

A relação entre um sistema de revezamento de turnos de trabalho e o desempenho de uma equipe - um estudo de caso em uma indústria do setor madeireiro.

Johnny Jacques Costa Debtel (CEFET-PR) johnnydebtel@yahoo.com.br

Paula Michelle Purcidonio (CEFET-PR) ppurcidonio@ig.com.br

Rosalyn Machado (CEFET-PR) rosalmachado@uol.com.br

Viviana Carneiro de Mello (CEFET-PR) viviana@santamaria.ind.br

Luiz Alberto Pilatti (CEFET-PR) lapilatti@pg.cfetpr.br

Resumo

O objetivo do presente estudo foi verificar se o desempenho de uma equipe de trabalho está relacionado ao turno de trabalho da mesma. A abordagem metodológica adotada foi a qualitativa, com aplicação de um estudo de caso no processo de corte de uma empresa do setor madeireiro no interior do Estado do Paraná, com coleta de dados primários através de questionários. Observou-se que no turno da 00:00 às 06:00 horas, segundo 72,7% dos colaboradores o desempenho é bom, para 18,2% o desempenho é ótimo e 9,1% dos pesquisados classificam o desempenho como regular. No entanto, a produtividade peças/minuto do turno da 00:00 às 06:00 horas é a média mais baixa de produtividade de todos os turnos de trabalho em estudo. Conclui-se que o desempenho de uma equipe de trabalho está relacionado com o revezamento de turno.

Palavras-chave: Equipes; Desempenho; Turno de Trabalho.

1. Introdução

O ambiente empresarial requer várias mudanças, dentre elas, a reestruturação organizacional tornando as empresas mais dinâmicas. Dentro deste cenário surge a equipe de trabalho, proporcionando para as organizações uma flexibilidade nos processos e na tomada de decisões.

A tecnologia da informação, a globalização de mercados, a formação de blocos econômicos e as crises internacionais têm dado novas condições às organizações, gerando constantes mudanças no mundo do trabalho. As demandas originárias deste cenário externo fizeram com que as organizações iniciassem um processo de reestruturação e adaptação ao novo ambiente (CRUZ, 2002).

Neste novo cenário surge a necessidade de romper as barreiras departamentais que estão agrupadas na organização. As mudanças de ordem organizacional são observadas em diversos setores. A nível estrutural as organizações precisam tornar-se ágeis para poderem competir no mercado, surgindo a necessidade de se medir o desempenho.

A avaliação de desempenho sofre influência de variáveis internas, elas identificam e definem os padrões que refletem as metas da organização. Nesta perspectiva, pode-se considerar imprescindível a avaliação do desempenho do revezamento de turnos de trabalho.

Conforme Gonçalves (2002), uma estratégia essencial para uma organização é a habilidade de executar com êxito seus indicadores, para avaliação de seu desempenho, ocasionando um maior conhecimento de seus processos, interligados com suas deficiências permitindo uma

análise contínua de eficiência de seus processos e pessoas. Porém a gestão organizacional deve ser referência de indicação apontada por suas medidas de desempenho.

Dentro deste contexto, o objetivo deste artigo é verificar se o desempenho de uma equipe de trabalho do processo de corte de uma empresa do setor madeireiro está relacionado com o revezamento do turno de trabalho.

2. Metodologia

A abordagem metodológica adotada no presente estudo foi a pesquisa qualitativa, exploratória com a aplicação de um estudo de caso, utilizou-se a técnica de questionário com perguntas fechadas e abertas, aplicado a uma equipe de trabalho no processo de corte em uma empresa do setor madeireiro localizada no interior do Estado do Paraná.

O artigo foi dividido em duas etapas. Na primeira é feito um contorno conceitual sobre a teoria envolvendo equipes, desempenho e turno de trabalho. Em seguida são apresentados os dados primários, que tornou possível a comparação com os resultados da produtividade do mês de abril/2005, cobrindo todos os turnos de uma mesma equipe de trabalho para subsidiar os dados coletados.

3. Conceituação

A estrutura hierárquica tradicional afirma Cruz (2002), passou a não responder aos apelos de mudança na direção das empresas e nas práticas gerenciais em geral, tornando-se cada vez menos eficaz. As organizações iniciaram um processo de democratização nas suas formas de gerenciamento, e, nesse processo, destaca-se a criação de equipes de trabalho capazes de se desenvolverem sozinhas e de aprenderem continuamente.

