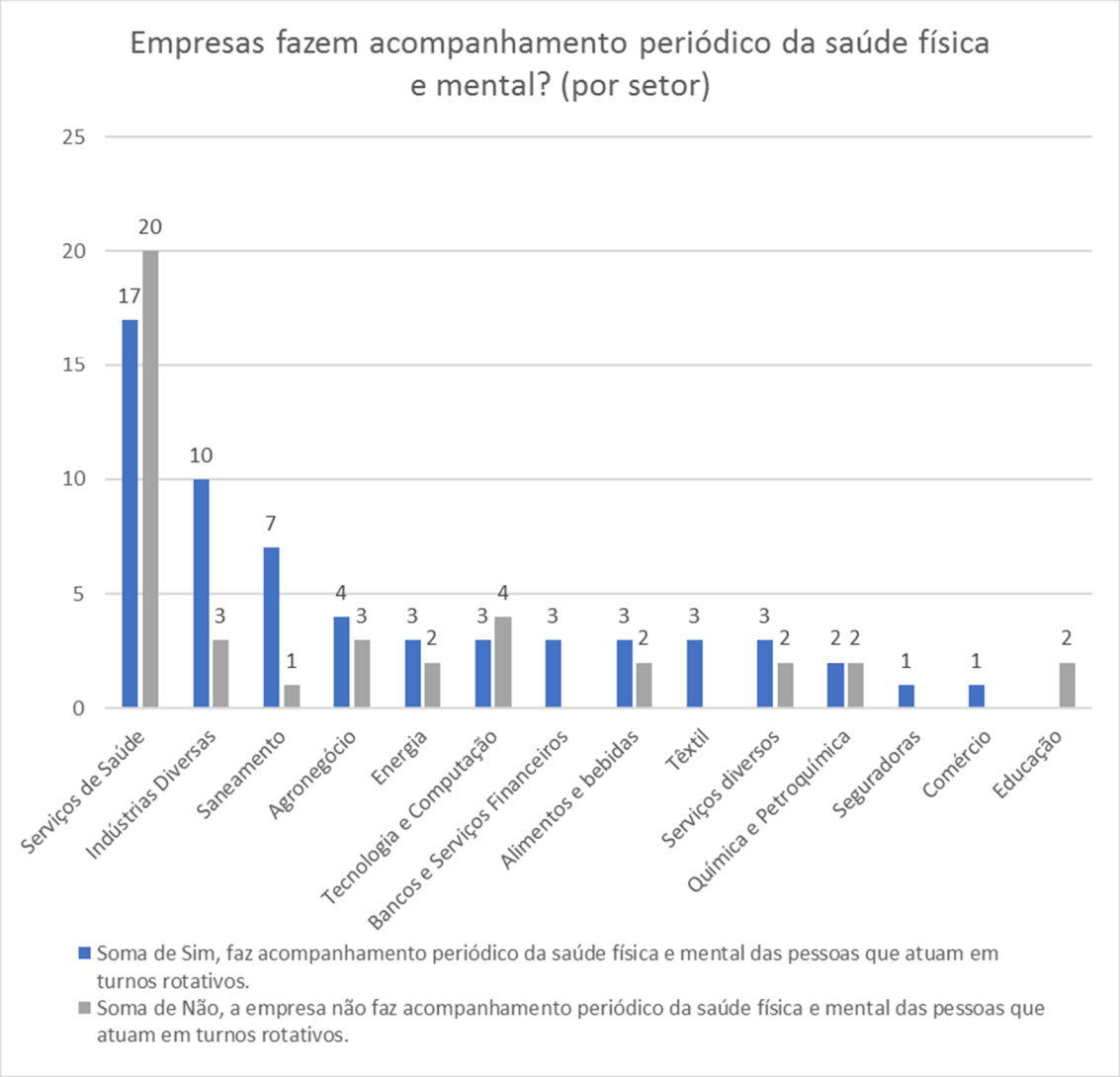
Gráfico 19: Resposta à Q2 distribuída pelo tamanho das empresas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 20, tem-se as respostas para a Q3 distribuída por setor, mostrando o destaque para o de Serviços em Saúde, cuja expectativa era que tivesse acompanhamento mais intenso por ser um setor demandante de força de trabalho em turnos, o que não se comprova:

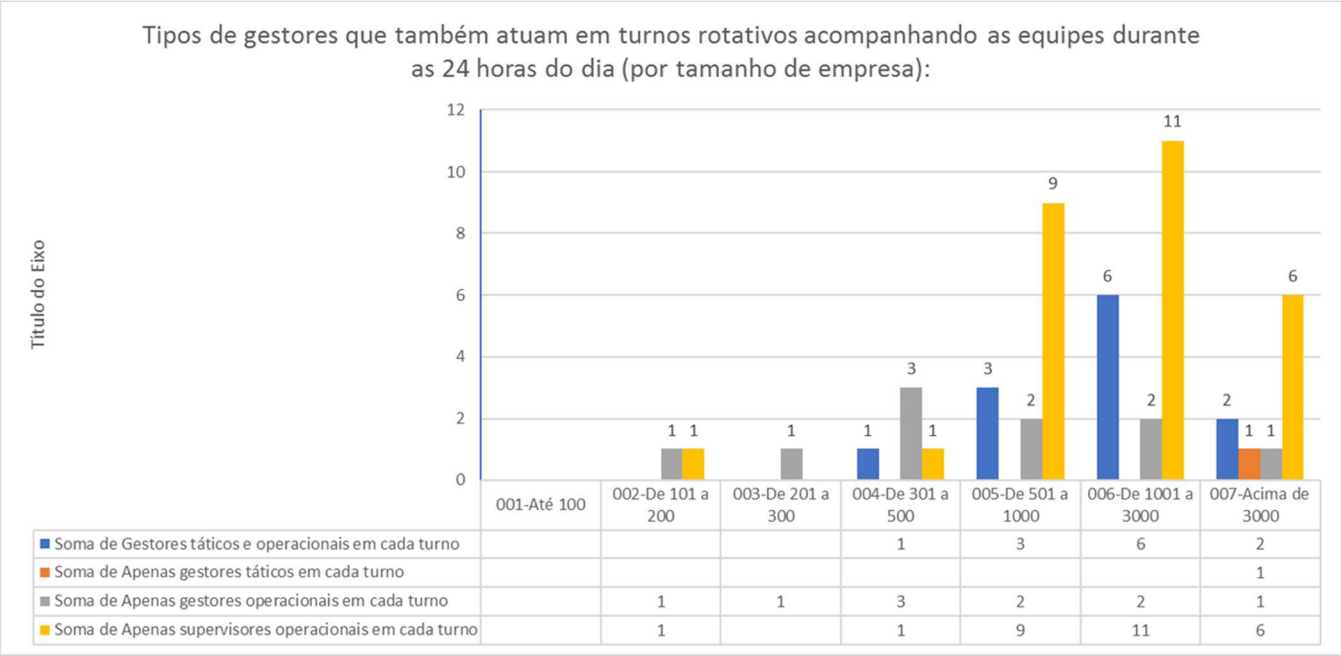
Gráfico 20: Resposta à Q3 organizado por setor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No Gráfico 21, nota-se como se distribuem os setores que possuem ou não gestores em turnos e que tipo de gestão está presente.

Gráfico 21: Resposta à Q4, tipos de gestores presentes nos turnos, por tamanho da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apêndice B: Questionário de perguntas fechadas

1. Qual o segmento empresa?
2. Qual total funcionários da empresa (global)?
3. Qual país de origem da empresa?
4. Informar o organograma ou hierarquia básica da área.
5. Qual sua idade?
6. Qual seu cargo à frente das equipes de turnos?
7. Você atua(va) em regime de escalas?
8. Qual horário de trabalho?
9. Quantos funcionários atuam/atuavam em turnos?
10. Qual o regime de escalas adotado?