

Pausas no trabalho. Sim ou não?

Um tribunal deu luz verde para a Galp Espanha poder descontar no salário dos seus trabalhadores as pausas que fizerem para fumar ou beber café. A petrolífera já garantiu que não vai aplicar a medida a Portugal. Mas será que esses intervalos são assim tão penalizadores para as corporações ou, pelo contrário, fazem falta para melhorar a produtividade? Especialistas respondem.

FILIPA LINO
flino@negocios.pt

Q

uem nunca interrompeu o trabalho para beber um café e dar dois dedos de conversa com um colega que atire a primeira pedra. Este é um hábito que faz parte do dia a dia de muitas pessoas. Mas, agora, os trabalhadores da Galp em Espanha vão ter de pensar duas vezes antes de o fazer. Um juiz da Audiência Nacional rejeitou uma ação apresentada pela Confederação Sindical das Comissões Obreiras contra a empresa e deu luz verde para esta descontar dos salários dos colaboradores os intervalos que fizerem durante o expediente para tomar o pequeno-almoço, um café ou fumar um cigarro. A decisão provocou reações dentro e fora de Espanha.

A Galp apressou-se a garantir que se tratava de uma questão específica da lei laboral espanhola e que a medida não seria aplicada em Portugal. Mas, afinal de contas, devemos ou não fazer pausas no trabalho? De quanto tempo? As pausas prejudicam o ritmo ou, pelo contrário, impulsionam a produtividade e ajudam na concentração?

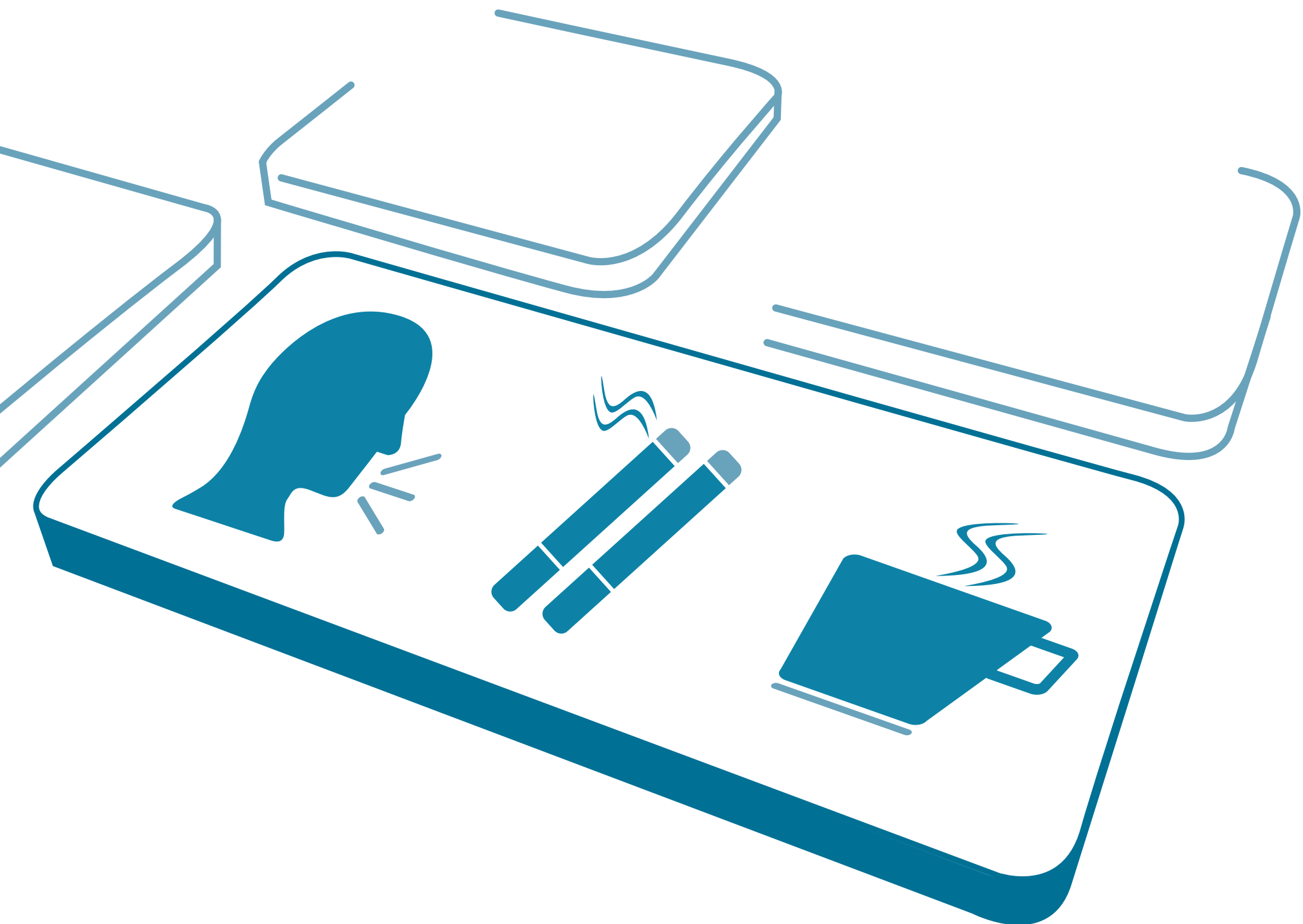
O que se sabe hoje, à luz das neurociências, é que “o nosso cérebro tem uma capacidade biologicamente limitada para manter a atenção, a concentração e a memória de curto prazo”, afirma José Soares, fisiologista e autor do livro “Reload. Menos Stress. Melhor Performance”. Nesse sentido, “as pausas são decisivas para restau-

