

**PRODUTIVIDADE DO TRABALHO EM TURNOS: ESTUDO MULTICASO EM
EMPRESAS DO SEGMENTO CALÇADISTA NO MUNICÍPIO DE TRÊS
COROAS/RS**

Indaiá dos Santos Dreher¹

Patricia Ines Schwab²

Resumo

As oscilações da conjuntura econômica fazem com que as organizações devam estar aptas a mudanças e serem flexíveis, aprimorando suas competências frente ao portfólio crescente e diversificado de produtos e serviços. Frente a seus concorrentes, as empresas adotam estratégias que visam o aumento da produtividade, uma delas se dá por meio da aplicação do trabalho em turnos. Os fatores que mais influenciam na produtividade operacional são o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários. A produtividade está relacionada com o aumento da produção de um bem e/ou serviço. O trabalho em turnos refere-se a uma produção de 24 horas ininterruptas em turnos alterados. Sob este enfoque, o estudo tem por objetivo analisar as influências dos turnos de trabalho na produtividade operacional de empresas de pequeno porte do setor calçadista no município de Três Coroas/RS. A pesquisa classifica-se como exploratório-descritivo e de abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos. Foram investigadas duas empresas do segmento calçadista do município em questão, por meio de entrevistas semiestruturadas com o Gerente de Produção, Gerente de Recursos Humanos e o de Segurança do trabalho. O método de análise adotado foi a de conteúdo. Os resultados do estudo evidenciam que a aplicação dos trabalhos por turnos acaba sendo vantajosa para a produtividade da empresa, trabalhando com eficácia em uma produção constante, sendo ambos os turnos produtivos e mantendo a qualidade, atendendo a demanda, gerando mais empregos e preocupando-se com o bem-estar do funcionário.

Palavras-chave: Produtividade. Trabalho em turnos. Produção organizacional.

Resumen

Las fluctuaciones en el clima económico aumentan la probabilidad de que las organizaciones deben poder cambiar y sean flexibles, lo que mejora sus competencias frente a una cartera de productos y servicios creciente y diversificada. Frente a sus competidores, las empresas adoptan estrategias destinadas a aumentar la productividad, una de las cuales es a través de la aplicación del trabajo por turnos. Los factores que más influyen en la productividad operativa son el absentismo y la rotación de empleados. La productividad está relacionada con una mayor producción de un bien y/o servicio. El trabajo por turnos es una producción ininterrumpida de 24 horas en turnos. En este sentido, el estudio tiene como objetivo analizar la influencia de los turnos de trabajo en la productividad operativa de las pequeñas empresas

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, RS, E-mail indaiadreher@faccat.br

² Mestranda em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, RS, E-mail patricia@faccat.br

de calzado en el municipio de Três Coroas/RS. La investigación se clasifica como enfoque exploratorio-descriptivo y cualitativo. La estrategia de investigación utilizada fue el estudio de múltiples casos. Dos empresas del segmento de calzado del municipio en cuestión fueron investigadas a través de entrevistas semiestructuradas con el Gerente de Producción, Gerente de Recursos Humanos y Seguridad Ocupacional. El método adoptado fue el análisis de contenido. Los resultados del estudio muestran que la aplicación del trabajo por turnos termina siendo más ventajosa para la productividad de la empresa, trabajando eficazmente en una producción constante, siendo ambos los cambios productivos y manteniendo la calidad, satisfaciendo la demanda, generando más empleos y preocupándose por el bien estar del empleado.

Palabras-Llave: *Productividad. Turnos del trabajo. Producción organizacional.*

1. INTRODUÇÃO

Com a alta da competitividade no setor calçadista fez com que algumas empresas adotassem estratégias de modo a alavancarem o negócio frente a seus concorrentes, uma delas, o aumento da produtividade por meio da aplicação do trabalho em turnos. O trabalho em turno corresponde a uma produção contínua de 24 horas ininterruptas, onde os colaboradores trabalham em grupos e turnos alternados.

O turno diurno constitui-se em duas partes: matutino, que corresponde a parte da manhã – entre 6 horas as 12 horas; e o Vespertino, que é a parte da tarde – entre 13 horas as 18 horas. Enquanto o turno noturno, é executado entre as 22 horas e as 5 horas do dia seguinte (MICHAELIS, 2000). O turno normal ou tradicional tem a duração de 7 a 8 horas por dia, de segunda a sexta e realizado durante o período diurno (SILVA, 2012).

A empresa se torna competitiva ao aumentar sua produtividade e seus resultados. A eficiência do processo produtivo depende da interação e da sincronia entre os processos de produção e os processos de fabricação, os quais proporcionam a produção de um conjunto de produtos finais. A produtividade está relacionada ao aumento da produção de um bem e/ou serviço. Logo, a motivação dos membros é fator importante nesta dinâmica, afetando a produtividade em um grupo.

A eficiência de um sistema de produção contínuo pode ser efetiva por meio da aplicação do trabalho por turnos sem sobrecarregar os empregados. A produtividade do trabalho em turno é a continuidade de uma produção com a participação de grupos de pessoas em seus horários de trabalho, podendo haver produtividade de 24 horas, sendo elas contínuas ou com intervalos durante o dia, ou a noite, e nos finais de semana.

