

DM  
PERE/AG1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA  
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

TESE DE MESTRADO

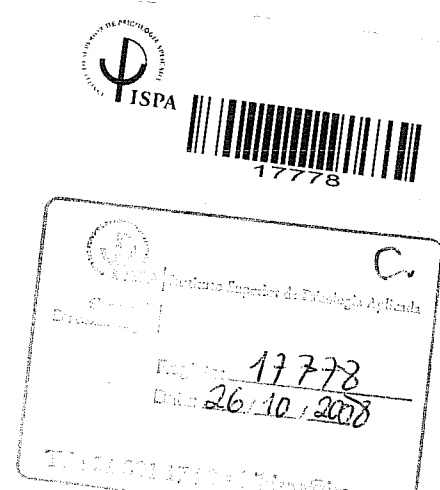
**O que é que as pessoas fazem nas empresas quando não estão a trabalhar?**

Alexandra Gerald Oliveira Macedo Pereira, nº 13457

ORIENTADOR: Prof. Doutor João Vieira da Cunha  
Universidade Nova de Lisboa

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Jorge Gomes  
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Outubro 2007



## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Vieira da Cunha, agradeço toda a motivação e empenho neste trabalho. As suas críticas e sugestões foram fundamentais para tornar esta tese possível. Acima de tudo, gostaria de realçar a forma sempre disponível com que abraçou este projecto.

Ao meu marido, Duarte, por me apoiar incondicionalmente, por aceitar os longos dias de trabalho neste último ano e pela persistência, tão sua característica, capaz de me contagiar e de não me deixar desistir.

A todos os que colaboraram e acompanharam esta tese, pela disponibilidade e pelo interesse demonstrados, o meu sincero obrigada.

Alexandra.

## RESUMO

O presente trabalho de investigação estuda as pausas efectuadas pelos colaboradores durante o seu horário de trabalho. Concretamente, procura perceber o que é que as pessoas fazem nas empresas quando não estão a trabalhar, quais os benefícios que retiram dessas práticas e, por último, qual o impacto dessas mesmas práticas na organização como um todo.

De entrevistas semi-estruturadas a indivíduos com diferentes ocupações resultaram dados qualitativos que foram codificados de forma a aferir o tipo de práticas associadas a momentos de pausa num dia de trabalho (e.g. espairecer, criar relações informais, cuidar da vida pessoal), bem como os benefícios retirados desses momentos/actividades (e.g. renovação de energias, colmatar necessidades de afiliação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional). Assim, foi possível perceber que os colaboradores, através das práticas citadas, aumentam a sua capacidade de trabalho, em tempo e em esforço, com o conseqüente benefício, em termos de eficiência e melhoria de desempenho, para a organização em que trabalham.

Esta conclusão tem implicações para (i) futuras investigações ao melhorarem o entendimento sobre comportamentos e práticas manifestados no âmbito de pausas realizadas pelos colaboradores durante o dia de trabalho e (ii) para as organizações, uma vez que as ajuda a perceber este importante, mas na maior parte das vezes ignorado, aspecto relativo ao comportamento dos colaboradores.

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	2
Resumo .....	3
Índice Geral .....	4
Índice de Tabelas .....	5
Introdução .....	6
Problema de Investigação .....	7
Método .....	15
Recolha de Dados .....	15
Análise de Dados .....	19
Resultados .....	20
Desafios .....	22
Pausas Prescritas .....	30
Início do Dia .....	31
Mentalização para Início de Dia de Trabalho .....	31
Almoço .....	41
Espaírecer .....	41
Pausas Não prescritas .....	49
Ao longo do dia .....	49
Espaírecer .....	49
Catarse .....	65
Criar Relações Informais .....	74
Cuidar da Vida Pessoal .....	83
Negócio Próprio .....	92
Preencher Tempos Mortos .....	95
Discussão .....	101
Contribuição para a Teoria .....	101
Momentos de Pausa e Impactos .....	101
Limitações da Investigação .....	106
Conclusões .....	107
Referências .....	109

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Pausas Prescritas – Práticas e Desafios .....	49
Tabela 2: Pausas Não Prescritas – Práticas e Desafios .....	98

## INTRODUÇÃO

Artigos de imprensa recentes sugerem a existência de custos significativos para as empresas derivados da introdução de momentos de paragem relativamente ao trabalho. O *New York Times* apresenta um artigo que afirma que as conversas dos colaboradores nos intervalos que fazem para beber água nos dias em que ocorreu um importante campeonato de futebol, têm um custo potencial para o empregador de 821,4 milhões de dólares em perda de produtividade (Herring, 2004). Outro artigo na revista *Workforce* sugere que navegações na Internet para assuntos pessoais durante o horário de trabalho podem custar às empresas vários biliões de dólares anualmente (Greengard, 2000). Assim, um conjunto de autores considera que as pausas efectuadas pelos colaboradores durante o seu dia de trabalho constituem comportamentos desviantes que no limite resultam em perdas de produtividade com tradução real em custos significativos para as empresas. Podemos dizer que devido ao potencial impacto financeiro dos momentos de pausa durante o horário de trabalho, esta temática surge como extremamente relevante no âmbito dos comportamentos humanos nas organizações.

Por outro lado, muitos investigadores na área da psicologia organizacional assumem que a organização informal tem maior impacto na eficiência organizacional que a organização formal (Rief et. al, 1973). Autores clássicos como Weber e Fayol assumiram determinadas premissas sobre a organização que lhes permitiram ignorar o papel da organização informal, concentrando os seus esforços no desenvolvimento dos modelos organizacionais mais funcionais. Berbard no seu clássico “As funções do Executivo” foi um dos primeiros autores a desenvolver uma teoria da organização que inclui os aspectos formal e informal, identificando qualitativamente as contribuições de cada um para a eficiência organizacional. Muitos outros autores seguiram esta linha, assumindo que a organização informal, pela sua influência nas variáveis psicológicas que afectam o trabalho, têm igual, senão maior efeito no clima motivacional e nos resultados, que a organização formal. A organização informal é então vista como uma importante fonte de satisfação do trabalhador, pelo preenchimento de necessidades de auto-estima e afiliação. Nesta linha de raciocínio, os momentos de pausa durante o dia de trabalho são percebidos como fonte de renovação e de desenvolvimento dos alicerces dessa organização informal que, alimentando as necessidade psicológicas do indivíduo, permite gerar maior eficiência.

O presente trabalho, ao investigar as pausas efectuadas pelos trabalhadores no seu dia de trabalho, nomeadamente no que se refere ao tipo de práticas e aos benefícios que os indivíduos retiram dessas actividades, permite concluir que os momentos de não trabalho alimentam a capacidade de compromisso, em tempo e em esforço, do colaborador para com a organização e neste sentido aumentam o nível de eficiência da mesma. Como refere Covey no seu livro “Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes” é fundamental preservar as quatro dimensões da natureza humana – física, espiritual, mental e social/emocional – por forma a obter os melhores resultados, ou como o autor refere “afinar o instrumento”. Explica o autor que o trabalho de serrar uma árvore pode ser mais proveitoso se, ao invés de longos períodos de esforço continuado, o indivíduo fizer pausas para afiar a serra. Nessa altura descansa o seu corpo e cuida de um instrumento que, uma vez afiado, irá render mais na utilização seguinte.

A presente investigação sistematiza várias formas de “afiar a serra”, agrupando as diferentes práticas em conjuntos principais: mentalização para início de dia de trabalho, espairecer, catarse, cuidar da vida pessoal, criar relações informais, preencher tempos mortos e desenvolver negócios próprios.

## PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Para os indivíduos que têm uma actividade profissional, o tempo é dividido entre trabalho e todos os outros aspectos que caracterizam a sua vida pessoal. Naquilo que designamos por vida pessoal podemos distinguir os aspectos relacionados com casa e família dos assuntos relativos à vida social, ocupação de tempos livres e interesses (Crouter, 1984). Tradicionalmente o trabalho ocupa os dias da semana enquanto que à vida pessoal são dedicadas as noites, bem como os dias de fim-de-semana. No entanto, muitos autores sugeriram que isto pode não se concretizar na prática, existindo nesse caso uma sobreposição das realidades trabalho, casa e tempos livres que não subsistem como realidades compartimentadas (Champoux, 1978; Clark, 2000; Crouter, 1984; Kanter, 1977; Watkins & Subich, 1995; Wilensky, 1960). De facto, investigação empírica confirma esta conclusão (Champoux, 1980; M. Cohen, 1997a, 1997b; Kirchmeyer, 1993; Lance & Richardson, 1998). Nippert-Eng (1996) oferece uma perspectiva sobre a relação entre os referidos domínios da vida de um trabalhador, trabalho e vida pessoal. Ela argumenta que as fronteiras entre estas duas realidades estão

num *continuum* no qual trabalho e assuntos pessoais podem estar perfeitamente integrados, completamente separados ou algures num intermédio. É possível identificar onde é que cada pessoa está neste *continuum* ao observar os seus comportamentos: se tem apenas um calendário para trabalho e assuntos pessoais ou se mantém duas agendas distintas, se guarda as chaves de casa e as do trabalho no mesmo porta-chaves ou tem um para cada molho de chaves, se introduz conversas sobre a sua vida pessoal o não trabalho ou não. Nippert-Eng mostra-nos como é que determinados comportamentos podem mostrar a integração mental destes dois domínios da nossa vida ou, ao contrário uma completa segregação dos mesmos. Clark's (2000) explica como é que os indivíduos gerem o seu trabalho e vida pessoal através de uma flexibilização das fronteiras entre estas duas realidades, como seja o recebimento de telefonemas pessoais no trabalho ou atender chamadas do trabalho quando já se está e casa.

O modelo Clark's e o trabalho de Nippert-Eng fornecem dados interessantes para o entendimento das fronteiras entre trabalho e vida pessoal no dia-a-dia dos sujeitos. Contudo, neste contexto, é relevante realçar outros trabalhos como o de Ashforth et al. (2000) no qual descreve como os sujeitos ultrapassam as fronteiras entre casa, trabalho e vida social. Este autor refere que flexibilidade é estar fisicamente num local (e.g. trabalho), mas passar a fronteira para outro domínio da sua vida através de pensamentos e comportamentos (e.g. papel de mãe). Perlow (1998) investigou como é que os gestores controlam as horas de trabalho dos colaboradores e, nesta medida, o tempo que os mesmos passam no trabalho e o tempo que dedicam à sua vida familiar e social. Kirchmeyer (1995) estudou como é que as organizações respondem a esta integração de domínios, proporcionando desporto ou horário flexível àqueles que nelas trabalham. No entanto, apesar da implementação destas práticas ou políticas organizacionais facilitar a conciliação, por parte dos empregados, dos vários domínios que compõe a sua vida, Kossec et al. (1999) explicam que estas iniciativas são caras, mas referem sobretudo que se torna difícil potenciar a real satisfação de cada colaborador pois cada um tem as suas necessidades específicas, bem como responsabilidades profissionais próprias. Assim, como afirmam Kossec & Ozeki (1999) é necessário estudar formas informais de suporte por parte das organizações. Por exemplo, será aceitável perder as fronteiras que separam vida profissional de vida pessoal, ou seja, fazer telefonemas para casa do trabalho e vice-versa, trazer as crianças para o escritório? A acrescentar, Kossec et al. (1999) fazem notar que têm sido ignoradas estratégias, ditas informais, capazes de potenciar esta integração entre papéis

distintos da vida do trabalhador. D'Abate (2005) procurou identificar o conjunto de actividades relacionadas com a vida pessoal dos trabalhadores realizadas no trabalho, bem como perceber o que motiva as pessoas a realizar essas actividades durante o horário de trabalho. Os resultados revelam que os domínios de vida pessoal invadem o trabalho sob a forma de actividades variadas. Ao nível da vida familiar tratando de assuntos relacionados com filhos, marido/mulher, pais, arrumação e manutenção da casa etc., e ao nível da sua vida social/lazer ou seja, amigos, *hobbies*, interesses, desporto, etc., durante o horário de trabalho. Relativamente aos factores que motivam estes comportamentos, o estudo demonstrou que a introdução de vida pessoal no trabalho é sobretudo função dos interesses pessoais que cada indivíduo tem, ou seja, família ou vida social invadem o trabalho porque para os indivíduos em causa esses domínios têm um maior significado ou uma maior importância nas suas vidas, não sendo tanto um resultado da necessidade de equilibrar vida pessoal com vida profissional.

Muitos estudos têm revelado progresso na compreensão das referidas invasões de vida pessoal no horário de trabalho. Por outro lado, Vardi e Wiener (1996) definiram como falha ao nível da conduta organizacional “qualquer acção intencional por membros da organização que viole normas organizacionais ou sociais nucleares”. Literatura que foca este aspecto de maus comportamentos nas organizações sublinha especificamente aqueles que se referem ao uso de recursos das empresas para uso pessoal (contas de e-mail, telefone, Internet, assim como tempo de trabalho). Por exemplo, um estudo de Lim (2002) olhou para os actos de navegar na Internet para assuntos pessoais durante o horário de trabalho como um mau exemplo de conduta organizacional.