rar a nossa capacidade cognitiva”. De facto, explica, “o cérebro gasta cerca de 25% de todo o oxigénio e glicose que consumimos”. É por essa razão que, “mais ou menos ao fim de 60 minutos, por uma questão biológica, a nossa capacidade de concentração diminui e a probabilidade de cometer erros aumenta significativamente”.

Para evitar essas situações, são aconselhadas as chamadas “micropausas” de quatro ou cinco minutos, espalhadas ao longo do dia de trabalho, que “ajudam a restaurar a energia biológica do cérebro para nos voltarmos outra vez a concentrar”. Além disso, “o cérebro precisa de sangue para funcionar”. E quais são as piores posições para o sangue fluir ao cérebro? “Estar sentado e deitado”. Assim, conclui o fisiologista, também por isso, precisamos de nos movimentar ao longo da jornada de trabalho.

José Soares não tem dúvidas em afirmar que “parar para ir tomar um café ou um chá, ler as notícias na internet, falar com um colega sobre futebol ou o que quer que seja, não só é imperioso como é bom para a empresa, porque vai aumentar a performance”. No entanto, “se essa pausa servir para ir fumar já é completamente diferente, porque deixa de ser uma coisa saudável”, sublinha.

Esse tempo não deve ser utilizado para continuar a falar de trabalho, para que “não se constitua também como uma fonte de fadi-



ga”. Deve servir para aquilo que se chama “pensamento divergente”. No fundo, é “utilizar essas pausas para ‘repousar’ a zona do cérebro que estava a ser utilizada no trabalho – o córtex pré-frontal – e utilizar outras zonas do cérebro”, explica.

O QUE DIZ A LEI?

O Código do Trabalho prevê, no artigo 197.º, a “interrupção ocasional do período de trabalho diário inerente à satisfação de necessidades pessoais inadiáveis do trabalhador ou resultante de consentimento do empregador”. Não especifica as situações abrangidas por essas “necessidades”, nem quantifica os períodos de pausa.

“O que está mais ou menos instituído como boa prática é que haja uma pausa máxima de 15 minutos, distribuídos ao longo do dia”, afirma Carla Porto, especialista em psicologia do trabalho, social e das organizações. De acordo com a lei, são consideradas pausas laborais “as que são utilizadas para ir à casa de banho, tomar um comprimido ou comer um snack”, exemplifica a psicóloga, que trabalha há 15 anos em departamentos de gestão de pessoas e como formadora. Mas “tudo depende do bom senso”, tanto dos trabalhadores como dos empregadores.