São diversos os segmentos empresariais que utilizam trabalhos em turnos, como por exemplo, transportes urbanos e interurbanos, rodoviário, aéreo e fluvial; hospitais, segurança pública, eletricidade, tratamento de água e esgoto, restaurantes, bares, supermercados, postos de combustíveis, estabelecimento de lazer, telecomunicações, indústrias petroquímicas, siderúrgicas, empresas de produção de cimento, vidro, papel, mineração, entre outras. No entanto, o foco deste trabalho é a aplicação dos turnos nas empresas do ramo calçadista do Vale do Paranhana. De acordo com um levantamento feito pela Abicalçados (2013, apud COUROMODAS, 2015), há 934 indústrias calçadistas no Vale do Paranhana e Encosta da Serra.

Frente ao exposto, o tema de estudo é a produtividade em turnos e delimitou-se a investigar organizações do setor calçadista no Vale do Paranhana. Este artigo tem por objetivo analisar as influências dos turnos de trabalho na produtividade operacional de empresas de pequeno porte do setor calçadista no município de Três Coroas/RS.

No que se refere a relevância social para a realização do estudo, os trabalhadores dos turnos diurnos e noturnos têm manifestado problemas de saúde física e mental, problemas com relações sociais, queixa de sono, dificuldades com a mudança nos hábitos de vida e problemas familiares, má digestão, doenças gastrointestinais e metabólicas, fadigas, e até doenças cardiovasculares pela redução de atividades físicas (FISCHER; MORERNO; ROTENBERG, 2013). Em contrapartida, há vantagens para o trabalhador por turnos, como a flexibilidade nos horários para algumas situações como médico, banco ou cinema; a fuga de rotina, compensações dos subsídios que os trabalhadores em turnos tem por direito; a tranquilidade na deslocação para o trabalho, fugindo do engarrafamento e horários de pico; auxílio na vida familiar para aqueles que tem filhos pequenos, pois, se um dos pais está ausente/trabalhando, o outro está disponível, não deixando a criança sozinha em casa.

Com relação a relevância científica, foi identificado uma carência de estudos na temática da pesquisa na área da Administração, sendo mais difundido nas áreas de Engenharia da Produção e Enfermagem. Tem-se conhecimento do estudo de Martino e Cipolla-Neto (1999), intitulado “Repercussões do ciclo vigília/sono e o trabalho em turnos de enfermeiras”, na área da Enfermagem. No âmbito da Engenharia da Produção, destaca-se a dissertação de mestrado de Silva (2008), intitulada “Sistemas de Trabalho em Turnos e seus Impactos sobre a Saúde dos Trabalhadores”, e o estudo de Régis Filho (2001), “Síndrome da má – adaptação ao trabalho em turnos”, ambos os trabalhos com um enfoque à abordagem ergonômica.

O artigo, inicialmente, apresenta o embasamento teórico para a realização do estudo. Em seguida são descritos os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados. Por fim, relatam-se as considerações finais.

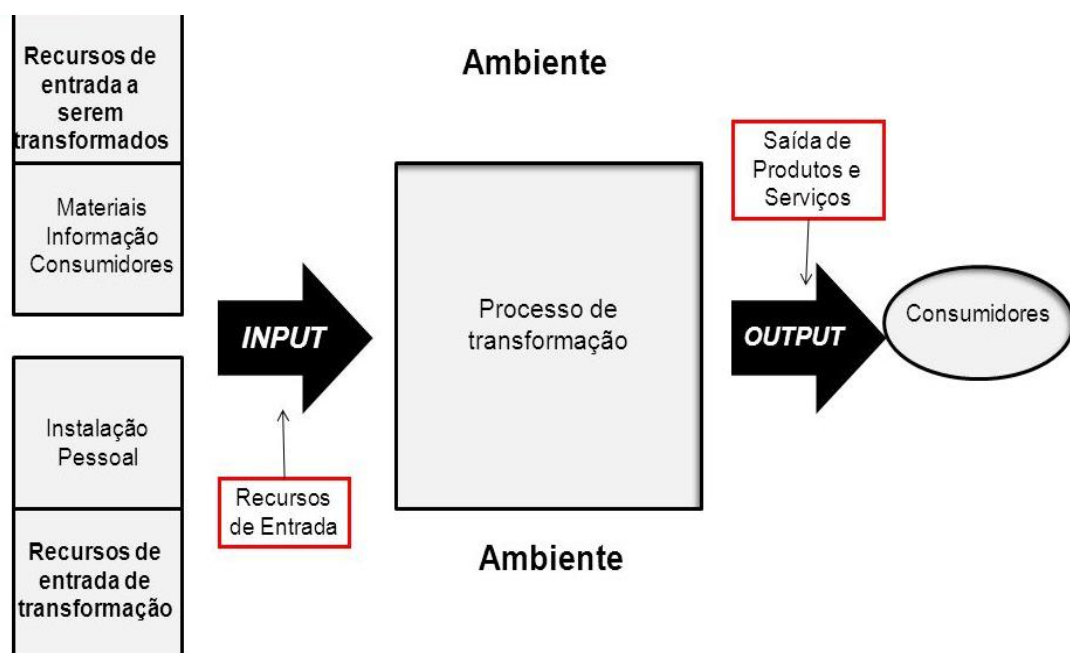
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte apresentam-se os pressupostos teóricos acerca da produtividade organizacional, os fatores impactantes na produção organizacional, tais como o absenteísmo e a rotatividade, trabalho em turnos e uma contextualização macroeconômica (Brasil) a microeconômica (Rio Grande do Sul/Vale do Paranhana) do setor calçadista.