Alguns autores sugeriram que tratar e falar de assuntos pessoais no trabalho entra em contradição com os valores éticos aceites por trabalhadores e empregadores (HR Focus, 2001). Outros sublinharam que paragens no trabalho derivadas de questões da vida pessoal dos sujeitos, influencia negativamente a produtividade e, por este motivo, as empresas tendem a fazer um esforço para restringir o uso da Internet, precisamente para evitar abusos (Greengard, 2000).

No entanto, Warren (2003) no seu estudo integrativo sobre comportamentos desviantes nas organizações, mostra-nos como o afastamento relativamente a normas existentes se pode traduzir em benefícios para a organização e para a comunidade. Nesse estudo explica a diferença entre formas de desvio negativas, por parte dos colaboradores, que incluem actos indesejáveis como roubar ou manipular fundos da

empresa (Bennett & Robinson, 2000; Raelin, 1984; Robinson & Bennett, 1995) de comportamentos desviantes que trazem benefícios para a organização como é o caso de expressar opiniões, desobediência funcional, denunciar corrupção ou comportamentos não éticos, etc. (Brief, Buttram, & Dukerich, 2001; Graham, 1986; Meyerson & Scully, 1995; Near & Miceli, 1987; Van Dyne & LePine, 1998). Para evitar problemas derivados do uso de normas legais e organizacionais ao emitir juízos sobre comportamentos desviantes, Warren sugere o uso de padrões globais, ou seja, hiper normas. Hiper normas são crenças e valores aceites globalmente, baseados em contratos sociais e que procuram incorporar normativos multiculturais, assim como múltiplas teorias éticas (Donaldson & Dunfee, 1994, 1999), como por exemplo, não agredir fisicamente o outro, ou, ao nível de princípios mais complexos, o exemplo do direito à liberdade. Neste contexto um comportamento que negligencie tanto o grupo de referência como as hiper normas é o chamado desvio destrutivo. Um comportamento que vai ao encontro do grupo de referência, mas que se desvia das hiper normas é a chamada conformidade destrutiva. Ao contrário, comportamentos que respeitem os dois níveis de regras, são chamados de conformidade construtiva (a maioria dos comportamentos nas organizações cai neste grupo), e os comportamentos que negligenciam o grupo de referência mas que vão ao encontro das hiper normas são designados de desvio construtivo. Neste contexto, podemos dizer que ainda que nas organizações ou num determinado grupo de referência se considere mau comportamento, por exemplo, o uso de recursos da empresa para uso pessoal, este pode ser enquadrado como um desvio construtivo na medida em que proporciona determinados benefícios ao colaborador e por esta via à organização. Existem evidências de que utilizar a Internet para assuntos pessoais durante o horário de trabalho, pode não ser um problema. Vault.com (2000)<sup>1</sup>, através de um inquérito, verificou que 66,6% de 451 trabalhadores questionados, não sentiam que a utilização de Internet ou e-mail para os referidos efeitos, diminuísse a sua produtividade. Além disso, num outro universo de 670 trabalhadores 50,2 % dos sujeitos questionados apresentavam a mesma opinião. De facto, segundo Greengard (2000) 56% dos indivíduos que navegam na Internet em horário de trabalho referem, inclusivamente, uma influência positiva. Afirmam que os ajuda no trabalho, aumentando a felicidade e diminuindo os níveis de stress. Ainda que com as notórias limitações destes

---

<sup>1</sup> In D'Abate (2005)

questionários, sobretudo porque se referem exclusivamente ao uso da Internet e do e-mail e são baseados em percepções, as suas conclusões ajuda-nos a afirmar que nem sempre a realização de actividades relacionadas com a vida pessoal durante o horário de trabalho tem um efeito organizacional negativo.

Não só o tratamento de questões pessoais e o uso da Internet, ou de outros recursos da empresa, ocupam os trabalhadores nos seus momentos de não trabalho na empresa. De facto, espairer e estabelecer relações informais com os colegas são domínios amplamente referidos neste âmbito. A este nível, vimos referidos atrás os custos atribuídos por alguns investigadores a este tipo de paragens por resultarem em perdas de produtividade significativas. Contrapondo esta perspectiva, o desenvolvimento da escola de pensamento *Human Relation*, desde os estudos de Hawthorne (Mayo, 1949), suporta a tendência de adoptar uma filosofia menos mecanicista das organizações e um relaxamento da assumpção de existência de comportamentos racionais pelos elementos da organização, ou seja, comportamentos que estão perfeitamente alinhados com os objectivos da gestão e com o resto da organização. Mayo (1949) refere:

*“Em qualquer departamento que continua a operar, os trabalhadores – conscientes ou não – constituíram um grupo com determinadas hábitos, deveres, rotinas e até rituais; e a gestão tem sucesso (ou falha) na proporção em que isto é aceite sem reservas pelo grupo que lidera.”*

Assim, Waldstrom (2001) enaltece o aspecto de que os indivíduos nas organizações não deixam de ser seres sociais enquanto trabalham nessas mesmas organizações. Sociólogos descrevem as organizações como estruturas de interacções sociais num contexto organizacional ou cultural específicos (White, 1970)<sup>2</sup>. Psicólogos redefiniram a assumpção de comportamentos racionais no sentido de perceber e descrever as necessidades dos indivíduos nas organizações, o que levou a uma multiplicidade de descrições das estruturas organizacionais, tipicamente através de metáforas (Morgan, 1997)<sup>2</sup>. Antropologistas e etnógrafos (Hodson, 1998; Radcliffe-Brown, 1959)<sup>2</sup> dirigem a sua atenção para a descrição de cultura organizacional e a evolução das relações humanas ao longo do tempo. Matemáticos usaram ferramentas de

---

<sup>2</sup> In Waldstrom (2001)

análise de redes para definir as estruturas que governam as interações nas organizações (Tichy & Tushman, 1979)<sup>2</sup>. De facto, o que se torna aparente é que, à parte do método ou das premissas suporte, nenhuma organização pode ser descrita ou desenhada de forma satisfatória usando estritamente o organograma organizacional e os processos formais. Existe um consenso alargado na literatura relativamente a redes formais e informais, assume-se que coexistem e são suplementares (Monge & Eisenberg, 1987). Frequentemente é citado que as redes informais são amplamente influenciadas pela estrutura formal e que as dinâmicas da organização estão dependentes das redes informais. Alguns estudos mostraram que a aparente falta de noção do peso das redes informais, por parte do gestor, resultaram numa significativa diminuição de desempenho e tem um efeito muito negativo no cumprimento dos objectivos formais (Hollingsworth, 1974). Waldstrom (2001) procura explicar porque é que as pessoas necessitam de relações informais num ambiente formal de trabalho. O autor refere a necessidade de distinguir razões conscientes e inconscientes quando se procuram os motivos para a criação e manutenção de redes informais, citando Baker (1981) e Han (1983) que identificam funções psicológicas das organizações informais:

*Necessidade afiliativa:* satisfazer a necessidade de pertencer a um grupo. Os indivíduos tendem a juntar-se a redes de amizade e apoio. O resultado é que parte da sua individualidade é sacrificada no sentido de agir em conformidade com as normas do grupo;

*Identificação e auto-estima:* pertencer a um grupo ou a uma rede informal pode resultar da interacção pessoal;

*Realidade Social:* a organização formal deixa pouco espaço para emoções, sentimentos, ou partilha de pensamentos pessoais e, desta forma, as redes informais servem de agente para estruturar e suportar uma realidade social partilhada. Ao contar com esta realidade social, os indivíduos podem reduzir os níveis de incerteza e stress;

*Mecanismo de Defesa:* Confrontados com uma ameaça ou incerteza, a coesão do grupo pode actuar como um mecanismo de defesa para reduzir a incerteza e reforçar a capacidade individual de responder à ameaça;

*Redução de Risco:* ao diluir culpas e reunir orgulho, o grupo tem um menor risco percebido, comparativamente ao indivíduo isolado. Assim, os esforços inconscientes dos indivíduos de controlar as condições da sua existência levarão à criação de grupos informais;

*Necessidade de saber:* a rede de comunicação é a primeira característica da estrutura informal. Estudos mostram como esta comunicação pode ser rápida e correcta, constituindo um veículo eficiente de notícias e informação, ultrapassando os canais formais de comunicação;

*Desempenho:* os indivíduos nas organizações tendem a procurar ajuda dos outros e trocas de favores para atingir resultados, mesmo quando isso significa desvios relativamente às fronteiras formais das unidades de negócio.

*Aspectos políticos:* uma das razões conscientes para usar redes informais, é a utilização de canais informais de comunicação para influenciar colegas e superiores, garantindo vantagens na política organizacional (Pfeffer, 1981);

Através dos motivos acima enumerados, podemos enquadrar os momentos de não trabalho no âmbito da necessidade de criar relações informais na organização na qual trabalham. Desta forma, a paragem resulta num benefício para o colaborador e para a organização e não se resume a perdas de produtividade. Aliás, e como este estudo terá a oportunidade de demonstrar pode inclusivamente significar uma melhoria de desempenho.

O presente estudo pretende precisamente investigar a ocupação de um indivíduo durante o seu dia de trabalho, centrando-se nos momentos em que os colaboradores, embora na empresa, não estão a trabalhar. Neste sentido, foi possível melhorar o entendimento relativamente à sobreposição das realidades trabalho e vida pessoal, bem como perceber que esses momentos de paragem permitem a criação de um espaço no qual o sujeito satisfaz determinadas necessidades, tanto do foro fisiológico como do foro psicológico/cognitivo/emocional.

Assim, através de entrevistas semi-estruturadas a sujeitos com diferentes tipos de ocupações, este estudo pretende investigar: (i) O que é que as pessoas fazem nas empresas quando não estão a trabalhar? (ii) Quais os benefícios que os sujeitos retiram

desses momentos de pausa ao longo do dia de trabalho? (iii) Quais os benefícios para a organização desses mesmos momentos de pausa?

## MÉTODO

### *Recolha de Dados*

Os procedimentos de recolha de dados estão intrinsecamente ligados ao tipo de estudo desenvolvido e ao problema de investigação colocado. No presente estudo o objectivo é estudar práticas, ou seja, perceber o que é que os colaboradores fazem nos momentos em que, embora na empresa, não estão efectivamente a trabalhar e, neste sentido, descortinar categorias de “não trabalho” nas organizações, percebendo os processos e consequências inerentes a essas actividades. A primeira questão é por isso avaliar a pertinência da utilização de entrevistas num estudo desta natureza. A utilização de entrevistas como técnica de recolha de dados surge como interessante quando o objectivo é obter descrições pormenorizadas dos fenómenos e realidades. Para tal, é fundamental obter variedade de informação, ou seja, diversidade de interpretações e perspectivas. Desta forma, a utilização de entrevistas semi-estruturadas permite estabelecer as grandes linhas de orientação das entrevistas através da colocação de questões predefinidas directamente relacionadas com o tema que estamos a estudar e construídas de forma a retirar do entrevistado informação interessante neste âmbito. Contudo, este tipo de entrevistas proporciona também a criação de um espaço que permite ao entrevistado ir efectuando outras questões, moldando as restantes perguntas ao conteúdo de cada entrevista e ao tipo de entrevistado e, deste modo, conseguir retirar o máximo de informação, em termos de variedade e qualidade. As entrevistas semi-estruturadas surgem neste contexto como forma de obter informação útil sobre o problema de investigação colocado já que possibilitam uma quase livre reflexão sobre o tema por parte do entrevistado e a oportunidade, por parte do investigador, de ajustar as questões a cada tipo de participante e assim conseguir dados que lhe permitam identificar práticas diversas e obter descrições pormenorizadas sobre as mesmas.

Depois de justificada a pertinência da utilização de entrevistas semi-estruturadas como técnica para recolher dados sobre práticas nas organizações, é importante debruçarmo-nos sobre as características dos entrevistados e sobre a estrutura das entrevistas. Relativamente aos entrevistados iremos fundamentalmente caracterizar os participantes, diferenciando os aspectos relevantes para a problemática em estudo, e perceber por que é que tais características são interessantes para estudar aquilo que os colaboradores fazem nas organizações que não é trabalho. Os participantes foram identificados através do método de amostragem intencional, sendo que participantes

adicionais foram incluídos no estudo pelo método bola de neve, ou seja, pedindo aos participantes que identificassem indivíduos que apresentassem as características necessárias para o estudo e que estivessem dispostos a participar. De facto, seleccionar participantes através do seu local de trabalho, anonimamente, poderia gerar resultados distorcidos (pela dificuldade em assumir momentos de não trabalho), bem como problemas éticos (os patrões tomarem consciência do conteúdo das entrevistas e eventualmente punir os seus empregados). Assim, as técnicas de amostragem enunciadas foram capazes de potenciar um conjunto de participantes diversificado para explorar o tema em questão.