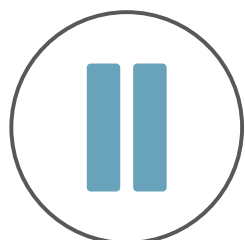
Em Portugal, esta questão não tem levantado muitos conflitos dentro das empresas, garante. Só quando “essas pausas passam a estender-

-se no tempo”. Aí, deixam de ser pausas e passam a ser “tempos de inatividade”. E podem levar as chefias e os patrões a sentirem-se “desconfortáveis”.

Mas estender demasiado os tempos de interrupção para atividades não relacionadas com o trabalho, só por si, deve ser um sinal de alerta para as empresas, porque “é um sintoma de pouca saúde organizacional”, avisa. “Se estes trabalhadores, quando se juntam em conversas de corredor ou nas pausas para o cigarro, aproveitam para falar sobre aquilo que, por ventura, não se sentem confortáveis para abordar com os responsáveis pela organização”, isso deve ser considerado um sintoma. Para Carla Porto, significa que aquela empresa “tem de olhar para dentro”.

Fátima Lobo, professora de psicologia do trabalho e das organizações da Universidade Católica de Braga, concorda. “O que temos verificado nos nossos estudos é que muitos dos problemas que surgem nas organizações decorrem da ausência de comunicação e de organização do trabalho”. Isso exponencia “stress, depressão, baixas médicas e absentismo”. Estas coisas “parecem colaterais às pausas no trabalho, mas podem não ser”. A docente recorre ao caso da Galp em Espanha. “Se os trabalhadores reclamaram em tribunal, foi porque não estavam satisfeitos com a decisão. Ora, se não estavam satisfeitos

O tempo de pausa não deve ser usado para continuar a falar de trabalho, para que não seja também “fonte de fadiga”, diz o fisiologista José Soares.



PAUSA



página 11

com a decisão, é porque não havia comunicação na empresa.” O assunto “deveria ter sido resolvido internamente” e não recorrendo à via judicial, defende. “Infelizmente, as organizações estão muito judicializadas e pouco psicanalisadas. A lei devia ser o fim do processo, não o princípio.”

No entender de Fátima Lobo, as pausas durante o tempo de trabalho deveriam ser negociadas coletivamente, porque dependem da natureza de cada empresa e dos ritmos de trabalho. “A organização do trabalho num restaurante é diferente de uma linha de montagem numa fábrica. Mas a organização do trabalho não é uma tarefa do trabalhador e sim da hierarquia”, sublinha. Mais uma vez, recorre ao caso da Galp em Espanha. “Em vez de o juiz ter dito: ‘Ok, vocês agora vão receber menos’, devia ter dito: ‘Vamos ver como é que o trabalho está organizado.’”

AS DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES

Aristides Ferreira, investigador do Business Research Unit do ISCTE na área de Comportamento Organizacional e Recursos Humanos, vai mais longe e afirma que “Portugal tem um problema crónico de ausência de planeamento e má distribuição de tarefas”. Isso faz com que existam casos de pessoas que estão “um dia inteiro sem nenhuma tarefa atribuída e, ao fim do dia, chega a chefia com uma pilha de documentos para despachar até à manhã do dia seguinte”. Essa “gestão em cima do joelho” estimula este tipo de atividades não relacionadas com o trabalho, defende. O académico não tem dúvidas de que as pausas durante o expediente deveriam ser controladas, “porque há o risco de haver um descontrolo total”.

Dá como exemplo um estudo de caso em que esteve envolvido como investigador há cerca de cinco anos numa companhia tecnológica, considerada uma das cinco melhores empresas para trabalhar em Portugal, de acordo com os critérios do Great Place to Work. Durante um dia de trabalho [das 9h às 18h com uma hora de almoço das 13h às 14h], os investigadores cronometraram todas as pausas, de uma amostra de 35 colaboradores, sem contar com a hora de almoço. “Em oito horas, foram registados em média 58 minutos no desenvolvimento de atividades não diretamente relacionadas com trabalho”, revela. As principais atividades que se verificaram foram a socialização através de conversação ou uso da internet, pausas para fumar e para comer snacks ou pequenos-almoços.