“Equipes de trabalho são pessoas que se juntam e que, com seus esforços individuais, desempenham atividades cujo desempenho é maior do que a soma das contribuições de cada um” (CRUZ, 2002).

Colaborando com a citação acima Harrington (1988), afirma que a formação de equipes significa que a cúpula administrativa passa a depositar maior confiança e responsabilidade nas mãos de gerentes e de colaboradores de primeiro nível.

O comprometimento dos gerentes e colaboradores na organização pode se considerar uma variável indispensável no desenvolvimento das equipes. Para Johnson et al (2001), entende-se por comprometimento, a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo na organização. Nesta sinergia no qual está envolvido, percebe-se que um trabalho em equipe pode resultar progresso no relacionamento interpessoal da organização.

Segundo Martins (2000), para obter um trabalho com resultados efetivos deve-se realmente desenvolver uma equipe e isso significa proporcionar a cada colaborador o desenvolvimento de habilidades que facilitem os relacionamentos interpessoais, fazendo com que o funcionamento da equipe seja eficaz.

Martins (2000) prossegue, que além de envolver mudanças de aspectos cognitivos, esse desenvolvimento também engloba aspectos emocionais e comportamentais, de maneira geral, indicando que os resultados somente aparecerão se houver um real comprometimento com todo o processo.

As equipes de trabalho podem ser um fator fundamental na busca de vantagem competitiva, pois a interação das pessoas em equipes pode se transformar num dos pilares de qualquer organização. Contudo estas equipes podem se subdividir em revezamento de turnos.

Segundo o dicionário Aurélio (2001), Turno é “Cada uma das divisões do horário de trabalho”.

Conforme Boletim DIEESE (1997), o trabalho em turnos de revezamento, em todo mundo, é objeto de um tratamento especial, uma vez que se reconhece serem extremamente penosas as condições a que estão expostos aqueles que têm de se submeter a esse regime.

Alguns aspectos negativos do trabalho em turnos de revezamento podem ser observados tais como: desorganização do ciclo biológico do trabalhador, com a alternância freqüente de seus horários de sono, alimentação; redução da capacidade de recuperação do desgaste físico e mental, devido à alternância do horário de sono; diminuição da segurança no trabalho, devido ao sono e cansaço; dificuldades na organização da vida privada, fora do local de trabalho, com graves prejuízos no que se refere ao convívio familiar e outras atividades sociais, educacionais ou de reciclagem profissional. Em função de todos estes problemas é que o trabalho em turnos de revezamento depende de autorização especial do ministério do trabalho, uma vez aprovada a necessidade de sua adoção.

Da mesma forma apresenta alguns aspectos positivos do trabalho em turnos de revezamento: redução do número de vezes que o colaborador desloca para a empresa, o que se torna vantajoso em situações em que é grande o tempo deste deslocamento; redução de despesas na contratação de colaboradores na organização; produção contínua.

4. Apresentação dos resultados

Num primeiro momento, buscou-se saber dos colaboradores se o rodízio de turnos atrapalha outras atividades (extra-empresa)?

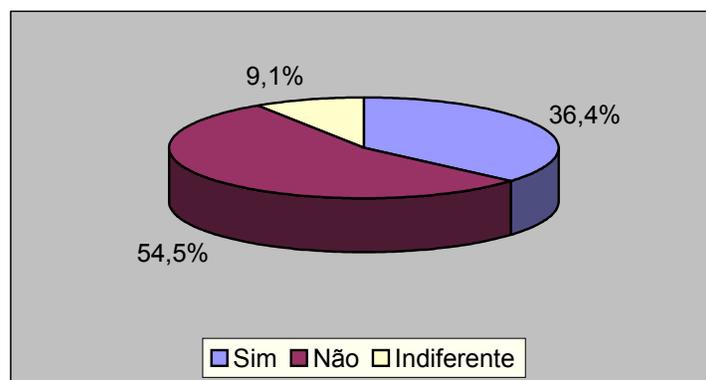


Gráfico 1 – Rodízio de Turno

Verificou-se que para 54,5% dos colaboradores o rodízio não atrapalha outras atividades. Segundo 36,4% dos pesquisados o rodízio de turno atrapalha outras atividades (extra-empresa), principalmente os funcionários que estão estudando.