Foram entrevistados 25 indivíduos, colaboradores de empresas orientadas para o lucro (por oposição a organizações não lucrativas), tais como empresas prestadoras de serviços, empresas de consultoria, empresas de auditoria financeira, empresas de trabalho temporário, telecomunicações e escritórios de advogados. Como requisito fundamental está o desempenho de funções maioritariamente individuais e que apelam ao trabalho num escritório. Estas funções contrastam, por exemplo, com funções comerciais ou com operários fabris. Por outro lado, tendem a ser profissões que requerem muitas horas de trabalho, ou seja, as pessoas estão muito tempo na organização em que trabalham, em média entre sete e dezasseis horas por dia. O terceiro aspecto a focar prende-se com a faixa etária, trata-se fundamentalmente de pessoas que apresentam entre três e dez anos de experiência profissional.

Cada um destes requisitos surge como interessante para estudar aquilo que as pessoas fazem nas organizações e que não é trabalho. O primeiro aspecto sublinha o facto dos participantes ocuparem funções que apelam a grandes períodos de tempo de concentração e trabalho individual, o uso do computador, bem como o típico escritório de trabalho como o espaço onde decorre a actividade profissional. Assim, os participantes necessitam de estar concentrados o suficiente para conceptualmente irem ao encontro das expectativas e dos objectivos traçados, dando resposta aos projectos e pareceres que se lhes deparam. O ambiente de trabalho vai por isso ao encontro deste tipo de actividade. Às vezes em *open space* outras vezes em gabinetes partilhados com um ou dois colegas, os colaboradores tendem a procurar as suas próprias pausas e a decidir que tipo de coisas vão fazer nesses momentos em que decidem parar. O interesse de perceber o que é que as pessoas fazem quando não estão a trabalhar é fundamentalmente perceber o que é que as pessoas decidem fazer quando não estão a trabalhar (i.e., precisam de parar, desejam simplesmente parar ou alguém os desafia para

que parem) ou quando não é suposto estar a trabalhar (i.e. pausa para almoço). Uma vez que o trabalho se desenrola de forma contínua é ao colaborador que cabe a decisão de interromper ou não o seu trabalho, salvo em situações de reuniões ou outras mais específicas. Mesmo quando inseridos em projectos que impõem o trabalho em equipa em instalações do cliente, as pessoas tendem a ter autonomia para organizar o seu próprio trabalho e a definir as suas próprias pausas. Note-se no entanto que nestes casos apesar de os participantes tenderem a manter os seus hábitos de trabalho e consequentes tipos de pausas, por terem de se adaptar a outras instalações, outra zona da cidade ou do país, bem como a outras pessoas (equipa de trabalho que vai variando de projecto para projecto e de cliente para cliente), podem eventualmente sublinhar a alteração de hábitos em termos de actividades de “não trabalho”. De qualquer forma, para o presente estudo todas as situações apresentadas surgem como interessantes já que o objectivo é captar as práticas existentes de uma forma geral e, neste sentido, recolher o máximo de informação, em variedade e qualidade.

A segunda característica prende-se com o facto de os participantes terem de uma forma geral profissões que requerem muitas horas de trabalho, em média entre dez e dezasseis horas por dia. De facto, por trabalharem em empresas de prestação de serviços que tipicamente estipulam metas ambiciosas, os participantes tendem a estar sujeitos a ritmos de trabalho exigentes e a um elevado grau de pressão no trabalho que lhes impõem um elevado número de horas de presença na organização. Este aspecto é interessante para o presente estudo já que quanto mais tempo as pessoas passam nas empresas tendencialmente mais coisas têm a dizer sobre as práticas que nas mesmas se desenrolam. Assim, por estarem muitas horas na organização, os participantes tipicamente têm muito mais coisas a referir e “histórias” a contar sobre práticas de “não trabalho”.

O terceiro aspecto focado diz respeito à faixa etária, ou seja, os participantes são fundamentalmente pessoas que apresentam entre três e sete anos de experiência profissional. Esta característica pode surgir como interessante se pensarmos que tipicamente são pessoas que estão no início da sua carreira, cujas posturas na organização se pautam pela ambição que as acompanha e que, por outro lado, orientam as suas pausas e actividades desenvolvidas nesses momentos de paragem de acordo com as respectivas chefias e culturas organizacionais vigentes. A ideia fundamental é falar com pessoas que, não tendo muitos anos de carreira e posições de muita autonomia e responsabilidade, não são totalmente livres para fazer o que entendem já que há

restrições bem visíveis às quais têm que atender no âmbito das paragens que fazem no trabalho. A ideia é por isso falar com pessoas cujo tipo de trabalho, por um lado, permita que não existam formatações impostas em termos de paragens, sendo as próprias pessoas a decidir quando param e o que fazem quando param o trabalho, mas que por outro lado, reflecta a atenção dada a um conjunto de limitações, nomeadamente chefia e cultura organizacional, quando se tomam este tipo de decisões.

Depois de explicitadas as características dos entrevistados, é importante fazer referência à entrevista. Relativamente ao processo de entrevistas podemos identificar três fases distintas: uma primeira fase de entrevistas livres, uma segunda fase que procurava recolher informação detalhada sobre as práticas (tipos de actividades “não trabalho”) e uma terceira fase onde o objectivo foi aprofundar os processos e as consequências inerentes às práticas identificadas na fase anterior.

No guião, as duas primeiras questões são abertas e colocam o participante a falar sobre o tema, sobre aquilo que ele própria experimenta e também sobre aquilo que vê os outros fazer. As duas últimas questões surgem como uma possibilidade de adicionar informação pois sugerem situações concretas (o cenário de dias de stress acentuado e a situação em que o chefe inibe qualquer espécie de pausas).

#### Guião da Entrevista:

1. Com o objectivo de tentar descortinar o que é que as pessoas fazem durante as pausas que têm no seu dia de trabalho, momentos em que se está na organização mas em que não se está efectivamente a trabalhar, pedia que me descrevesse o seu dia... Chega ao escritório e...
2. Quais as consequências, para si e para a organização, da possibilidade de desenvolver actividades que não são trabalho?
3. Em dias de muito trabalho e de grande tensão como se passam as horas no escritório?
4. Se tivesse um chefe a olhar para si o dia todo e não pudesse fazer pausas, nem usar o telefone, o computador e a Internet para coisas não relacionadas com o trabalho, o que é que acha que acontecia?

### *Análise de Dados*

A análise de dados compreende cinco fases. A primeira fase consiste na leitura das entrevistas e no designado *open coding* que se resume à leitura das entrevistas e à atribuição de códigos aos diferentes parágrafos. Cada código estará relacionado com uma prática, situação, interacção ou recurso. Na segunda fase ir-se-á criar famílias de códigos partindo dos códigos previamente estabelecidos. Cada família estará relacionada com uma prática, situação, interacção ou recurso e dever-se-á eliminar todos os códigos que não digam respeito à pergunta de investigação. Na terceira fase vai-se criar uma base de dados que aglomere apenas as secções das entrevistas que têm os códigos finais. Na quarta fase ir-se-á fazer uma nova codificação tendo em conta a pergunta de investigação, de forma a conseguir um conjunto integrado e hierarquizado de códigos, uma codificação limpa se quisermos. Na quinta fase iremos distribuir as codificações por práticas, processos e consequências. A ideia é, numa primeira etapa (*Open Coding*), perceber com que entrevistas vou trabalhar de todas as entrevistas que tenho e codificar os parágrafos sem grande preocupação de sistematização. Crio deste modo a base de dados sobre a qual vou fazer a análise. Numa segunda etapa pretendo ter um esquema de codificação limpo, ou seja, elimino códigos que não estão relacionados com a pergunta de investigação e faço uma nova codificação, exaustiva, integrada e sistemática, em que não tenho nomes diferentes para retratar o mesmo aspecto (*Selective Coding*). Na terceira etapa o objectivo é obter categorias de práticas e explicar cada categoria através da identificação da prática, bem como do processo e da consequência inerentes (*Axl Coding*). Para tal é necessário juntar os códigos finais em categorias e destrinçar o que são práticas, o que são processos e o que são consequências.

## RESULTADOS

Através dos dados recolhidos é possível verificar que, durante o seu dia de trabalho, os colaboradores realizam pausas, ou seja, existem, durante o período em que estão na empresa, momentos em que as pessoas não estão a trabalhar e, neste sentido, é possível registar todo um conjunto de actividades que lhes ocupam o tempo nessas alturas e das quais os sujeitos retiram determinados resultados.

O que se torna interessante na análise das actividades realizadas pelos entrevistados nas pausas que realizam durante o seu dia de trabalho, são as consequências que os sujeitos retiram desses momentos de paragem e a forma como lidam com os desafios que se lhes apresentam no âmbito da sua vida profissional. De facto, os dados recolhidos mostram a importância que os entrevistados atribuem às pausas que efectuam durante o seu dia de trabalho como forma de lidar com os desafios que enfrentam. Existe uma clara referência aos benefícios retirados das práticas de “não trabalho” identificadas, nomeadamente ao nível da capacidade de trabalho do sujeito e da qualidade do trabalho propriamente dito.

A presente análise das práticas de “não trabalho” assenta na compreensão das já referidas características comuns dos entrevistados, do tipo de trabalho que realizam, bem como do modelo de organização a que pertencem, e que explicam de alguma forma as suas observações neste contexto. Em primeiro lugar, os entrevistados ocupam funções que apelam a grandes períodos de tempo de concentração e trabalho individual. Os sujeitos necessitam de estar concentrados o suficiente para conceptualmente irem ao encontro das expectativas e dos objectivos traçados para o seu trabalho, dando resposta aos projectos que se lhes deparam. Trata-se de trabalho de escritório intelectualmente exigente por oposição a trabalho fabril ou a funções comerciais. Em segundo lugar os participantes pertencem, de uma forma geral, a organizações que requerem muitas horas de trabalho, entre dez e dezasseis horas por dia. De facto, por trabalharem em empresas que estipulam metas ambiciosas, os participantes tendem a estar sujeitos a ritmos de trabalho exigentes e a um elevado grau de pressão no trabalho, o que se traduz num elevado número de horas de presença na organização. O terceiro aspecto diz respeito à faixa etária, ou seja, os participantes são fundamentalmente pessoas que apresentam entre três e sete anos de experiência profissional. A ideia fundamental relativamente a este aspecto é o facto dos sujeitos, dado que apresentarem muitos anos de carreira e, por isso, posições de muita autonomia, não serem totalmente livres para fazer o que

entendem já que há restrições às quais têm que atender no âmbito das paragens que fazem no trabalho. Assim, os entrevistados deparam-se com uma realidade em que, por um lado, não existem formatações impostas em termos de paragens, sendo a própria pessoa a decidir quando pára e o que faz quando pára o trabalho, mas que por outro lado, reflecte a necessidade de atender a um conjunto de limitações, nomeadamente chefia e cultura organizacional, quando tomam este tipo de decisões. O último aspecto está intimamente ligado ao facto de termos abordado pessoas que estão no seu início de carreira, e prende-se com a vontade que os sujeitos têm em mostrar competência e alto desempenho. De facto, na sua maioria, temos pessoas que entraram recentemente no mercado de trabalho e que têm o objectivo muito claro de progredir nas suas carreiras. Nenhum dos entrevistados demonstrou passividade ou falta de ânimo para o trabalho, ao contrário, revelaram um elevado índice de conscienciosidade. Como já foi referido, os entrevistados fazem parte de organizações exigentes em termos de desempenho que exigem um elevado número de horas de trabalho e nesse sentido requerem altos níveis de compromisso por parte dos colaboradores. São também organizações que avaliam o desempenho demonstrado pelos seus membros, sendo por isso fundamental para a progressão na carreira dentro da organização que os mesmos apresentem resultados.

O perfil dos entrevistados, o tipo de trabalho, bem como o modelo de organização a que pertencem, é crítico para enquadrarmos as referências às pausas realizadas durante o dia de trabalho.

Ao analisar os dados recolhidos, é possível distinguir pausas prescritas de pausas não prescritas:

**Pausas Prescritas:**

Definindo pausa prescrita como um momento programado de paragem no trabalho praticado pelos colaboradores da empresa num determinado período do dia, podemos dizer que o início do dia de trabalho, bem como o almoço assumem tais características. De facto, apesar de verificarmos através das entrevistas realizadas a existência, nalguns casos, de hábitos de pausas a meio da manhã/ tarde, apenas o início do dia de trabalho e o almoço são reconhecidamente momentos de pausa realizados pela grande maioria dos colaboradores em qualquer empresa. Note-se no entanto que em situações pontuais o colaborador pode abdicar desses momentos para ganhar tempo de trabalho e

normalmente é apenas por este motivo que abandona as suas práticas de início de dia de, por exemplo, tomar o pequeno-almoço, tomar café, ou pesquisar páginas de Internet de interesse pessoal. Da mesma forma, o almoço pode ser mais curto ou até ser substituído por uma sandes em frente ao computador, se a quantidade de trabalho assim o justificar, caso contrário, os entrevistados mostram vontade de usufruir desta pausa.

#### Pausas Não Prescritas:

As pausas não prescritas são, desta forma, todas as outras pausas realizadas ao longo do dia, sendo que podemos distinguir as pausas despoletadas pelo sujeito – pausas intencionais -, ou seja, pausas que resultam da vontade do sujeito, que necessita ou simplesmente deseja interromper o seu trabalho, das pausas despoletadas pelos outros ou por qualquer razão exterior ao sujeito – pausas não intencionais -, ou seja, pausas que resultam de um estímulo exterior que tem como consequência a paragem do trabalho por parte do sujeito.