2.1 Produtividade Organizacional

“A administração da produção é a atividade pela qual os recursos, fluindo dentro de um sistema definido, são reunidos e transformados de uma forma controlada, a fim de agregar valor, de acordo com os objetivos empresariais” (MONKS, 1987, p. 4). Slack, Chamber e Johnston (2009), consideram a gestão da produção a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. Descrevem ainda que a produção inclui recursos de *input* que se transformam em *outputs* de bens e serviços, como mostra a figura a seguir:

Figura 1 - Modelo de transformação



Fonte: adaptada de Slack, Chamber e Johnston, 2009, p. 9.

Logo, existem fatores que influenciam neste de processo de transformação, ou seja, fatores que influenciam na produtividade organizacional. Monks (1987) argumenta que relação entre trabalho e capital, escassez de recursos, mudanças na força de trabalho, inovação e tecnologia, efeitos das trocas e reguladores, e a qualidade do ambiente de trabalho são os fatores que influenciam na produtividade. E ainda que estejam incluídos recursos, sistemas, transformação, atividade de maior valor, e objetivos na definição da administração da produção.

No que se refere a produtividade, Gaither e Frazier (2002, p. 458) explicam que a produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados. E pode-se empregar a seguinte fórmula para medir a produtividade:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Quantidade de Produtos ou Serviços Produzidos}}{\text{Quantidade de Recursos Utilizados}}$$

Quanto maiores os recursos utilizados (mão-de-obra e/ou maquinário), maior a produtividade. Porém, nem sempre a quantidade de produtos ou serviços produzidos, signifique qualidade do mesmo.

Para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que, quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os indícios de produtividade e mão – de – obra (GIL, 2001, p. 44).

A produtividade organizacional desempenha um papel predominante na vida das organizações, empresários, gestores e colaboradores. Este fato condiciona o grau de competitividade nas empresas e nos mercados e determina o sucesso dos negócios (ARAÚJO, 2012).

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, de modo a atingir objetivos traçados por pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem os objetivos em comum (CHIAVENATO, 2002).

2.2 Fatores Impactantes na Produtividade Organizacional

Uma análise organizacional, “consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir

para sua elevação” (GIL, 2001, p. 124). “A medida que as organizações são bem – sucedidas, elas tendem a crescer. O seu crescimento se faz pelo aumento do número de pessoas” (GIL, 2001, p. 26).

Pode-se dizer que o tamanho e a composição do grupo causam um efeito importante no desempenho e na produtividade (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Gaither e Frazier (2002, p. 463) explicam que “o desempenho do empregado no trabalho é um tema complexo, porque todas as pessoas são diferentes”. A motivação talvez seja a variável mais complexa na equação da produtividade. Neste sentido, “o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho” (CHIAVENATO, 2002, p. 87).

Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 125), ressaltam que “a insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro”, e que “também acelera a rotatividade organizacional”.

Tanto a rotatividade como o absenteísmo constituem fatores de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações provocadas pelo comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2002, p. 194).

a. Absenteísmo

“O absenteísmo, também denominado ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho” (CHIAVENATO, 2002, p. 190)

Com o aumento de cobranças para atingir metas, a pressão sofrida pelo funcionário pode gerar a insatisfação, desvalorização e estresse, ocasionando doenças.

Sendo assim, elevando atestados médicos diários ou semanais, dispensas ocasionando rotatividades pela procura de empregos com maior valorização, podem ser gatilhos para o nível elevado de absenteísmo nas empresas, o que torna algo preocupante (FLORES et al., 2016).

Chiavenato (2002, p. 191) argumenta que “nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo [...]”. Outro ponto a acrescentar, é o *bullying* que o funcionário pode sofrer através de colegas e até mesmo chefes da empresa.

O absenteísmo afeta negativamente na produtividade, gerando prejuízos para a empresa. A realização de pesquisas de satisfação com os colaboradores, no intuito de verificar como estão se sentindo no ambiente de trabalho, com relação ao seu líder, seus colegas e a empresa

de modo geral, pode ser considerada uma alternativa viável para se reduzir índices de absenteísmo nas organizações (PENATTI; ZAGO; QUELHAS, 2006).

b. Rotatividade

Rotatividade ou *turnover* “é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 178). Além disso, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do colaborador.

Os fenômenos externos à organização dizem respeito à falta de qualificação e mão-de-obra barata, no qual pode gerar queda na qualidade da produção. Já a política salarial da organização, as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa, a ética e moral do grupo de trabalho, a política disciplinar da organização, são os fenômenos internos.

“As informações a respeito desses fenômenos internos e externos são obtidas por meio das entrevistas de desligamento feitas com as pessoas que se retiram para diagnosticar as falhas e corrigir as causas que estão provocando o êxodo do pessoal” (CHIAVENATO, 2002, p. 184).

A alta rotatividade em uma empresa pode ser causada por uma falha no clima organizacional, pela situação no mercado de trabalho ou pela falta de produção criando uma carência de empregos (PONTES, 2008; MARRAS, 2005).

2.3 Trabalho em Turnos

Conforme o dicionário Michaelis (2000, p. 2092), “trabalho é um tipo de ação pelo qual o homem atua, de acordo com certas normas sociais, sobre uma matéria, a fim de transformá-la”. Já o “turno é cada um dos grupos de pessoas a quem cabe fazer alguma coisa, revezando-se de maneira que a cada um caiba trabalho idêntico” (MICHAELIS, 2000, p. 2142).

Para Fischer, Moreno e Rotenberg (2013), um grupo é um conjunto de trabalhadores que operam em revezamento em um mesmo local, em horários diferentes ou similares. “A composição de um grupo desempenha um papel importante em sua produtividade, ainda que o tamanho desse grupo causa um efeito importante no desempenho da produtividade (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006, p. 225).

Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 218) alegam que “normas e coesão de grupo, combinam-se para moldar as expectativas de desempenho que influenciam a produtividade de

seus membros”. Ressaltam também que grupos menores tendem a ser mais coesos, porque a proximidade facilita a interação entre seus membros.

Por outro lado, grupos maiores, quando organizados e liderados, podem gerar resultados com alta produtividade e qualidade, principalmente quando possuem metas definidas e objetivos em comum entre os colaboradores. O bom desempenho também está relacionado com a política da empresa no oferecimento de algum tipo de “recompensa” como, por exemplo, participação nos lucros, ao atingirem suas metas de produção.

Há uma quantidade cada vez maior de produção de bens e prestação de serviços que funcionam ininterruptos. Para que esses bens sejam produzidos e os serviços prestados, vem ocorrendo o aumento da população que trabalha em turnos, em horário noturno ou em horários irregulares. O trabalho em turnos diz respeito a uma produção contínua de 24 horas ininterruptas, com grupos que trabalham de 6, 8 a 12 horas diárias, e em alguns casos, com paradas nos finais de semana (MORENO; FISCHER; ROTENBERG, 2003).

Existem relatos de que o trabalho em turnos já era realizado desde o Império Romano. Durante a Idade Média houve a diminuição do trabalho noturno, devido às migrações populacionais da época, principalmente no que diz respeito às pessoas que migravam do campo para a cidade (FISCHER; MORENO; ROTENBERG, 2013).

Em conformidade com o Direito do Trabalho,

duração de trabalho é a expressão que tem sentido amplo, compreendendo, em geral, todo o período correspondente ao contrato, inclusive os períodos relativos a repouso semanal remunerado e férias anuais remuneradas, sem fazer distinção quanto ao tempo em que o empregado esteja efetivamente à disposição do empregador. [...] As normas referentes à duração do trabalho humano tem por escopo principal proteger a integridade física e psíquica do trabalhador (ordem biológica), evitando-lhe a fadiga e possíveis problemas de saúde decorrentes do intenso esforço físico e/ou mental que o labor diário e o estresse possam originar (BRASIL, LEITE, 2019, p. 556).

Enquanto que a

jornada de trabalho possui sentido mais restrito que o de duração de trabalho, abrangendo especificamente o tempo em que o empregado esteja não só efetivamente trabalhando como também colocando a sua força de trabalho à disposição do tomador do seu serviço, por um período contratual ou legalmente fixado, tal como ocorre com o tempo de prontidão ou de sobreaviso (BRASIL, LEITE, 2019, p. 557).

De acordo com o Art. 58. Seção II, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 2018, p. 34) “a duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite”.

Especificamente no caso do segmento calçadista, existem os Sindicatos dos Trabalhadores do Setor Calçadista ou Sindicatos dos Sapateiros, os quais fiscalizam o

cumprimento das normas da CLT e negociam acordos e regras trabalhistas restritivas e beneficiárias para seus usuários. Chiavenato (2002, p. 459) alega que “as relações trabalhistas se baseiam em políticas da organização em relação aos sindicatos, tomados como representantes dos anseios, aspirações e necessidades – pelo menos teoricamente – dos empregados”. Gaither e Frazier (2002, p. 465) abordam que “os sindicatos dos trabalhadores são uma força em termos de afetar as atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho. Os sindicatos têm visto com reserva as ações das administrações para tornar o trabalho mais satisfatório”.

A política de relacionamento com os sindicatos espelha diretamente a ideologia, a cultura e os valores assumidos pela alta administração da organização, as quais, por sua vez, são influenciados pelo estágio de desenvolvimento do sindicalismo, pelo regime político do governo e pela situação conjuntural da economia do país, dentre outros fatores ambientais (CHIAVENATO, 2002, p. 459).

No que se refere ao trabalho noturno, a CLT em seu Art. 73 (BRASIL, 2018, p. 56) orienta que

Salvo nos casos de revezamento semanal e quinzenal, o trabalho noturno terá remuneração superior à do diurno e, para esse efeito, sua remuneração terá um acréscimo de 20% (vinte por cento), pelo menos, sobre a hora diurna.

Nesse sentido, Leite (2019, p. 586) acrescenta que “para o empregado urbano, entende-se por trabalho noturno aquele realizado entre as 22 horas de um dia e às 5 horas do dia seguinte”. Vale ressaltar que “nos horários mistos (parte diurno e parte noturno), aplicam-se as regras do art. 73 consolidado às horas trabalhadas no horário noturno”.

Com o crescente aumento da demanda e das concorrências, as empresas procuram a aplicação do trabalho em turnos, para o crescimento da capacidade produtiva, sendo na aplicação de maquinários, mão-de-obra, matéria-prima e espaço organizacional na empresa, podendo atingir um mercado maior e com qualidade.

2.4 O Segmento Calçadista

O termo Indústria Calçadista surgiu após a primeira etapa da Revolução Industrial, entre 1760 e 1860, porém, antes disso, na Idade Antiga já havia a confecção manual de calçados em formas rudimentares. Alguns para uso próprio, outros como moeda de troca.

Atualmente o Brasil está em 4º lugar no ranking dos 10 maiores países produtores de calçados, situando-se após a China (54%), Índia (13,6%) e Vietnã (4,7%). O país conta com uma produção aproximada de 908,9 milhões de pares produzidos, onde a maior produção é

confeccionada no Nordeste (51,9%), seguido pelo Sul (23,7%), Sudeste (23,3%), Centro-Oeste (0,9%) e Norte (0,2%) (ABICALÇADOS, 2018).