A seguir, o intuito era verificar como cada colaborador considera seu desempenho dentro da fábrica em cada um dos turnos analisados.

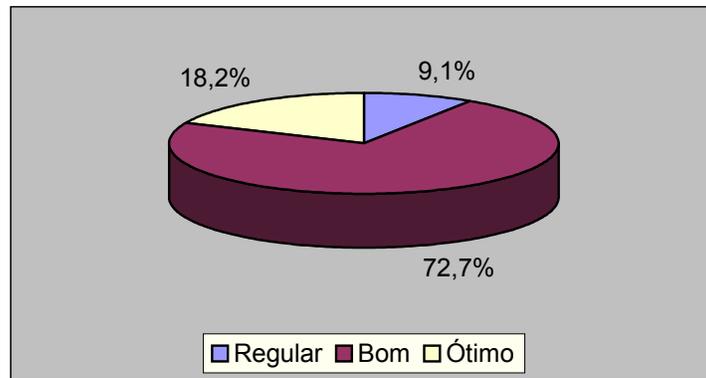


Gráfico 2 – Turno - 00:00 às 06:00 h

Observou-se que no turno da 00:00 às 06:00 horas, segundo 72,7% dos colaboradores o desempenho é bom, para 18,2% o desempenho é ótimo e 9,1% dos pesquisados classificam o desempenho como regular.

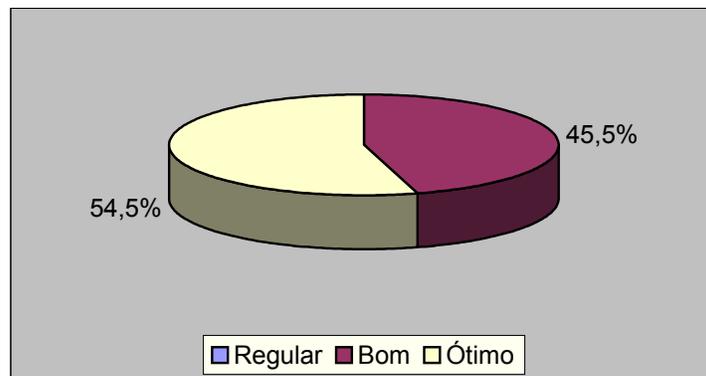


Gráfico 3 - Turno - 06:00 às 12:00 h

Foi observado que no turno das 06:00 às 12:00 horas, 54,4% dos pesquisados classificam o desempenho como ótimo e 45,5% como bom.

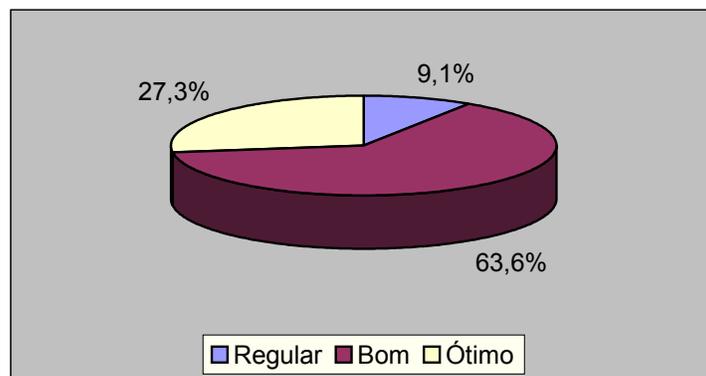


Gráfico 5 - Turno - 12:00 às 18:00 horas

Verificou-se que no turno das 12:00 às 18:00 horas, 63,6 % dos colaboradores classificam o desempenho como bom, 27,3% como ótimo e 9,1% dos questionados classificam seu desempenho como regular.