Nas pausas intencionais é a pessoa que decide efectuar a pausa, podendo esta incluir, ou não, a presença de colegas, e é o sujeito que define os contornos da pausa que necessita ou que deseja fazer. As pausas não intencionais têm origem, não na própria pessoa, mas em algo exterior a ela, que fez despoletar a pausa. São pausas não intencionais na medida em que não foram motivadas pelo sujeito em causa.

#### ***Desafios***

As práticas realizadas nestas pausas servem para lidar com os múltiplos desafios colocados aos participantes no âmbito do seu quotidiano profissional.

Entendemos por desafios, dificuldades ou metas ambiciosas associadas à vida profissional do sujeito, e que dele exigem esforço e capacidade de adaptação. Os desafios apresentados impõem-se aos sujeitos de forma distinta, estando relacionados com as suas características psicológicas, ou seja, aquilo que pode ser uma dificuldade séria para um colaborador, não o é necessariamente para outro. Tudo depende da sua personalidade, aptidões e ambições, bem como do seu contexto de vida: peso da família, amigos, etc.

### Falta de Tempo para Cuidar da Vida Pessoal

Para os indivíduos que têm uma actividade profissional, o tempo é dividido entre trabalho e todos os outros aspectos que caracterizam a sua vida pessoal. Naquilo que designamos por vida pessoal podemos distinguir os aspectos relacionados com casa e família dos assuntos relativos à vida social, ocupação de tempos livres e interesses

O número de horas de trabalho requeridas pela organização impede os sujeitos de terem a disponibilidade para tratar de assuntos da sua vida privada. Tal como afirma Filipa:

*“Como no dia-a-dia acabo por estar tanto tempo no escritório, ou seja como entro às 9 e só saio às 8, 8 e meia e às vezes mais tarde, não me resta muito tempo fora do escritório para organizar a minha vida pessoal, portanto onde é que eu organizo a minha vida pessoal? no escritório. (...) Porque já chego a casa às 9, deito-me sempre o mais tardar às 11 e tal, porque depois fico cheia de sono, quando é eu tenho tempo para ver essas coisas? no escritório. A pessoa acaba por importar a sua vida pessoal.”*

Filipa afirma aproveitar momentos durante o seu dia de trabalho para pôr em dia assuntos da sua vida privada.

Por outro lado, se determinado projecto profissional implicou uma dedicação tão elevada que fez com que o sujeito descurasse na sua vida pessoal, chegará a altura em que, ainda que no escritório, o colaborador vai passar tempo a tratar de assuntos da sua vida privada. Tal como afirma Sónia, consultora fiscal numa empresa de auditora e consultoria financeira:

*“Se tu tiveste um mês a trabalhar muito, em que desapareceste do mundo, nunca mais deste notícias a ninguém, tens não sei quantas coisas da tua vida pessoal penduradas, vai chegar um dia em que acalmou e eu penso: “este dia estou no escritório, mas este dia é para mim”. É para recuperar um bocadinho, para mandar um e-mail a alguém, dizer que já voltei, que tive umas semanas complicadas mas que agora podemos combinar qualquer coisa, é, para no fundo, teres um contra peso.”*

Assim, o desafio que se coloca ao sujeito é o de conciliar a necessidade de dedicação à sua vida pessoal com o ritmo e quantidade de trabalho exigidos pela

organização em que trabalha. Parte integrante deste desafio é o desequilíbrio cognitivo que acompanha o sujeito que sente que dá muito mais à sua empresa do que se sente compensado pela organização dado o esforço que realiza. Assim, colmatar a falta de dedicação à vida pessoal é, de alguma forma equilibrar um jogo de forças mental através do qual o sujeito mede o custo/benefício dos moldes em que trabalha e da organização em que trabalha.

### Fadiga Mental - Cansaço

Num dia de trabalho, as pessoas, mais cedo ou mais tarde, com mais ou menos frequência, sentem-se cansadas, precisando de momentos de relaxamento. Este cenário é ainda mais relevante quando falamos de empresas em que o ritmo e número de horas trabalhadas implicam grandes esforços por parte do colaborador. Susana, gestora de produto numa multinacional que comercializa *software* para telemóveis, afirma:

*“Eu estou em média 13h por dia ali. Chego às 8.15 e nunca saio antes das 8.15 da noite. Se sair é às 9.15/9.30h. Agora, às 09.30h deixo cair a caneta, fecho o computador, nem gravo, porque ele entra em hibernação, fecho o computador e vou-me embora (...). Agora estando ali 13 horas, ao almoço tens de sair, tens de respirar ar puro, tens de sair do ar condicionado... Eu preciso.”*

A necessidade de descansar é por isso uma constante num dia de trabalho, sobretudo nos casos em que esse trabalho é especialmente exigente.

Também o stress determina a necessidade de momentos de paragem para relaxamento. Vasco, responsável por projectos especiais de uma multinacional que comercializa *software* para telemóveis, afirma:

*“Imagine-se por exemplo um trabalho similar ao meu, Bolsa de Nova York, que deve funcionar durante 8 horas e está toda a gente em stress e a falar com clientes e a ver tudo o que está a acontecer e eu transponho isso para o meu dia-a-dia mas em vez de ser 8 horas é um bocadinho mais. Portanto é pegar nisso tudo, nós somos uma empresa pequenina e a tomada de decisão está toda centralizada ali e nós ouvimos os problemas dos outros e por isso o ambiente daquela empresa transmite stress, coisa inacreditável.”*

Muitas vezes, também podemos verificar que quando o tipo de trabalho determina elevados níveis de concentração, muitas vezes, depois de algum tempo de produção, os sujeitos chegam a um ponto em que não conseguem evoluir no seu raciocínio, a pessoa sente-se bloqueada, precisando de recuperar fôlego. Filipa Explicanos:

*“Há muitos momentos em que eu preciso efectivamente de me reestruturar psicologicamente... isto depende de tarefa para tarefa mas, por exemplo, agora eu que sou advogada tenho que fazer uma peça processual para o tribunal em que é uma petição, uma coadjuvação, ou seja, foi-me proposta uma acção contra mim, agora eu tenho que responder. Estas repostas demoram dias a fazer-se, horas a fazer-se, (...) e exteriormente estou no meu cantinho mas por dentro estou em perfeita ebulição, e muitas vezes estou uma hora ou 2 ali concentrada. A certa altura preciso de me levantar”*

Nas empresas, os colaboradores muitas são sujeitos a uma avaliação de desempenho, sendo avaliados pela qualidade do trabalho desenvolvido, ou seja, pelo nível de prossecução dos objectivos que lhe foram propostos, bem como pelos comportamentos e atitudes demonstrados neste contexto. Neste sentido, podemos dizer que a permanência e progressão dos sujeitos na organização depende, em grande parte, dos seus níveis de desempenho, ou seja, pela qualidade do seu trabalho. Esta qualidade é em grande medida afectada por um grau de cansaço elevado que limita o sujeito ao nível das suas capacidades e conhecimentos.

Assim, a duração, ritmo e tipo de trabalho, bem como o stress que lhe pode estar associado impõem um desafio ao colaborador que tem a necessidade de parar e espairecer, mas que deve balancear o tipo e duração das paragens tendo em conta o trabalho que tem em mãos. Uma situação particular de fadiga mental é o que deriva dos elevados níveis de concentração exigidos pelo trabalho que se tem em mãos e que resulta na necessidade de desbloquear uma mente que, afundada em raciocínios, precisa de se regenerar.

### Perturbação Causada por uma Questão Pessoal ou Profissional

António explica-nos que quando um qualquer acontecimento da sua vida assume uma relevância tal que acaba por dominar o seu pensamento, instala-se uma enorme dificuldade em prosseguir com o trabalho:

*“Imagina que eu discuti em casa, que estou apaixonado, que tive um desgosto amoroso, que estou a combinar uma viagem, todos os dias acaba por haver alguma coisa. (...) Se tive uma discussão ou um problema qualquer, há dias que olho para o trabalho e começo a viajar... adianto tudo para o dia a seguir, esse é incontrollável. (...) Mas não só pessoal... por exemplo se eu levei uma rebocada no trabalho, isso também me afecta naturalmente por estar a pensar nisso.”*

António refere-se a questões de ordem pessoal, como situações da sua vida amorosa ou projectos de viagens, bem como a questões da sua vida profissional, como é o caso de uma repreensão da chefia. O desafio que se coloca prende-se com a dificuldade de concentração e a falta de iniciativa para o trabalho. A mente do sujeito está absorvida por questões de ordem emotiva/relacional, que se sobrepõem à racionalidade que dita a necessidade de prosseguir com as tarefas. Através das entrevistas efectuadas foi possível perceber que os indivíduos não é indiferente a situações de ordem emotiva, tanto ao nível da sua vida pessoal, como no que se refere a situações no seu trabalho, com colegas, havendo, na maior parte das vezes, um impacto directo na sua produtividade, resultante da falta de concentração. É necessário um grande esforço por parte dos sujeitos para conseguir manter o ritmo de trabalho neste tipo de circunstâncias.

### Lidar com a componente afiliativa no âmbito profissional

No escritório é suposto trabalhar, é suposto apresentar resultados, é suposto cumprir horários. Contudo, as pessoas não são máquinas e, para a maior parte delas, existe a necessidade de interagir com os colegas, de conversar sobre assuntos não relacionados com o âmbito profissional, inclusivamente de criar amizade. Este aspecto assume especial relevância quando falamos de funções que se dedicam sobretudo, no

seu dia-a-dia, a trabalho individual e de elevada concentração. António, advogado, fala-nos de uma colega:

*“Ela entrega-se loucamente ao trabalho e é impressionante a vontade dela em criar afectividade e amizade com as pessoas de lá. (...) Organiza jantares em casa dela, é uma simpatia para toda a gente, aparece imenso, abre-se com facilidade. (...) Rapidamente criam uma afectividade com as pessoas, porque precisam... precisam do apoio do amigo.”*

A necessidade de criar relação com os colegas faz com que o sujeito tenha que gerir as relações com as pessoas à sua volta para se sentir integrado e realizado no seu mundo profissional. A ausência de relacionamento informal com os colegas é, para algumas pessoas, uma dificuldade grande que as inibe, inclusivamente, de se sentirem identificadas com a empresa na qual trabalham. No entanto, ainda que para alguns exista a clara vontade de explorar amizades no trabalho, para a grande maioria das pessoas o desafio consiste em criar espaços de conversa não relacionados com trabalho, muito mais do que criar amizades propriamente ditas. Até porque na maior parte das vezes a amizade e a relação surgem como consequência, mais do que como objectivo. Consequência desses momentos prolongados ao longo dos anos, ou de empatias pontuais.

Assim, a maior parte dos sujeitos depara-se com o desafio inerente à gestão da sua parte afiliativa no contexto de trabalho, ou seja, à necessidade de interagir com colegas, seja esta relação de amizade ou de simples convívio informal em períodos específicos do horário de trabalho.

#### Dificuldades associadas ao início do dia de trabalho

Filipa afirma que, ainda que esteja com muito trabalho, é para ela impossível chegar ao escritório e começar imediatamente a trabalhar:

*“Não é ou porque estou cansada ou com preguiça para começar a trabalhar é porque me é psicologicamente impossível chegar à secretária, ligar o computador e começar a pegar num contrato. Por exemplo se estou a fazer um contrato há todo um envolver-me no espírito que eu necessito.”*

A maioria dos sujeitos entrevistados diz não começar a trabalhar assim que chega ao escritório. De facto, ao início da manhã, muitas pessoas estão pouco despertas para o trabalho e, como afirma Filipa, precisam de se envolver no espírito do trabalho. Mudar da realidade casa, família, filhos que deixaram na escola, para a realidade trabalho. É neste sentido que o início da manhã surge como um desafio: é preciso arranjar formas de ultrapassar a inércia natural para começar a trabalhar efectivamente.

### Saturação relativamente à equipa de trabalho

Andrea, técnica de Recursos Humanos numa empresa de bens de consumo, fala-nos do ambiente na sua equipa de trabalho:

*“O nosso departamento é composto por três pessoas... pequeno portanto... o facto de estarmos os dias inteiros juntas pode ser cansativo e até deteriorar as relações porque não dá para “respirar”, o dia inteiro juntas, almoço juntas, noitadas juntas... (...) Já houve alturas em que devido a projectos tínhamos que estar sempre juntas e às vezes acabávamos por estar mais irritadas ou com menos paciência para o resto da equipa... uma consequência da saturação de estarmos sempre juntas talvez...”*

O facto de se trabalhar permanentemente com as mesmas pessoas pode constituir um desafio na medida em que as pessoas se cansam da presença umas das outras, sendo forçoso que se arranjam mecanismos para evitar a deterioração das relações de trabalho. Andrea, por exemplo, fala-nos do seu caso e do facto de afastamentos pontuais relativamente às colegas do seu departamento e com quem passa todo o tempo de trabalho, poderem surgir como saudáveis para as relações entre todas.