De acordo com uma pesquisa realizada em 2018 pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), até agosto de 2018, o Rio Grande do Sul é o estado com a maior quantidade de trabalhadores empregados na indústria calçadista, cerca de 93,3 mil pessoas. Considerando o ano de 2017, houve uma queda de 4,4% no número de empregados, que eram 97,6 mil pessoas.

Um estudo realizado pela Abicalçados (2013, apud COUROMODAS, 2015), refere-se à quantidade de empresas calçadistas (ativas) nas cidades que integram o Polo Calçadista do Vale do Paranhana/Encosta da Serra, no Rio Grande do Sul, conforme quadro a seguir.

Quadro 1- Número de empresas calçadistas Vale do Paranhana/Encosta da Serra

Municípios	Número de empresas
Parobé	261
Igrejinha	241
Três Coroas	214
Rolante	123
Taquara	81
Santa Maria do Herval	21
Riozinho	14
Morro Reuter	8
Lindolfo Collor	3
Presidente Lucena	1
Picada Café	0
Total	967

Fonte: Elaborado pela Abicalçados (2013, apud COUROMODAS, 2015).

As 967 empresas são responsáveis por 32.795 empregos diretos, dos quais, as cidades do Vale do Paranhana são responsáveis por 30.751 (93,77%) destes postos de trabalho, mais especificamente, Parobé contempla 8.734 empregados, seguido de Igrejinha com 7.611, Três Coroas com 6.731, Rolante com 4.527, Taquara com 2.286 e Riozinho com 862.

3. METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se quanto a sua abordagem como qualitativa. Considera-se também o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), quanto aos fins e quanto aos meios. Com relação aos fins a pesquisa classifica-se como descritiva, pois será descrito os aspectos quanto a produtividade das empresas selecionadas. É exploratória, pela maneira como se aproximam as hipóteses dos objetivos formulados na pesquisa, envolvendo entrevistas com pessoas em pesquisas de campo, exploração bibliográfica e análise dos resultados obtidos, buscando a maior familiaridade com o problema de pesquisa em uma aproximação com as empresas.

Quanto aos meios a pesquisa classifica-se como bibliográfica, sendo utilizado material já impresso, livros específicos da área de gestão da produção e recursos humanos, pesquisas publicadas e artigos científicos. A pesquisa é também documental, porque se fará o uso de documentos internos das organizações estudadas, com o qual não estão disponíveis para consulta pública, sendo eles referente a análise de absenteísmo e rotatividade com relação aos turnos, os quais foram disponibilizados pelas empresas participantes. Caracterizando-se também como um estudo de caso múltiplo, que de acordo com Gil (1989, p. 78), “é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

O universo ou população é o conjunto de elementos com características que farão parte do estudo (VERGARA, 2013). Desse modo, o universo ou população do estudo em questão compreenderá empresas do segmento calçadista situadas no Vale do Paranhana/RS.

A amostra é do tipo intencional tendo um conhecimento referente a população e por acessibilidade. Deste modo, compreendem a amostra deste estudo duas empresas de pequeno porte do segmento calçadista situadas no município de Três Coroas/RS. Os atores que compuseram os sujeitos da pesquisa são: o Gerente de Produção, Gerente de Recursos Humanos e o Segurança do trabalho das respectivas empresas.

O principal instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo é a entrevista do tipo semiaberta. O roteiro é focalizado, permitindo inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, dando-lhe possibilidade de abertura. As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de julho de 2019 e só foram iniciadas após a autorização no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visando garantir os princípios éticos da aplicação da pesquisa.

As empresas do segmento calçadista, unidades de análise da pesquisa, serão apresentadas ao longo do artigo como Empresa X e Empresa Y. Do mesmo modo, os entrevistados, serão retratados como: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistado D, Entrevistado E e Entrevistado F, de modo a manter as identidades preservadas.

A análise dos dados ocorreu inicialmente por meio da transcrição integral das entrevistas dos sujeitos da pesquisa e da análise bibliográfica. Os dados de cada uma das unidades foram descritos e preparados para análise. Observou-se a relação entre as variáveis encontradas, visando estabelecer uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011), por meio do confronto entre a teoria e os dados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta parte será inicialmente apresentada a caracterização do perfil dos sujeitos da pesquisa, seguida pela apresentação dos resultados acerca da Escala de trabalho em turnos, adotada pelas Empresas X e Y, ambas atuam na fabricação de componentes para calçados, bem como a discussão acerca da produtividade das organizações.

A Empresa X, fundada no ano de 2012, atua com 65 funcionários. Os entrevistados compreenderam 33,33% mulheres e 66,67% homens. No que se refere à faixa etária, entre 40 e 52 anos. Trabalham na empresa de 5 a 7 anos e quanto ao grau de instrução, Fundamental Completo, Superior Completo e Superior Incompleto.

A Empresa Y iniciou suas atividades no ano de 2001 e atualmente conta com 68 funcionários. Os entrevistados compreenderam também 33,33% mulheres e 66,67% homens, entre 32 e 52 anos. Atuando entre 4 a 15 anos na empresa. A escolaridade corresponde a Ensino Médio Completo e Superior Completo.

4.1 Escala de trabalho em turnos

De acordo com que foi descrito anteriormente neste artigo, a escala de trabalho de três turnos é dividida em Matutino – entre 6 horas da manhã ao meio-dia, as 12 horas; o Vespertino – entre 13 horas as 18 horas da tarde; e o Noturno – entre 22 horas as 5 horas do dia seguinte (MICHAELIS, 2000). Enquanto que o turno normal é das 6:30 às 11:30 e 13:00 as 17:30. O trabalho em turnos é uma produção contínua de 24 horas ininterruptas e em turnos alterados, sem sobrecarga de trabalho aos colaboradores.