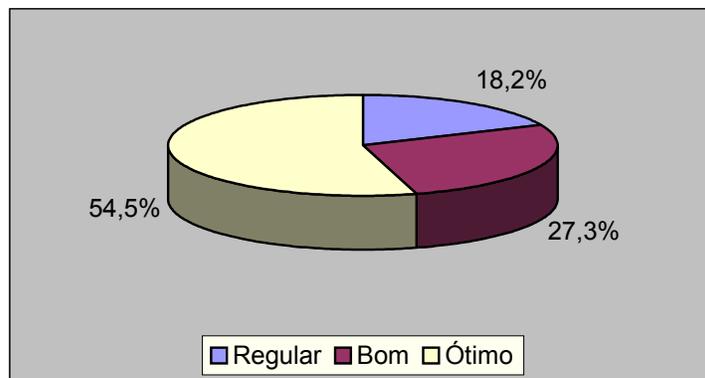


Gráfico 6 - Turno – 18:00 às 00:00 horas

Segundo 54,4% dos pesquisados o desempenho é ótimo no turno das 18:00 às 24:00 horas, já para 27,3% o desempenho é bom e 18,2 classificam seu desempenho como regular.

Na seqüência verificou-se com os colaboradores, na hipótese de implementação de um sistema de turnos fixos, como isso influenciaria o seu trabalho?

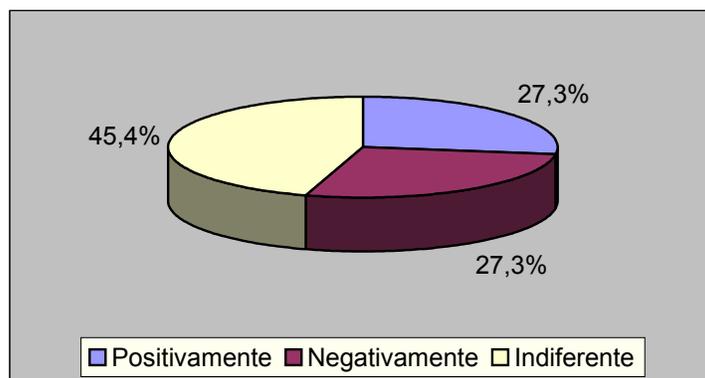


Gráfico 7 – Turnos Fixos

Verificou-se que 45,4% dos pesquisados são indiferentes na hipótese de implementação de sistema de turnos fixos, 27,3% dos colaboradores acham que influenciaria negativamente. Segundo 27,3% dos questionados acham que influenciaria positivamente a implementação de sistema de turnos fixos, pois é difícil se adaptarem com o revezamento de turnos, não tendo horários certos para as necessidades básicas de um ser humano tais como: alimentação, dormir nas horas certas, atrapalhando assim o desempenho do funcionário.

Para confrontar com os dados coletados através dos questionários, foi realizado um acompanhamento da produtividade durante todo o mês de abril, sendo coletado o total de quatro semanas de trabalho, portanto cobrindo todos os turnos com a mesma equipe de trabalho num mesmo processo a fim de verificar-se as alterações de produtividade dentro do sistema de rodízios de turnos.

Data	Produtividade [Peças/min]
4-abr	43
5-abr	58
6-abr	105
7-abr	57
8-abr	84
9-abr	78
Média	71

Tabela 1 – 1ª semana de 04 à 09/04/05 (18:00 às 24:00)

Data	Produtividade [Peças/min]
11-abr	81
12-abr	59
13-abr	88
14-abr	84
15-abr	77
16-abr	70
Média	77

Tabela 2 – 2ª semana de 11 à 16/04/05 (12:00 às 18:00)

Data	Produtividade [Peças/min]
18-abr	101
19-abr	73
20-abr	62
21-abr	96
22-abr	92
23-abr	não trabalhou
Média	85

Tabela 3 – 3ª semana de 18 à 23/04/05 (06:00 às 12:00)

Data	Produtividade [Peças/min]
25-abr	67
26-abr	48
27-abr	75
28-abr	78
29-abr	85
30-abr	36
Média	65

Tabela 4 – 4ª semana de 25 à 30/04/05 (00:00 às 06:00)

O presente artigo não tem como objetivo esgotar o tema em questão, mas sim colocá-lo em discussão afim de que se possa refletir sobre como a implantação de certos procedimentos e sistemas de trabalho, no caso estudado o sistema de revezamento de turnos, influi não só na produtividade de cada membro de uma equipe de trabalho dentro do ambiente organizacional, mas também e inclusive no que diz respeito a própria produtividade dos indivíduos na sua vida privada, onde de acordo com os dados coletados nos questionários e os resultados obtidos nos estudos de campo, podemos analisá-lo sob os seguintes aspectos:

- O turno de trabalho onde foi constatado o menor desempenho foi o que compreende o horário da 00:00 às 06:00, onde de acordo com as respostas obtidas no questionário, 18,2% dos pesquisados consideram o seu desempenho como ótimo (o menor índice constatado), 72,7% o consideram como bom e 9,1 % o classificam como regular. Confrontando-se os dados percentuais citados acima com o desempenho obtido na semana em que o respectivo turno foi avaliado, verificamos que o mesmo foi o que obteve o menor desempenho dentre os turnos estudados, obtendo uma média de produtividade de 65 peças por minuto, contra 85 no turno das 06:00 às 12:00, 77 no turno das 12:00 às 18:00 e 71 peças por minuto no turno de trabalho compreendido entre as 12:00 e as 18:00.
- Para efeito de verificação da causa dessa variação de desempenho e produtividade nos turnos, foram coletadas nos questionários distribuídos aos membros da equipe de trabalho estudada, algumas amostras das respostas proferidas quando questionados a respeito da sua opinião referente ao sistema de revezamento de turnos existente na empresa e seus eventuais comentários sobre esse rodízio, a seguir: “Não considero que seja a melhor alternativa, pois é difícil para algumas pessoas se adaptarem com essas trocas de turno, pois não se pode ter horários certos para as necessidades básicas de um ser humano tais como alimentação, dormir nas horas certas, dentre outros, atrapalhando assim o desempenho do funcionário”; “Extremamente desgastante”; “O problema é que a gente nunca acostuma em horário nenhum e é prejudicial à saúde”; “O revezamento de turno é bom, o único horário que não é muito bom é o horário da 00:00 às 06:00 devido ser mais cansativo e a produção talvez menor”.

Com base nos dados expostos acima e nos estudos efetuados, constatamos que o sistema de revezamento de turnos implantado na empresa em questão está intimamente relacionado com o desempenho de uma equipe de trabalho. Visto os resultados apresentados, propõe-se um estudo maior a respeito do tema, pois além de influir na produtividade do indivíduo enquanto membro de uma equipe de trabalho e conseqüentemente no resultado final do mesmo e na própria competitividade da organização no mercado, também influi diretamente na produtividade extra-empresa do item mais importante dentro de toda e qualquer organização: o ser humano.

5. Conclusão

Os resultados da pesquisa descrita neste artigo confirmam algumas conclusões esperadas. A principal delas é que o desempenho de uma equipe de trabalho está relacionado com o sistema de revezamento de turnos, pois para vários dos que responderam a pesquisa, é estressante e extremamente desgastante, principalmente para aqueles que mantêm uma atividade regular extra-empresa.

Esta conclusão ressalta a importância da gestão de pessoas e o envolvimento dos recursos humanos no esforço pela produtividade com qualidade.

A pesquisa aqui descrita trata de algumas das variáveis que podem vir a influenciar na produtividade da equipe e neste caso não se levou em consideração a influência de variáveis intervenientes como falta de matéria-prima, quebra ou falha mecânica e/ou elétrica, falta de utilidades, pois a pesquisa foi focada em dados qualitativos com o apoio de dados quantitativos.

Referências

BANDEIRA, Luciano da Costa. (2002) – Equipes Estratégicas: uma estrutura de Alto Desempenho. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CRUZ, Maria Goreti Simão. (2002) – Reestruturação Organizacional direcionada para formação de equipes. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DIEESE. (Agosto-1997) – Jornada reduzida para turnos de revezamento.

GONÇALVES, J. P. (2002) – Desempenho Organizacional. In Seminário Econômico, nº 815.

HARRINGTON, H. J. (1988) – O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o controle de qualidade. São Paulo; McGraw-Hill.

Johnson, M. D. (2001) – Gustaffsson, A; Andreassen T.W; Lervik, L; Cha, J. The evolution and future of national customer satisfaction index models. Journal of Economic Psychology, vol.22, p. 217-245.

MARTINS, Fabiane Silveira. (2000) – Modelo para avaliar programas de desenvolvimento de equipes. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.