### Ausência de Trabalho

Mafalda explica-nos que nalgumas situações, nomeadamente em consultoria, podem existir curtos períodos de tempo em que os colaboradores não estão dedicados a nenhum projecto e por isso têm pouco ou nenhum trabalho:

*“Nós às vezes temos tanta coisa para fazer que despachamos tudo e ficamos sem nada, sabes? Podes chegar até ter dois dias em que não tens absolutamente nada para fazer.”*

Patrícia descreve as alturas de pouco trabalho:

*“Nestas alturas ia tomar café tipo de meia em meia hora. Imagina o que é tu estares sem trabalho a inventar coisas da tanga para fazer... (...) Mas naqueles intervalos do meio em que eu não tinha nada para fazer chamava sempre alguém, as pessoas com quem eu me dava melhor, tipo a Patrícia ou o Tiago...”*

Assim, o desafio que se impõe ao sujeito é a necessidade de contornar a frustração de ter de permanecer na organização ainda que não tenha trabalho para avançar.

### Cultura de longas horas de trabalho

Nalgumas culturas empresariais os colaboradores sentem que são avaliados pelo número de horas que permanecem na organização. De facto, muitos entrevistados referiram sentir que a respectiva chefia valoriza aqueles que trabalham até tarde e que mostram consistentemente longas horas de trabalho diárias.

Patrícia refere:

*“Não vale a pena sermos rápidos, produtivos, não vale a pena estarmos das nove até às seis concentrados porque sabemos que o António quer que fiquemos até às nove só para mostrar que estamos cá... porque isso vai influenciar a nossa avaliação.”*

De facto, existe a noção de que estar presente é um dos critérios de avaliação dos colaboradores e que só por si pode ligar o colaborador a uma imagem de competência e dedicação. Filipa, advogada, afirma:

*“A grande parte do nosso dia é para criar aura pela qual queremos ser conhecidos. Uma pessoa que à partida sai mais cedo que os outros já demonstra que tipo de pessoa é que é, não quer dizer que seja uma pessoa menos trabalhadora, não quer dizer que seja uma pessoa menos responsável, não é uma pessoa que seja menos competente, não é isso, agora, à partida demonstra que, se calhar não é uma pessoa tão dedicada, ou que pelo menos não é uma pessoa tão disponível e a partir desse momento somos*

*menos, e isso acaba por afectar toda a nossa imagem, se calhar mesmo a nossa imagem de competência.”*

E acrescenta que isto acontece ao nível de cultura de empresa pois muitas vezes nem é somente o chefe que exerce essa pressão, mas também e sobretudo os colegas que entraram num esquema de competição baseado na presença e na disponibilidade:

*“E muitas vezes não é porque o chefe esteja, porque muitas vezes não está, o problema não é tanto chefe, pelo menos no meu escritório, que é do que eu posso falar. (...) A maioria das vezes é porque aquilo é um verdadeiro ‘Big Brother’, porque as pessoas observam-se entre elas e a fama começa-se a gerar dentro do próprio grupo e a imagem que o chefe terá de ti também é a imagem que os outros tiveram de ti e que lhe passaram a ele”.*

Este aspecto representa um desafio já que existe uma vontade real de encurtar o tempo no escritório devido à necessidade de descanso e dedicação a outras dimensões da sua vida, mas que o sujeito tem que balancear com o benefício em termos de permanência e progressão na organização gerada pela imagem de ser um colaborador disponível e dedicado ao projecto da empresa que permanece longas horas no local de trabalho.

Passemos agora a analisar os momentos em que os sujeitos, apesar de estarem em período de trabalho, não estão a trabalhar e veremos como esses momentos contribuem para ultrapassar os desafios atrás enunciados.

### ***Pausas Prescritas***

Pausas prescritas são momentos programados que ocorrem durante o dia de trabalho em que os colaboradores da empresa não estão a trabalhar. Nas entrevistas, os sujeitos referiram que apenas o início do dia de trabalho e o almoço surgem como momentos que assumem tais características. De facto, início do dia e almoço são reconhecidamente momentos de pausa praticados por todos os entrevistados que acontecem em intervalos de tempo específicos que todos respeitam.

## Início do Dia

Os sujeitos entrevistados neste estudo cumprem o habitual horário de trabalho de chegada ao escritório por volta das 9 horas da manhã. A grande maioria descreve um conjunto de práticas “não trabalho” associadas ao início do dia, ou seja, as pessoas chegam ao escritório mas não começam imediatamente a trabalhar e embora recorram a conversas com colegas, telefonemas para familiares, consultas a páginas da Internet de interesse pessoal, o objectivo último procurado é acordar a mente para o trabalho do dia que começa.

### a. Mentalização para Início de Dia de Trabalho

#### 1. Beber café, conversando com os colegas

Ricardo fala neste momento ao início do dia como a oportunidade de beber café, do seu ponto de vista imprescindível para ganhar energia, referindo que procura aliar esta actividade com a conversa com colegas e começar o dia com um momento de convívio e lazer:

*“É chegar, montar o computador, ligá-lo e normalmente o que faço a seguir é ir beber café. Vejo se está mais alguém no escritório, se não vou mesmo sozinho. Tenho de ir beber café que é o essencial ao acordar. Basicamente é isso, ficamos lá, não sei, 15 minutos, meia hora, se calhar. Depende das pessoas que lá estão. As vezes acaba-se, no próprio café, por se estar a falar não só de coisas fúteis do dia-a-dia mas do trabalho também. Estás no meio de colegas, todos os temas surgem, entre os quais também poderá surgir o trabalho, mas essencialmente fala-se de lazer. Mas acaba por ser um “espaçozinho” de lazer antes de começar a trabalhar.”*

Assim, a motivação do Ricardo para este momento de “não trabalho” ao início da manhã é a necessidade de beber café para despertar. Esta necessidade de beber café para acordar (ou simplesmente porque o sujeito gosta de o fazer de manhã) normalmente resulta nuns minutos de conversa com os colegas que também têm o hábito de beber café assim que chegam ao trabalho. As pessoas acabam por se juntar ao pé da máquina de café e conversam enquanto bebem.

Catarina refere que:

*“A maioria das pessoas quando chega vai até à máquina, tomam café, ficam cinco, dez minutos na conversa e começam a trabalhar.”*

Para muitos dos entrevistados não é relevante a companhia no café, são conversas entre colegas que se conhecem e que podem por isso durar mais ou menos tempo, não são conversas que requerem um grau mais profundo de relação entre os sujeitos. Cheguem às horas que chegarem, por existir muita gente na empresa, os sujeitos acabam sempre por encontrar alguém na máquina do café e é com essa ou essas pessoas que falam.

Este processo possibilita o despertar do sujeito, não só através do café como também da própria conversa desenvolvida, a boa disposição ao início do dia pela satisfação de conversar com os colegas, bem como a abertura de um espaço de preparação psicológica para o trabalho. De facto, acaba por ser penoso para a maioria das pessoas entrar no escritório e começar imediatamente a produzir com o grau de concentração necessário. Deste modo, o sujeito acaba por atenuar uma entrada repentina no trabalho e começar o dia com outro ânimo. Tal como afirma Ricardo:

*“ (...) É para não entrar assim desenfreadamente... É uma preparação ao dia de trabalho digamos assim. (...) É pessoal, meramente pessoal. Não sei se de alguma maneira aumentará a produtividade, não acredito. É meramente pessoal, é só para estar a conviver um bocadinho com os meus colegas e, a tal coisa, para não entrar assim de rompante no dia de trabalho. É uma preparação.”*

## 2. Beber café com pessoas específicas

Mafalda refere que no seu início de dia também procura tomar café com colegas, mas acrescenta que toma café especificamente com determinadas pessoas, que são aquelas de quem mais gosta. De facto, ao contrário de Ricardo ou Andrea que dizem tomar café e conversar com quem estiver, naquele momento, ao pé da máquina, Mafalda faz questão de se juntar com determinadas colegas no seu início de dia, por serem as pessoas com quem se identifica e, no fundo, de quem gosta mais. Mafalda revelou na

sua entrevista ter uma relação apenas profissional com alguns elementos do seu departamento, enquanto que com estas pessoas diz dar-se verdadeiramente bem.

*“Dou-me bem com elas, falo com elas, peço-lhes ajuda relativamente a uma documentação qualquer que elas tenham que eu não tenha, mas dar-me bem mesmo, dou-me bem com outras pessoas da equipa... Entretanto saíram 8 pessoas. Essas 8 pessoas eram as pessoas com quem eu me identificava na equipa, por isso no início ia tomar café com as 5, 6, 7, depois foi diminuindo e agora vou tomar café... primeiro com uma pessoa que a nível de staff era comigo a pessoa mais velha, éramos das pessoas que tinham entrado há mais tempo. Íamos tomar café com uma sénior com quem nos dávamos muito bem e também com a gerente. Esta sénior saiu, a consultora saiu também e fiquei eu e a gerente. Há medida que a equipa foi saindo fui tomando café com menos pessoas.”*

Assim, procura tomar café com aqueles de quem mais está próxima para falar dos mais variados assuntos, de manhã, normalmente conversas não relacionadas com o trabalho. Mafalda diz não gostar especialmente de café e talvez por isso a sua principal motivação seja mesmo a conversa que desenvolve com as suas colegas.

*“Eu não tomo muitos cafés por dia porque nem sequer gosto de café por isso á partida já sou um bocado diferente das outras pessoas. Normalmente de manhã assim que se chega dá-se uma olhadela nos mails, mas não os vais ler, vês só se tens um e-mail de alguém que te chame muito a atenção... pões o computador a trabalhar, agarras duas ou três pessoas com quem costumavas tomar café normalmente e vais para o ‘meeting point’. (...) São conversas sempre fora do âmbito profissional, ou se estou chateada com alguém, ou se tenho um problema qualquer normalmente desabafo sempre nestes cafés iniciais, ou se estou mal disposta porque ontem me aconteceu isto e isto, ou seja, tendemos sempre a falar de coisas fora do trabalho.”*

Por ter a particularidade de se reunir no café com as pessoas com quem tem mais confiança, além das consequências referenciadas no âmbito da prática de tomar café enquanto se conversa com colegas, Mafalda usufruir de conversas mais pessoais e inclusivamente da oportunidade de fazer determinados desabafos. Este aspecto permite-lhe alimentar o seu lado emocional que muitas vezes é sossegado pelo facto de se

partilharem as situações com outros. Ao exteriorizar emoções pessoais, o sujeito, mesmo sem ter em conta os conselhos ou comentários que pode receber, melhora a sua estabilidade emocional.

Sónia costuma reunir-se no pequeno-almoço com os seus colegas mais próximos:

*“Chegamos 9h, 9h30m, depois fazemos qualquer coisa para não estarmos a descer logo e por voltas das 10h30m vamos ao café, tomamos o pequeno-almoço e voltamos a subir. (...) Sim, mais em grupo sim. Se não tiver companhia acabo por não ir. Ou compro qualquer coisa e trago para cima. É muito mais uma coisa de ir em grupo. Estarem lá duas ou três pessoas e dizermos “vamos lá abaixo”, seja da parte da manhã, seja ao lanche da parte da tarde. (...) De manhã é mesmo tomar o pequeno-almoço porque não tomámos em casa mas também se conversa sempre um bocadinho. Conversas coisas banais do dia a dia, conversas de circunstância, mas também conversas de coisas do emprego, coisas que queres desabafar, fazer queixa do colega do lado, no meu caso, acontece muito...”*

Podemos dizer que logo no início do dia, mesmo sem serem propositadamente procurados, acabam por ocorrer momentos de desabafo entre colegas, que, como eles próprios referem são muito úteis para libertação da tensão e tranquilização do sujeito que desabafa, nomeadamente pela possibilidade que este tem em exteriorizar o que sente, bem como pelos conselhos que recebe dos colegas.

### 3. Preparação do “Estamine”

Outro processo distinto ao início do dia é aquele que descreve Filipa. Novamente o início do dia de trabalho surge como um momento de “não trabalho” capaz de potenciar a preparação do sujeito para o dia de trabalho que o espera. Filipa afirma que o seu início de dia envolve a preparação do espaço físico em que vai trabalhar, reunindo os acessórios que necessita, nomeadamente água, bem como a preparação mental, ou seja, através das actividades físicas vai despertando para a realidade “trabalho” e por outro lado, a resposta a determinadas questões pessoais, nomeadamente e-mails e o

telefonema diário aos pais, ajuda-a a libertar a cabeça desses “deveres” para se concentrar inteiramente no trabalho.

A sua motivação é a reunião das condições, espaço físico e mental, que lhe vão permitir trabalhar bem. Por um lado ter o espaço físico, o “estamine”, organizado, por outro, ter a cabeça livre de determinadas questões pessoais para ser capaz de se concentrar no trabalho propriamente dito.

*“Há sempre uma meia hora que eu começo a perder logo no princípio e não faço nada, é entrar na porta do escritório às 9 e meia mas, pendurar o casaco, ir encher a garrafa de água para ter em cima da secretária, buscar o café ou chá que bebo sempre, ver os e-mails, acho que há toda uma mentalização e uma preparação do espaço, portanto preparo o estaminé todo para poder trabalhar bem, portanto é necessário para mim a água, o chá mais que o do que o café, fazer os telefonemas familiares necessários para não ter que pensar mais sobre o assunto, ler os e mails, responder aos e-mails despachar estas coisas, pronto, e começo a trabalhar. (...)*

Filipa justifica a importância deste período de início de dia, através do qual adia o início do trabalho, por ter necessidade de se preparar psicologicamente para o trabalho que a espera, ao mesmo tempo que procura dar resposta a determinadas situações pessoais.