A empresa X optou pela escala de 3 turnos, sistema de trabalho contínuo, desde sua criação. Os horários estabelecidos aos turnos são: Matutino – 4:55 as 13:30, Vespertino – 13:25 as 22:00, e Noturno – 22:00 as 5:00 do dia seguinte, de segunda a sexta. Enquanto no sábado, o turno Matutino – 4:55 as 8:50, e o Vespertino – 8:50 as 12:50.

Quanto aos impactos positivos para a empresa, tem-se o atendimento a produção demandada, uma vez que há mais horas trabalhadas durante todo um dia de trabalho. Já no que diz respeito ao aspecto negativo relatado, foi o de que inicialmente não se possuía experiência com esse tipo de aplicação de trabalho em turnos na empresa. Enquanto para os colaboradores, o impacto positivo é o de poder trabalhar de acordo com as características comportamentais de sua vida individual e rotina familiar e, o negativo, acaba sendo a adaptação a rotina do trabalho em turnos, podendo acarretar problemas de saúde.

A Empresa Y fundada em 2001, optou pela escala de 2 turnos para ajustar-se à demanda do mercado, reduzindo os custos. No início eram três turnos, contudo, faz quatro anos, mais precisamente no ano de 2015, que se optou por trabalhar na escala de dois turnos. Quanto à divisão dos turnos: 1º turno – 6h00 as 11h30min; 13h00 as 16h18min; 2º turno – 21h00 as 2h30min; 3h30min as 6h00, considerando-os o normal do dia e o normal da noite.

Para a empresa o impacto positivo é a redução dos custos, a rotatividade, a qual diminuiu em 40% desde a mudança dos turnos de trabalho, e o aumento de mão-de-obra, gerando uma produção maior. O aspecto negativo relatado foi a demissão de ótimos profissionais pela queda da demanda em época de crise. Para os colaboradores, o impacto positivo se dá pela possibilidade de realizar hora extra, resultando em um ganho salarial maior, e as opções dos turnos de trabalho para adaptação à rotina da vida cotidiana. No decorrer das entrevistas, nenhum dos entrevistados alegou pontos negativos ao colaborador.

4.2 Produtividade

Sabe-se que a produtividade diz respeito à quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados, estes últimos se referem a mão-de-obra, máquinas, tecnologias, entre outros. A produtividade condiciona o grau de competitividade das empresas no mercado, aspecto que pode determinar o sucesso no mundo dos negócios.

É importante que os colaboradores das empresas tenham clareza sobre o conceito de produtividade organizacional, visto que ao serem questionados sobre “o que é produtividade organizacional” obtiveram-se os seguintes relatos dos entrevistados:

- Entrevistado A: “A pessoa estar totalmente em condições de produzir”.

- Entrevistado B: “Não adianta eu produzir e chegar na metade, no final e ter um monte de retrabalhos. Tem que ter um começo e um fim organizado. Se não, não funciona”.
- Entrevistado C: “É eu conseguir uma boa produção na nossa empresa, com as máquinas que tenho, com os funcionários que tenho, e com as horas disponíveis que a gente tem, pensando lógico, em qualidade”.
- Entrevistado D: “Sabemos que muitos empresários só querem produzir, produzir, produzir, faturar, faturar e faturar. Eu acho que não ‘tá’ baseado só nisso, tem que se pensar também no bem – estar do funcionário dentro da empresa”.
- Entrevistado E: “Formas e métodos ‘pra’ ganho e aumento de produtividade”.
- Entrevistado F: “ ‘Tu’ tem um ambiente organizado, uma gestão onde a empresa organiza o seu fluxo de produção nos setores, tem que ter um início ao fim”.

A partir dos relatos é possível visualizar que os conceitos se assemelham e que chegam aos de Neumann (2013), onde a eficiência depende da relação entre maquinário e mão-de-obra, ressaltando a fala do entrevistado C. A definição de Wagner III e Hollembeck (2002) também pode ser evidenciada na fala do entrevistado E, onde é necessário ter meios para manter a produtividade.

Existem aspectos que influenciam na produtividade organizacional de uma empresa, tais como mão-de-obra, maquinário adequado, ambiente e matéria-prima propício ao desenvolvimento desse bem e/ou serviço que a empresa fornece. Quando um desses quesitos não está 100% adequado a realidade organizacional, tem-se como resultado um produto/serviço precário e de má qualidade.

Frente a isso, sabe-se que cada setor tem a sua importância na empresa. No que se refere a importância da Gestão da Produção, Gestão da Recursos Humano e a Segurança no Trabalho para as organizações do estudo, identificou-se que:

- A Gestão de Produção é responsável pelos processos e métodos de produção, pelas mudanças a serem realizadas no modo de produzir, a escolha de funcionários e a produtividade propriamente dita. Por vezes, cuidam, de modo superficial, da parte de compras, matéria-prima e atendimento ao cliente.
- A Gestão de Recursos Humanos tem sob seu comando a análise do ambiente organizacional, intermediar o diálogo entre colaborador e empresa, salários, análise de desempenho, objetivando sempre o bem-estar e um clima organizacional satisfatório a todos.