No final, quando questionados sobre quanto tempo achavam que tinham utilizado nessas atividades não relacionadas com o trabalho, as respostas dos trabalhadores mostraram que havia uma ‘discalage’ entre a sua perceção do tempo e a realidade. “As pessoas pensavam que tinham gasto muito menos tempo”, diz o investigador. “Em termos de conversação, o tempo observado era de 78 minutos e as pessoas responderam 73 minutos. Já no tempo para fumar, era de 93 minutos e as pessoas achavam que só tinham demorado 54 minutos”. Isso tem uma explicação científica. “Quando estamos muito empenhados numa tarefa ou em algo que nos dá prazer, o tempo passa e nós não nos apercebemos. É o que acontece neste tipo de atividade.” Por isso, reafirma, estas pausas devem ser con-



Carla Porto é especialista em psicologia do trabalho. Defende que deve imperar o bom senso nos colaboradores e nas chefias.





O fisiologista José Soares é autor do livro "Reload. Menos Stress. Melhor Performance", no qual fala sobre a necessidade biológica das pausas.



troladas. Mas sempre tendo em consideração que vários estudos apontam que “as pausas são muito importantes e necessárias para aumentar a produtividade e, principalmente, para quebrar ciclos de stress que acontecem normalmente no trabalho”.

Carla Porto concorda. “Sempre que uma pessoa termina uma tarefa complexa, e antes de começar outra, convém que faça uma pausa, que se levante, que estique os músculos, que beba água ou que converse com colegas”, porque “isso vai aumentar não só a criatividade, como até ajudar a tomada de decisão e melhorar a produtividade”, defende a especialista em psicologia do trabalho, social e das organizações. “Isto deve ser estimulado pelas empresas, nomeadamente através das medidas de saúde e de segurança no trabalho.”

Uma das curiosidades deste estudo de caso, numa empresa em que a média de idades é de 37 anos, foi ter detetado diferenças de comportamento entre homens e mulheres. Eles usaram as pausas “como estratégia para descomprimir e para lidar com situações de stress no trabalho, numa lógica egoísta de fazer alguma coisa para se entreterem”. Elas “aproveitaram esse tempo para resolver assuntos pendentes relacionados com a família e com a casa”.

Outro estudo de Aristides Ferreira teve como foco os trabalhadores de uma autarquia na região Oeste do país. Neste caso, foram analisadas as pausas no trabalho na véspera e no dia seguinte a um feriado, em comparação com os dias normais de trabalho. Concluiu que existem, de facto, diferenças comportamentais. “As pessoas dedicavam cerca de 74 minutos em vésperas de feriados a atividades não relacionadas com trabalho e 72 minutos no dia seguinte ao feriado. Isto contrasta com um

As pausas devem ser controladas, mas são “necessárias para aumentar a produtividade e quebrar ciclos de stress”, defende Aristides Ferreira, investigador do ISCTE.

dia normal, em que esse tempo é 69 minutos”. E porquê? Os investigadores concluíram que, na véspera do feriado, esse tempo é utilizado para “preparar as férias ou uma saída em família”. Já os intervalos no dia a seguir ao feriado “estavam relacionados com o contar as experiências que tiveram, etc.”.

E, quando há abusos, o que fazer? “Em vez de medidas repressivas, que são por si só sintoma de pouca saúde organizacional, as empresas deviam antes apostar num trabalho interno de análise de saúde e de confiança organizacional, feito por pessoas independentes à empresa”, defende Carla Porto. Isto porque “se há um problema de confiança na empresa, não é um estudo feito dentro da empresa que vai fazer com que as pessoas se abram”. No caso da Galp em Espanha, “esse tipo de medida repressiva vem confirmar o mal-estar dos trabalhadores”.

A evolução da economia portuguesa nos últimos anos, e as perspectivas de crescimento do PIB este ano, leva a que nas empresas “haja uma pressão muito grande para que cada vez se faça mais em menos tempo e com menos pessoas”, refere a especialista. Isto tem levado a um aumento de casos de síndrome de “burnout” e de “pré-burnout”. “Estamos a falar de uma perturbação psicológica causada por um stress excessivo devido a uma sobrecarga ou excesso de trabalho”, explica. Neste contexto, “fazer pausas e micropausas no local de trabalho vai permitir que as pessoas se recentrem, que voltem a ter mais atenção, mais criatividade, que diminua a sensação de stress, que é o que leva ao ‘burnout’ e que diminua a insatisfação”. Assim sendo, “bem gerido só traz vantagens para o trabalhador e para a empresa”, conclui. **W**