*“Não é ou porque estou cansada ou com preguiça para começar a trabalhar é porque me é psicologicamente impossível de chegar à secretária ligar o computador e começar a pegar num contrato, há todo... por exemplo, se estou a fazer um contrato há todo um envolver-me no espírito que eu necessito, e depois, por exemplo um trabalhador não deixa de ter a sua vida pessoal quando entra no trabalho ou pelos menos isto é uma ilusão óptica e por exemplo para mim em que os meus pais já são muito mais velhos, em que eu já não vivo com eles e que eu sei que se eu não telefonar ficam todos tristes e todos ofendidos.”*

A Filipa é advogada, o seu trabalho diário exige muita concentração e talvez por este motivo precise realmente de se preparar psicologicamente. De facto, ela descreve-nos um processo muito agitado desde que se levanta até que chega ao escritório e, neste sentido, é crucial alcançar o estado de espírito que lhe permita envolver-se com o tipo

de trabalho que a espera. Da mesma forma, é quando chega ao escritório que tem a possibilidade de parar para falar convenientemente com os pais, bem como de organizar alguns aspectos da sua vida pessoal.

*“De manhã arranjo-me e é tudo a correr... eu tomo banho, tomo o pequeno almoço, meto-me no carro, vou para o escritório, não dá para parar dez minutos para estar a fazer telefonemas, para saber se está tudo bem, se acordou tudo bem, se não sei o quê... quando é que eu tenho esse momento de pausa? quando chego ao escritório quando me sento, que é coisa que eu ainda não fiz desde que me levantei, ou seja se me sentei foi para conduzir que não dá propriamente para estar com o telemóvel ao mesmo tempo, ou se calhar até daria... a verdade das verdade é que no escritório tenho um telefone, escuso de estar a gastar do telemóvel, pronto são facilidades que me dão, (...) é muito mais prático, porque me sai muito mais barato e porque parei.”*

Filipa termina, referindo que mesmo com muito trabalho pela frente é crítico para ela encontrar um espaço de conforto para iniciar o seu dia de trabalho:

*“Muitas vezes já chego stressada porque tenho imensas coisas para fazer e tenho perfeita noção, mas é-me impossível sentar-me sem ir buscar o chá, sem encher a garrafa de água, sem telefonar aos meus pais, sem abrir os e-mails mesmo que não lhes responda, mas sei que tenho e-mails de amigas minhas que querem falar comigo ou combinar um jantar, preciso de estar ao corrente do que me acontece. (...) Esta primeira meia hora é uma mentalização é um envolver-me no espírito é arranjar o meu próprio espaço de conforto para começar a trabalhar, para estabilizar mentalmente mas também é um bocado para arrumar a minha vida pessoal, acaba por o ser, nomeadamente a ler os e-mails e a falar aos meus pais.”*

No fundo, através das actividades físicas de preparação do chá, de organizar a secretária, de ir buscar a água, bem como das actividades ligadas ao cuidado com a sua vida pessoal, de ler e responder a e-mails e de telefonar aos pais, Filipa acaba por obter os minutos de preparação psicológica para o trabalho, que diz necessitar. Por um lado, depois da correria casa-trabalho, as actividades físicas descritas permitem-lhe acordar gradualmente para a realidade “trabalho”, o que ela designa por estabilidade mental, bem como organizar o espaço físico onde trabalha. Por outro lado, ao dar resposta a

determinadas questões pessoais, o sujeito liberta a cabeça destes assuntos para se concentrar nas suas tarefas. Globalmente trata-se de arranjar o espaço de conforto necessário para iniciar o seu trabalho.

#### 4. Assuntos/Interesses Pessoais

Andrea, refere que para ela é um sacrifício começar a trabalhar, é algo que requer esforço e que, dedicando os primeiros minutos do seu dia de trabalho à sua vida pessoal, acaba por suavizar a sua entrada no trabalho.

*“Bem, eu de manhã mal chego preciso sempre de parar um bocadinho para não entrar de choque no trabalho, ou seja, mesmo sem falar no café vou sempre olhar para os meus afazeres pessoais quando chego, mando um ou outro mail pessoal, organizo os meus “to do’s” fora do trabalho, vejo o mail pessoal, vejo o site do banco e organizo as minhas contas. Só mesmo em dias muito complicados de trabalho é que eu não dedico os primeiros minutos do dia a questões pessoais. (...) Mas realmente o café com a colega, os mails pessoais, a arrumação da agenda pessoal são formas de a pessoa suavizar a entrada no trabalho. Como é um sacrifício começar o trabalho, o dedicar uns minutos aos meus assuntos pessoais faz com que eu me sinta “compensada” de alguma forma, é como se dissesse “estou aqui a dedicar-me a esta empresa, mas eu também existo” e o mesmo em todas as outras paragens.”*

A motivação de Andrea ao requerer este momento de “não trabalho” ao início do dia é dedicar-se a si própria, à sua vida pessoal. Ler e responder a e-mails pessoais, aceder ao site do seu banco e organizar a agenda pessoal são formas através das quais Andrea se dedica à sua vida fora do trabalho. Tal como refere, o resultado é, não só o impacto imediato de ver resolvidas algumas situações pessoais, mas sobretudo a possibilidade de alcançar o estado de espírito para iniciar as suas funções. Suavizar a entrada no trabalho é conseguir acordar lentamente e através de outras actividades (neste caso, café com colegas e assuntos pessoais) para a realidade “trabalho”, e por este meio encontrar o estado de espírito para iniciar tarefas. Além disso, Andrea refere que se sente “compensada”, ou seja, poder tratar de assuntos pessoais no trabalho permite não só resolver os referidos assuntos, como permite adiar a entrada no trabalho e, neste sentido, torná-la menos dolorosa. Existe, no entanto, uma última consequência que se

prende como equilíbrio cognitivo da relação de dedicação entre colaborador e empresa. Ao dedicar-se a si próprio o sujeito sente que apesar da organização lhe exigir esforços significativos, ele próprio consegue balancear essa situação ao encontrar momentos em que se dedica a si próprio, apesar de esses serem momentos em que supostamente se deveria estar a dedicar a assuntos de trabalho.

De facto, a maioria dos entrevistados aponta uma referência à sua vida pessoal no início do dia de trabalho: fazer telefonemas pessoais, ler e responder a e-mails pessoais, conversar *online* com a namorada ou com o amigo, navegar na Internet (site do banco, jornal *online*, jornal desportivo, páginas *web* de interesse específico). Através destas práticas os sujeitos procuram efectivamente suavizar o início do dia de trabalho, mas também pretendem gerar uma oportunidade para alimentar um lado pessoal que ao longo do dia de trabalho é preterido.

A motivação de Ricardo ao iniciar o dia com um momento de “não trabalho” é explorar os seus interesses pessoais sobre desporto, bem como sobre *marketing* e publicidade. Ricardo é consultor na área de Recursos Humanos, pelo que o interesse em *marketing* acaba por ser fundamentalmente um gosto pessoal. Através da Internet tem acesso a jornais desportivos e a uma *newsletter* “meios e publicidade”. Este acaba por ser um momento em que Ricardo cuida dos seus interesses pessoais, tendo por isso claramente uma consequência de satisfação pessoal do sujeito, mas é, mais uma vez, uma forma de adiar a entrada efectiva no trabalho.

*“Vou ao meu e-mail, é das primeiras coisas que faço, à partida não deve ter nada de especial... e vou ver os jornais desportivos. (...) Eu assino uma coisa que é “meios e publicidade”, e eles todos os dias me enviam notícias para o e-mail sobre a actualidade na publicidade e marketing. (...) É meramente pessoal. (...) Gosto muito do tema e não custa nada saber mais”*

Tomás, apesar de procurar focalizar-se no trabalho para tratar, logo de manhã, das questões mais urgentes, faz igualmente uma referência à vida pessoal no início do dia de trabalho. Através de um programa de conversação *online*, fala um pouco com a namorada. A sua motivação é manter a proximidade com a sua namorada, desejando-lhe um bom dia e conversado um pouco. A consequência deste gesto vai para além da simples satisfação de um desejo individual, ou, por outras palavras, de um bem-estar pessoal. A oportunidade de dedicar alguns minutos, ainda que breves, à namorada

permite que Tomás se liberte desta questão pessoal para se dedicar ao trabalho. De facto, determinadas relações vivem da proximidade e dos pequenos hábitos, como é o caso das relações amorosas e, neste sentido, a possibilidade de comunicar com a namorada potencia a estabilidade interior do sujeito ao nível do seu equilíbrio emocional, o que, certamente, tem um impacto positivo na sua concentração no trabalho.

*“Num dia normal, chego e perco algum tempo a ver coisas que chegaram, a tentar despachar alguns e-mails rápidos, algumas respostas que precisam ser dadas logo de manhã... Trabalho. Outra das coisas que faço entretanto é ligar o Messenger. Ao mesmo tempo que ligo o Outlook, ligo o Messenger e através do Messenger dou um beijinho de bom dia à minha namorada, ela começa a trabalhar mais cedo que eu... mas é qualquer coisa de muito rápida.”*

No entanto, alguns entrevistados mostraram que se têm muito trabalho pela frente procuram encurtar ou até anular este tipo de pausas. Mafalda, que como referido, num dia normal, inicia o seu dia de trabalho com conversas com as colegas mais próximas enquanto tomam café no ‘meeting point’, se está especialmente pressionada, opta por abdicar dos tais momentos de paragem:

*“Se eu tenho... fui tomar o café mas sei que tenho um parecer que tem de estar pronto antes de almoço, que eu ainda mal comecei, que ainda tenho que fazer “n” coisas, tenho que olhar para a documentação, tenho que fazer telefonemas... aí o café acaba por ser muito mais pequeno por causa disso, por causa de mim, e aí se eu estiver mesmo stressada, se for um trabalho que eu tenho que entregar de manhã, se calhar nem paro, faço tudo, tudo, tudo porque estou aflita, sei que o meu chefe está á espera que eu lhe entregue aquilo.”*

Patrícia, consultora fiscal, no mês mais complicado de trabalho, Maio, também opta por não tomar o já habitual café com os colegas:

*“No mês de Maio era... eu chegava às oito da manhã porque nunca quis chegar mais cedo uma vez que prefiro ficar até mais tarde. Portanto chego às oito, tomo o café...”*

*(...) Na cozinha, sozinha para me despachar. Aliás não o tomava na cozinha, levava-o para a secretaria porque não tinha tempo e começava a trabalhar.”*

O facto de encurtarem ou abdicarem deste momento inicial devido à pressão que enfrentam em termos de trabalho relaciona-se com o perfil consciencioso dos entrevistados e que já referimos anteriormente. Note-se que este facto não quer dizer que estes momentos não são importantes ou necessários, mas antes reforçam que, pontualmente, as pessoas podem abdicar deles porque uma circunstância de tensão extrema os puxa para o trabalho. O que acontece é que estas alturas acabam por ser pontuais, sendo a maior parte do tempo, dias de tensão controlada e nos quais as pessoas podem seguir com as suas práticas habituais. Abdicar delas pontualmente não significa prejuízo maior para as pessoas e para a organização, mas bani-las totalmente pode ter um efeito perverso na motivação dos colaboradores já que estes momentos de início do dia trazem, como já foi referido, vários benefícios, para o sujeito e por esta via para a organização.

Em conclusão, podemos dizer que os momentos de “não trabalho” ao início do dia existem fundamentalmente para suavizar a chegada ao escritório na medida em que o sujeito adia o início do trabalho propriamente dito, ou seja, permitem que o sujeito ultrapasse a dificuldade de começar imediatamente a trabalhar. Através deste espaço o sujeito tem a possibilidade de despertar a sua mente, as suas capacidades intelectuais para o trabalho, bem como ganhar energia, quer seja através de conversas banais enquanto toma café, ou seleccionando os colegas mais próximos para partilhar episódios pessoais, como até organizando o espaço físico onde trabalha (organizar a secretária, ir buscar água/café/chá).

Por outro lado, algumas das actividades que ocupam o sujeito logo ao início da manhã relacionam-se com interesses e situações da sua vida privada. Assim, ao dar resposta a determinadas questões pessoais, o sujeito liberta a cabeça destes assuntos para se concentrar nas suas tarefas. Desta forma, além de abrirem um espaço de preparação mental para o trabalho, os sujeitos, ao dedicarem tempo à sua vida pessoal, estão a cuidar de uma dimensão que, no âmbito do trabalho, tipicamente é preterida. Neste sentido, este é um dos momentos em que os sujeitos contornam a dificuldade já enunciada no capítulo dos desafios, de se dedicarem à vida pessoal num cenário de trabalho exigente.

De facto, através de actividades variadas, os sujeitos contornam um dos desafios já referidos: a dificuldade de entrar imediatamente no trabalho ao início do dia.