- O Segurança do Trabalho cuida da área de prevenção, segurança e saúde do trabalhador, verificação das atividades repetitivas e ergonômicas, conversando e explicando ao funcionário como trabalhar com segurança, uma vez que produção e segurança devem andar juntas. “A importância da segurança gera a saúde para o trabalhador, o trabalhador saudável, trabalha muito melhor. Ele produz com qualidade e não há retrabalho” (ENTREVISTADO E).

Podem ocorrer cotidianamente situações que influenciam na produtividade de uma organização. Referente a isso, foi identificado na Empresa X que o bem-estar é algo primordial para que haja produtividade, pois quando o funcionário tem algum problema de saúde, acidente de trabalho ou problemas por repetição da função, gera uma alta no absenteísmo da empresa, e a produção fica baixa.

Na Empresa Y há disponibilidade de médico para seus funcionários, bonificações para quem atinge as metas de produção e em datas comemorativas – aniversários, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia da Mulher, entre outros – são presenteados. Fazendo com que os funcionários se sintam mais motivados a trabalhar. Tem-se, também, a demanda como uma das principais influências na produtividade, uma vez que sem ela à um aumento nas despesas da empresa.

A motivação do funcionário pode ser vista como uma alternativa viável para a satisfazê-lo com seu trabalho, mesmo sendo uma variável um tanto complexa para a produtividade, pois cada pessoa é de um jeito, e tem seu modo de fazer as suas funções. O colaborador, quando valorizado pelo seu desempenho, lembrado em datas comemorativas, desafios para atingir suas metas com bonificações, e até mesmo, mantendo um diálogo aberto, aceitando suas sugestões e reclamações, e que empregado e empresário tentem juntos chegar a uma solução, são diferenciais de motivação. Assim como a preocupação do bem-estar, disponibilizando médico e afins, para uma melhor qualidade de vida, alavancando um aumento na produtividade.

Durante as entrevistas, constatou-se que, na Empresa X, o turno da manhã é o mais afetado com as faltas, seguido pelo da tarde e o que menos sofre com esse fator é o turno da noite. O entrevistado A alega que o turno da manhã e da tarde são os mais produtivos, mesmo sendo os mais afetados pelo absenteísmo, enquanto o entrevistado B acredita que todos são produtivos na mesma medida. Já o indivíduo C, afirma que o turno da noite é o mais produtivo.

Na Empresa Y o turno do dia utiliza mais a disponibilidade médica da empresa, enquanto o turno da noite não o utiliza com muita frequência, por já ter a disposição de consultas em outros locais e horários durante o dia (consultórios particulares, hospitais, etc.). A produtividade do turno diurno é mais afetada com relação ao noturno, pelo fato da realização

da troca de programação nos maquinários, ao se alterar os moldes da produção. Enquanto que o noturno não é afetado por esta atividade, pois a programação já está pronta.

Se faz importante retomar o conceito de absenteísmo e rotatividade, uma vez que estes constituem, teoricamente, os fatores de maior incerteza e de imprevisibilidade para as organizações provocadas pelo comportamento dos indivíduos. O absenteísmo refere-se as faltas ou ausências do empregado na empresa, sendo por atestados médicos, imprevistos ou até mesmo por estar insatisfeito com a empresa. A rotatividade diz respeito à quando os funcionários deixam o trabalho por não se adaptarem e/ou estão insatisfeitos com o salário/hora, ou até mesmo por receberem uma proposta melhor de emprego em outra empresa.

Os dois fatores referidos acima geram a entrada e saída de empregados. Sendo assim, de acordo com os dados obtidos apenas pela Empresa X, o índice de absenteísmo é de 2% atualmente, considerando o número de funcionários (65) gira em torno de 2 a 3 colaboradores, sendo que a empresa adota como indicador máximo um índice de 3,5%.

No que se refere a rotatividade, o índice da Empresa Y é considerado baixo com 1,47% de 68 funcionários, ou seja, em torno de 1 pessoa. A outra empresa não disponibilizou os dados referente a rotatividade.

Após a apresentação dos resultados e discussões, a parte seguinte expõe as considerações finais deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao estudo que se propôs analisar as influências dos turnos de trabalho na produtividade operacional de empresas de pequeno porte do setor calçadista no município de Três Coroas/RS, são apresentadas as principais constatações.

As empresas adequam sua produtividade de acordo com a demanda do mercado. Quanto maior a demanda, maior será sua produtividade. Pensando nisso, algumas empresas optam pela aplicação do trabalho em três turnos. Por ser um trabalho contínuo, com intervalos entre seus turnos, podendo assim, atingir a meta da demanda, gerando mais empregos, aumentando os lucros e sem sobrecarregar seus empregados, onde o trabalho contínuo auxilia no aumento da produtividade.

A partir do estudo é possível concluir que ambos os turnos são produtivos para as organizações, ressaltando que os turnos diurnos são mais afetados pelas faltas. Logo, é dever da empresa pensar na saúde, na segurança e bem-estar do funcionário, utilizando-se de

tecnologias avançadas, as quais auxiliam na melhoria do desempenho e aumento da produtividade.

Há empresas que não são adeptas a aplicação dos trabalhos em três turnos, às vezes por não terem as informações corretas de como funciona a metodologia, assim como o custo do investimento e o retorno obtido. Enquanto que há outras que utilizam sem maiores problemas esta modalidade de divisão dos horários de trabalho em três turnos, gerando mais empregos, auxiliando no movimento econômico do município, aumentando sua produtividade e se mantendo ativa no mercado.