### O almoço

O almoço é reconhecidamente um momento de pausa praticado por qualquer colaborador em qualquer empresa, num determinado período do dia. Em situações pontuais o colaborador pode abdicar da típica hora de almoço para ganhar tempo de trabalho, mas uma vez que esta pausa está ligada à necessidade de saciar a fome num horário de trabalho que vai das 9h às 18h, torna-se imprescindível esta paragem por volta das 13h. Além disso trata-se de um período que é exclusivamente do colaborador, o qual este pode aproveitar da forma que entender, por oposição ao resto do dia de trabalho em que apesar de poder não estar a trabalhar, o colaborador deve-se encontrar nas instalações da empresa ou num outro local, mas sempre no âmbito das suas funções.

A hora de almoço é frequentemente descrita como a oportunidade de descansar verdadeiramente durante o dia de trabalho. As pessoas mudam de ambiente, distanciam-se das suas tarefas, e conseguem renovar energias para a tarde de trabalho. É um momento de relaxamento porque existe uma interrupção das tarefas, uma mudança de ambiente.

#### a. Espairar

##### 1. Almoçar com colegas

Muitos entrevistados optam por sair do edifício e almoçar em restaurantes da zona, numas situações porque não têm oportunidade de almoçar na empresa, noutras porque apesar dessa possibilidade existir, as pessoas preferem mudar de ambiente, e na medida em que se fazem acompanhar dos colegas de quem mais gostam, as pessoas acabam por se divertir. Acaba por ser uma altura em que se respira outro ar, em que se anda um bocadinho e isso é valorizado pela maioria das pessoas. Susana tem um ritmo de trabalho especialmente exigente, os seus dias de trabalho são muito longos e o nível de pressão a que está sujeita é acentuado. Como ela própria refere a hora de almoço é a oportunidade para sair, andar, respirar outro ar, conversar com os colegas:

*“Normalmente tiro 45 minutos para almoçar e vou almoçar fora do escritório, e aí vamos sempre - nunca vou almoçar sozinha - vamos sempre mais do que 1 pessoa do escritório e fala-se de coisas diferentes, normalmente. Também falamos um bocadinho de trabalho. (...) eu estou em média 13h por dia ali. Chego às 8.15 e nunca saio antes das 8.15 da noite. Se sair é as 9.15/9.30h. Agora às 09.30h deixo cair a caneta, fecho o computador, nem gravo, porque ele entra em hibernação, fecho o computador e vou-me embora. (...) Agora estando ali 13 horas por dia tens de sair, tens de respirar ar puro, tens de sair do ar condicionado... Eu preciso. Preciso de olhar para o céu, preciso de ver se está a chover, preciso de caminhar um bocadinho, porque levo em frente ao computador o dia todo, não me mexo dali. Enquanto que o outro trabalho que tive por exemplo, estava num centro comercial, andava quilómetros por dia, aqui é hipersedentário. Preciso de sair, preciso de me mexer.”*

Susana afirma que “tem que sair”, “tem que respirar outro ar”, “tem que sair do ar condicionado”. E acentua “eu preciso”. De facto, caracteriza esta paragem como crucial para a continuidade do seu dia de trabalho, para conseguir suportar as treze horas de trabalho diário. A mudança de ambiente, o “respirar outro ar”, assume neste tipo de pausa especial relevância pela sensação de corte com o trabalho e, neste sentido, verdadeira possibilidade de descanso e libertação das tarefas que a ocuparam durante a manhã.

Quando passada na companhia dos colegas, a hora de almoço é uma altura em que colegas de trabalho se reúnem para conversar. Como já foi dito, procuram intervalar o seu trabalho, espalhar-se na sua hora de almoço, convivendo e conversado uns com os outros.

Ricardo refere a existência de conversas pessoais, bem como conversas de trabalho:

*“Normalmente almoçamos perto do escritório. Normalmente vamos em manada, arranja-se um determinado número de pessoas do escritório, pergunta-se se querem ir almoçar e acaba-se por irmos todos juntos. (...) Temos conversas pessoais, conversas de trabalho. Acaba por ser de tudo um pouco. Experiências que alguém teve com um cliente. Ou seja, são conversas do dia a dia, e o nosso dia a dia como é feito de trabalho, elas vêm também para a mesa.”*

Madalena valoriza o facto de na sua empresa, se criarem verdadeiras amizades entre colegas, que acabam por gerar combinações fora do âmbito do trabalho. Na hora de almoço, muitas vezes aproveita para ir com um grupo de colegas raparigas e classifica estes momentos como “divertidíssimos”.

*“Bem, nós na empresa... quando estamos no escritório há sempre alguém de cada um dos andares que se responsabiliza de juntar as pessoas dos respectivos andares... e vamos todos juntos à ‘cantina’. A cantina é um restaurante lá ao pé que toda a gente já chama a cantina. E aí vão imensos juntos. É giro porque a geração hoje em dia de chefes de projecto e ‘managers’ são pessoas que entraram juntas para lá e são muito amigos, e passaram muito isso para baixo. Por isso mesmo nós, as raparigas, que somos oito, volta e meia fazemos almoços de raparigas e volta e meia vamos as oito almoçar fora. Rimos às gargalhadas e é divertidíssimo, combinamos cafés, combinamos jantares, apresentamos os maridos e namorados umas às outras e damo-nos realmente muito bem.”*

Nos almoços com colegas, mesmo sem se ter programado existem conversas nas quais se acabam por desenvolver determinados desabafos. Não estamos a falar da necessidade extrema de desabafar com um colega depois de um qualquer acontecimento, mas antes de uma conversa normal que pode, por acaso, focalizar determinadas críticas a pessoas ou situações.

Ricardo partilha o seu ponto de vista:

*“Não se combinam almoços para se ir falar mal ou para comentar alguma situação que tenha corrido menos bem. Normalmente, vai-se tomar café ou vai-se almoçar, e se as pessoas em causa, se há alguma confiança, se calhar acabam por desabafar, (...). São pessoas que estão exactamente na mesma situação que tu ou numa situação relativamente próxima e o ser humano é óptimo nessas coisas, a desabafar. Às vezes não é o facto de ires resolver os problemas, mas pelo menos para te libertares e para ouvires uma segunda opinião. Para conversar, nem que seja. O benefício... é mais o desabafar do que tirar algum partido em concreto. Podes ouvir uma opinião ou outra que por acaso poderão tornar a situação benéfica, mas à partida é mais “dois amigos que vão conversar”.*

Ricardo sublinha a vantagem de desabafar com os colegas assuntos de trabalho causadores de desconforto: a pessoa consegue libertar-se e descontrair, bem como tem acesso a uma segunda opinião, sendo que, como elementos da mesma empresa ou equipa, as pessoas têm um conhecimento profundo da realidade a que o sujeito se está a referir e isso gera afinidades em termos da conversa que se desenrola.

Mafalda fala da sua experiência de desabafar enquanto almoça com as suas colegas. Fala-nos de um grupo restrito de pessoas com quem tem confiança, com quem criou laços mais estreitos dentro da empresa e com quem tem à vontade para ter este tipo de conversas, bem como sugere a importância de partilhar problemas de trabalho pelo apoio recebido e pelos conselhos gerados neste âmbito.

*“Quando almoço com pessoas da empresa é só com este grupo e só com este grupo. (...) Se alguma de nós está com algum problema no trabalho, se teve um problema com a hierarquia, um chefe, desabafa e nós ouvimos e aconselhamos, podemos dizer “sim, senhora, tens razão, és uma pobre desgraçada!”. Se nenhuma de nós teve um problema e tudo corre bem é um pouco repetir o café da manhã, ou seja, é a descontração e aí falamos de coisas fora do escritório.(...) Quando nenhuma de nós tem alguma coisa extraordinária, e como trabalhamos em centros comerciais, vamos dar uma voltinha...”*

Fernanda reforça um dos aspectos referenciados por Ricardo: falar com a família ou amigos sobre aspectos relacionados com o trabalho, nomeadamente situações desconfortáveis acaba por não ser tão libertador uma vez que eles não conhecem nem o chefe, nem o ambiente da empresa, nem tudo o que lá se vive. De facto, o apoio de quem partilha e conhece profundamente a situação ou a pessoa a quem o sujeito se refere no seu desabafo, é determinante para a troca de ideias no âmbito do desabafo e, neste sentido, para a assimilação de conselhos e sentimento de apoio por parte do sujeito que desabafa. Diz Fernanda que:

*“É assim, se eu for falar com o meu marido mal do meu chefe, ele não conhece o meu chefe de lado nenhum. Ele não está lá e não percebe imensa coisa... é capaz de dizer “sim, tens razão, que chato que é!”, mas não está a ver a pessoa... é completamente diferente.”*

Catarina trabalha numa empresa que tem um refeitório para os seus colaboradores e, por este motivo, a grande maioria das pessoas acaba por almoçar na empresa:

*“Depois temos a hora de almoço... As pessoas almoçam, geralmente almoçam todas porque temos refeitório, almoçam geralmente com as pessoas com quem se dão mais e melhor ou então com a sua equipa de trabalho, um chama o outro e vai tudo ao mesmo tempo, almoçamos, e depois acaba-se por tomar café, sentamo-nos um bocadinho. (...) Em geral não se fala de coisas de trabalho, fala-se de viagens, fala-se de férias... também se fala de trabalho... fala-se de desporto... temas diversos.”*

Mas acrescenta:

*“Há muita gente na empresa que vai dar a sua volta a pé. Acham importante respirar outro ar, dar uma voltinha, às vezes até só no parque de estacionamento e voltam para dentro outra vez.”*

Mais uma vez se torna evidente que as pessoas valorizam a possibilidade de cortar com o ambiente de empresa: mesmo aqueles que têm a possibilidade de almoçar na empresa sentem a necessidade de sair, de respirar outro ar, de dar uma volta a pé.

## 2. Almoçar com familiares ou amigos

Matilde refere que almoçar com pessoas fora do escritório é uma forma de descanso maior porque permite um maior afastamento relativamente ao trabalho:

Andrea reforça o aspecto do distanciamento em relação aos elementos da equipa:

*“Agora, a maioria das vezes faço uma verdadeira paragem na hora do almoço. Paragem para tratar de questões pessoais, para almoçar com amigos, com o namorado... sabe, são tantas as horas que se passa no trabalho que eu acho que é óptimo poder fazer uma pausa das pessoas e do ambiente de trabalho à hora de almoço.”*

Andrea acrescenta que não almoçar sempre com a equipa acaba por ser bom para o próprio ambiente de trabalho: almoçar com pessoas fora da equipa é positivo pois permite desligar não só do trabalho, mas das próprias pessoas e, nesse sentido, pode de alguma forma contribuir para evitar o desgaste das relações.

*“E há outro aspecto... o nosso departamento é composto por três pessoas... pequeno portanto... o facto de estarmos os dias inteiros juntas pode ser cansativo e até deteriorar as relações porque não dá para “respirar”, o dia inteiro juntas, almoço juntas, noitadas juntas... mas como de facto cada uma opta por ter horas de almoço mesmo suas... acaba, na minha opinião por ser bom para o próprio ambiente de trabalho.”*

No âmbito da pausa para almoço já referimos a procura de familiares e amigos para concretizar um maior afastamento em relação ao trabalho, para espairecer, no entanto esta procura pode ser motivada exclusivamente pela vontade de estabelecer proximidade e passar tempo com essas pessoas. Filipa refere que vai muitas vezes almoçar com o pai:

*“Eu ainda assim continuo a ter muitos almoços por fora porque lá está, ou é o meu pai que almoça comigo, ou somos 3 ou 4 da faculdade que ainda trabalhamos muito perto e como temos todos o mesmo género de vida e continuamos a encontrarmo-nos.”*

### 3. Tratar de assuntos pessoais

Outro dos objectivos possíveis da pausa para almoço é a resolução de determinadas questões pessoais. Cátia aproveita as horas de almoço para tratar de assuntos pessoais. Esta opção acaba por lhe proporcionar uma optimização do tempo, fazendo coisas com as quais depois já não se precisa de preocupar e, por outro lado, garante novamente uma pausa em relação ao trabalho e aos colegas, benéfica pelo descanso e renovação de energias que proporciona.

*“ [A hora de almoço], aproveito... Deixa-me pensar... houve um dia em que aproveitei para ir às finanças, comprar o seguro do carro depois fui ao Mini Preço comprar fraldas. Também é só 1h e meia, quase não dá para nada...”*

#### 4. Almoçar sozinho

Filipe trabalha numa equipa de seis elementos e para ele é fundamental, quando pode, aproveitar o almoço para se desligar do ambiente de trabalho evitando, inclusivamente a companhia dos colegas.

*“Gosto de ter o meu espaço e estar calmo, gosto de me afastar do trabalho. Estou com os meus colegas o dia todo... aproveito para ler o jornal, almoço com calma, vou a outro sitio tomar café e fumo o meu cigarrinho. Vou a outro sitio tomar o café porque o lugar em que almoço normalmente não se pode fumar e é também uma boa oportunidade para andar a pé já que estou sentado o dia todo...”*

Para Filipe o facto de estar com os colegas durante todo o dia de trabalho, dá-lhe a sensação de continuidade quando eles o acompanham no almoço. A sua vontade em desligar do trabalho é tal que muitas vezes opta por almoçar sozinho. Aliás, é muito raro almoçar com colegas, quando não almoça sozinho, almoça com familiares ou amigos.