Existem aspectos que influenciam na produtividade organizacional de uma empresa, tais como mão-de-obra, maquinário adequado, ambiente e matéria-prima propício ao desenvolvimento desse bem e/ou serviço que a empresa fornece, onde tudo deve estar em perfeita condição e harmonia para resultar em trabalho de qualidade. O colaborador deve estar satisfeito com seu trabalho, ou seja, deve estar motivado constantemente. Assim, a preocupação com o bem-estar, disponibilizando médico e afins, objetivando uma melhor qualidade de vida no trabalho, alavancando a produtividade. Um funcionário seguro é um funcionário produtivo e valorizado por seu desempenho.

Dentre as empresas analisadas, foi possível identificar que uma empresa está mais preocupada com a produtividade e o atingir metas, enquanto que, a outra, com a segurança e a saúde do funcionário, investindo em tecnologias que previnam ao máximo os acidentes de trabalho. Ambas as empresas entrevistadas levam em consideração a opção de escolha do funcionário para trabalhar em um determinado turno, pois muitos deles já estão habituados com a rotina daquele horário.

Como recomendações para estudos futuros a partir desse artigo, pretende-se realizar um trabalho mais aprofundado nessa temática, com um número de amostra maior e conciliando outros instrumentos de coleta de dados. Pode-se replicar o estudo em outras empresas, bem como Estudos Longitudinais nas participantes desta pesquisa. Sugere-se ainda um estudo objetivando elucidar a relação do bem-estar do funcionário e a produtividade, com o foco voltado a gestão de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório anual de atividades 2018**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2018. Disponível em:

<<http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-anual-2018.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ARAÚJO, Pedro Magalhães Montenegro. **Produtividade Organizacional em contexto Internacional: Uma experiência em Moçambique**. Lisboa: Aicep Portugal, 2012. Disponível em:

<<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14225/1/Produtividade%20Organizacional%20em%20contexto%20Internacional%20-%20Uma%20experi%C3%Aancia%20em%20Mo%C3%A7ambique%20-%20AICEP%20Portugal%20Global.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho - CLT: Comparada e Atualizada com a Reforma Trabalhista. 3. ed. São Paulo: Editora Método, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2002. Edição Compacta.

COUROMODA (Org.). **CLUSTERS CALÇADISTAS - Paranhana, potência produtiva e referência em moda**. 2015. Disponível em:

<<https://www.couromoda.com/noticias/ler/clusters-calcadistas-paranhana-potencia-produtiva-e-referencia-em-moda/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FISCHER, Frida Marina; MORENO, Claudia Roberta de Castro; ROTENBERG, Lucia. Trabalho em turnos e Noturno: Impactos sobre o Bem-Estar e Saúde dos trabalhadores: Possíveis Intervenções. In: MENDES, René (Org.). **Patologia do Trabalho**. 3. ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2013. Cap. 25. p. 753-782.

FLORES, Laís Israel et al. O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. **Laborativa**, São Paulo, v. 5, n. 2, p.47-65, out. 2016. Disponível em:

<<http://200.145.6.204/index.php/rlaborativa/article/view/1484/pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2019.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 1989.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

LEITE, Carlos H. B. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed. São Paulo: Editora Saraiva Jur, 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Editora Futura, 2005. 63 p.

MARTINO, Milva Maria Figueiredo de; CIPOLLA-NETO, José. Repercussões do ciclo vigília/sono e o trabalho em turnos de enfermeiras. **Revistas de Ciências Médicas**, Campinas, v. 8, n. 3, p.81-84, jan. 1999. Disponível em: <<https://seer.sis.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/cienciasmedicas/article/view/1342/1316>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MICHAELIS, **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Volumes 1 e 2, Rio de Janeiro: Readers Digest, Melhoramento, São Paulo, 2000. Edição Exclusiva.

MONKS, Joseph G. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Mcgraw-hill Ltda, 1987.

MORENO, Claudia Roberta de Castro; FISCHER, Frida Marina; ROTENBERG, Lúcia. A saúde do trabalhador na sociedade 24 horas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 1, p.34-46, mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000100005>. Acesso em: 23 abr. 2019.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações: Produtividade, Lucratividade e Competitividade**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tSxHAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT47&dq=gest%C3%A3o+da+produ%C3%A7%C3%A3o+industrial&ots=RDqgZwSx8K&sig=lkkY9Tv-yVqaAvlYaaW1hjl0goE#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20produ%C3%A7%C3%A3o%20industrial&f=false>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Editora Xibpex, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=o0tfS8k_FgMC&oi=fnd&pg=PA9&dq=%27Gest%C3%A3o+da+Produ%C3%A7%C3%A3o%27&ots=moOyoxrZLR&sig=sCSfNEHkAhILr6oHX35YKIM1fU#v=onepage&q='Gest%C3%A3o%20da%20Produ%C3%A7%C3%A3o'&f=false>. Acesso em: 21 abr. 2019.

PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas. In: – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** . Resende: Faculdades Dom Bosco, 2006. p. 1 - 11. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5. ed. São Paulo: Editora Ltr, 2008. 32 p.

RÉGIS FILHO, Gilsée Ivan. Síndrome da Má-adaptação ao trabalho em turnos: uma abordagem ergonômica. **Production**, São Paulo, v. 11, n. 2, p.69-87, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132001000200005&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SILVA, Isabel Maria Soares da. **Adaptação ao trabalho por turnos**. 2008. 100 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade do Minho, Braga, 2008. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7723>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SILVA, Isabel Soares da. **As condições de trabalho no trabalho por turnos: Conceitos, efeitos e intervenções**. Lisboa: Climepsi Editores, 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.