*“Todas as segundas-feiras vou a casa do meu avô almoçar e durante a semana vou com a minha mulher ou com amigos.”*

Carolina classifica o almoço como a altura em que não pensa em nada, em que faz o que lhe apetece, em que se procura desligar dos assuntos de trabalho:

*“Eu acho que é importante aquela hora de almoço, entre a uma e as duas, em que eu não penso em nada, eu nem tampouco peguei no carro, eu fui a pé até ao Vasco da Gama, fui almoçar sozinha, obriguei-me a entrar numa loja ou noutra, para fazer nada, só para me distrair... É um tempo em que eu não penso em nada, é um tempo em que eu aproveito para fazer o que me apetece.”*

#### 5. Interesses Pessoais

Pela liberdade associada à pausa para almoço, dentro de determinados limites de duração (mas que podem variar de empresa para empresa), os entrevistados referiram a

procura de actividades ligadas aos seus interesses pessoais: ir às compras, ir à ginástica. Gabriel, por exemplo refere:

*“Eu tenho pausas que podem ir de meia hora, em dias normais de trabalho ou posso ter pausas de 2h30m, como por exemplo, quando vou ao ginásio, em que estou lá 1h30m, 2 horas... [Vou ao ginásio] porque gosto, porque tenho uma vida para lá do escritório que me vai começar a obrigar a isso, em que preciso de estar em forma e gosto.”*

Em conclusão, os entrevistados referem variadas situações no âmbito da pausa para almoço. Contudo, ainda que a principal motivação desta pausa seja comer, espairecer parece ser o maior benefício retirado, ou seja, ainda que o objectivo primeiro seja almoçar, os entrevistados referem que a possibilidade de interromper as tarefas que ocupam o seu dia de trabalho e o relaxamento a ela associado, é a grande vantagem deste momento “não trabalho”. Sozinhos ou acompanhados, com colegas, com familiares ou amigos, simplesmente a almoçar ou a realizar outras actividades, os sujeitos mencionam o relaxamento como o grande benefício e que lhes permite encarar o resto do dia de trabalho com energia renovada. Conversas com colegas, desabafos não programados, conversas com familiares e amigos, tratamento de assuntos pessoais, satisfação de interesses pessoais são igualmente forma de responder a alguns dos desafios atrás enunciados: necessidade de descanso, dar conta de questões da vida pessoal que durante o dia de trabalho são descuradas (não só ao nível de assuntos para resolver, mas também e sobretudo no que se refere à proximidade com familiares e amigos), bem como a minimização da saturação relativa à equipa, quando aplicável. A acrescentar, e nos casos em que alguma situação perturba determinado colega que por acaso acaba por desabafar durante a pausa de almoço, podemos observar a importância de tais desabafos pelo apoio recebido, pelos conselhos gerados neste âmbito e pela redução da pressão e desconcentração causadas no sujeito, que depois poderá aumentar os seus níveis de concentração e produtividade.

Tabela 1.1.: Pausas Prescritas – Práticas e Desafios

	Fase do Dia	Práticas - Resumo	Práticas	Detalhe	OS DESAFIOS							
					Falta de Tempo para Cuidar da Vida Pessoal	Fadiga Mental - Cansaço	Perturbação causada por uma questão pessoal ou profissional	Lidar com a componente afiligrina no âmbito profissional	Dificuldades associadas ao início do dia de trabalho	Saluração relativamente à equipa de trabalho	Ausência de Trabalho	Cultura de longas horas de trabalho
PAUSAS PRESCRITAS	INÍCIO DO DIA	Manter o ritmo para início do trabalho	DESPERTAR A MENTE: CONVIVÍANIZADE COM COLEGAS	Beber café, conversando com os colegas				X	X			
				Beber café com pessoas específicas				X	X			
			DESPERTAR A MENTE: PREPARAÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO E MENTAL	Preparação do "Estamine"	X				X			
			DESPERTAR A MENTE: ASSUNTOS PESSOAIS	Assuntos/Interesses Pessoais	X				X			
	ALMOÇO	Espaíreecer	ESPAÍRECEER: CONVIVÍANIZADE COM COLEGAS	Almoçar com colegas		X		X				
			ESPAÍRECEER: PROXIMIDADE FAMILIAR/AMIGOS	Almoçar com familiares ou amigos	X	X				X		
			ESPAÍRECEER: ASSUNTOS PESSOAIS	Tratar de assuntos pessoais	X	X				X		
			ESPAÍRECEER	Almoçar fora sozinho		X				X		
			Interesses Pessoais	X	X				X			

## Pausas Não Prescritas

### Ao longo do Dia

As pausas não prescritas são todas as outras pausas realizadas ao longo do dia, sendo que podemos distinguir as pausas despoletadas pelo sujeito – pausas intencionais -, ou seja, pausas que resultam da vontade do sujeito, que necessita ou simplesmente deseja interromper o seu trabalho, das pausas despoletadas pelos outros ou por qualquer razão exterior ao sujeito – pausas não intencionais -, ou seja, pausas que resultam de um estímulo exterior que tem como consequência a paragem do trabalho por parte do sujeito.

#### a. Espaíreecer - 'Reset'

##### 1. Desbloqueio Mental

Uma outra pausa identificada no âmbito da necessidade de espaíreecer é aquela que acontece quando a pessoa sente um bloqueio ou se sente cansada a meio de um trabalho. Neste caso a pessoa sente-se mentalmente cansada após um período de concentração no trabalho, vê-se a retirar menos rendimento e decide interromper o que está a fazer com o objectivo de espaíreecer, de descansar para depois retomar com mais força e ultrapassar os obstáculos sentidos antes da pausa. Nesta paragem a pessoa vai

fumar, vai beber um café, uma água, comer qualquer coisa, vai à casa de banho, mas o seu objectivo último é obter um momento de paragem relativamente ao trabalho e não as consequências directas que retira das acções, como saciar a sede ou a fome. Acrescentar, os entrevistados sublinharam que este tipo de pausas não pode ser preenchido com actividades que rompam com o seu raciocínio ou que os façam desligar totalmente do seu trabalho, ou seja, o sujeito pretende parar, mas não pretende quebrar o ritmo de trabalho e são por isso pausas individuais, de pouca duração e que normalmente não envolvem outras pessoas.

Patrícia dá o seu exemplo:

*“Imagina... a mim o que me acontecia mais era imagina eu começava a ler uma coisa qualquer e que eu estava a perceber o que estava a fazer, mas a certa altura aparecia-me uma coisa que eu não percebia, que não estava mesmo a perceber nada daquilo e aí eu pensava “vou fazer uma pausa, vou fumar um cigarro, vou beber um copo de água ou beber um café porque se calhar não estou a perceber por não estar concentrada”. É um bocado isso... até teres capacidade de concentração... era assim... eu ia fazendo e era capaz de estar uma manhã toda sem fazer pausas se estivesse concentrada e era capaz de fazer mas se me aparecesse uma coisa e eu encalhasse, aí fazia uma pausa mesmo para me concentrar melhor a seguir à pausa.”*

Também Filipa refere uma situação semelhante, na qual a paragem para espairecer acaba por possibilitar uma posterior melhoria de capacidade de trabalho. Em trabalhos exigentes a nível conceptual e que requerem muita concentração, estas situações acabam por ser muito frequentes pois é humanamente difícil a continuidade prolongada quando é exigido este tipo de esforço. Assim, a possibilidade de interromper o que se está a fazer, possibilita uma renovação de energias que se traduz numa posterior melhoria da concentração no trabalho:

*“Foi-me proposta uma acção contra mim, agora eu tenho que responder, estas repostas demoram dias a fazer-se, horas a fazer-se, tenho que pensar, tenho que ler imensos livros de doutrina, de gente especializada, tem que se marear as questões todas, tem que se reformular, tem que arranjar os argumentos, eu dentro de mim tenho uma bola de pensamento, estou uma montanha russa interior. Exteriormente estou no meu*

*cantinho por dentro estou em perfeita ebulição, e muitas vezes estou uma hora ou 2 ali concentrada preciso de me levantar, preciso de ir fazer um chá, estou sempre obcecada com o chá estou sempre a beber chá.”*

Ao reflectir sobre a decisão de ir fazer chá quando sente necessidade de se levantar, de parar o trabalho, Filipa afirma:

*“È uma desculpa, é uma desculpa, há quem saia para fumar, eu não fumo, não me posso levantar para ir sempre conversar com as pessoas, gosto de chá, não gosto especialmente de beber água, mas há quem se levante para ir beber água, mas eu levanto-me para ir fazer o chá, é uma desculpa, é uma desculpa interior, depois trago o chá para a secretária muitas vezes bebo-o mas muitas vezes não o bebo, não tinha necessidade de chá, muitas vezes vou à casa de banho, tenho vontade de ir à casa de banho, outras vezes é para lavar as mãos, perco muito mais tempo dentro da casa de banho do que é suposto, começo-me a distrair, olho à volta, mas as coisas até me saem melhor, mas preciso de dar ali uma voltinha, não posso é demorar muito tempo senão desligo, mas imensas vezes continuo ligada à ficha do trabalho que estou a fazer, só que preciso de, mas realmente preciso duma desculpa para me levantar, senão não há justificação para me levantar, não é?”*

Vemos por isso que para a entrevistada é fundamental a possibilidade de se levantar, de interromper o que estava a fazer. Arranja desculpas, procura justificar as actividades que realiza nessas pausas, sendo que os resultados imediatos dessas actividades como saciar a vontade de chá ou ter as mãos lavadas, não são o que interessa verdadeiramente: muitas vezes acaba por não beber o chá que preparou, outras vezes fica mais tempo na casa-de-banho do que o necessário para lavar as mãos. Assim, esta pausa proporcionou a possibilidade da entrevistada espairecer, de desanuviar a cabeça, ao distanciar-se do trabalho que tinha em mãos, e conseqüentemente possibilitou um recomeçar mais produtivo em que “as coisas até saem melhor”.

António segue exactamente o mesmo princípio: quando realiza trabalhos que exigem concentração, a determinada altura tem necessidade de parar, mais uma vez para descansar um pouco, espairecer, acabando por referir que ao recomeçar, entrega-se ao trabalho com mais entusiasmo. Durante a pausa, dá uma volta no escritório, fala com algum colega, come uma bolacha, consulta *websites* de interesse pessoal.

*“Se estiver muito concentrado, estou de seguida uma hora, mas chega a um ponto em que tenho de parar, vejo um email, falo com alguém, dou uma volta, como uma bolacha... Eu acho que consigo gerir bem isso. (...) eu pelo menos quando estou uma manhã inteira a trabalhar, e debito cinco horas eu sei que dessas horas houve uma hora e meia que eu parei, ou para ir ao site do meu banco, vou sempre para ver como estão as minhas contas, todos os dias vou várias vezes, ver como está o cartão de crédito, quanto dinheiro tenho gasto, há sempre ali umas paragens... (...) se não houver nada externo a perturbar-me ou a chamar-me a atenção, isso acontece por uma necessidade de paragem cerebral, para aliviar um bocadinho, respirar um bocadinho e recomeçar a trabalhar com mais entusiasmo.”*

Vasco acredita igualmente que parar, descansar uns minutos, afastar-se do trabalho, é fundamental para carregar baterias e continuar o dia de trabalho.

*“Para um trabalho que eu considero muito stressante para me ajudar a relaxar um bocadinho, para conseguir encarar o resto do dia, para enfrentar todas as situações pendentes que tenha de realizar naquele dia, ajuda-me imenso conseguir libertar um bocadinho a cabeça. (...) Ir à rua, ver o sol e fumar um cigarro (...) quando eu fumava, saía à rua e ali cortava, ajudava-me a encarar...”*

As situações atrás enunciadas relacionam-se sobretudo com o cansaço mental ou bloqueio que o sujeito enfrenta na realização de um trabalho. Neste sentido, as pausas efectuadas, motivadas por este cansaço ou bloqueio, acontecem para permitir uma renovação de energia, que possibilite o posterior desenvolvimento do mesmo trabalho com outra concentração e outro entusiasmo. Mesmo durante a pausa, a pessoa continua a ter presente a pressão de terminar a tarefa que tem em mãos.

## 2. Relaxar entre diferentes trabalhos ou tarefas

Outra situação de pausa é aquela que surge entre diferentes trabalhos ou tarefas, ou seja, quando a pessoa terminou uma etapa e antes de iniciar nova tarefa, faz uma pausa. Ao contrário da situação anterior, neste caso a pessoa não está preocupada no raciocínio que não quer perder, nem na tarefa que tem que acabar: o trabalho está

controlado e a pessoa abre um espaço de descontração maior. Assim, o sujeito não está preocupado com o trabalho que quer terminar, ao contrário, a pessoa está realmente a tentar abstrair-se do trabalho e, deste modo, descomprimir de uma forma mais profunda. Conversar com colegas, tratar de assuntos pessoais, navegar em *websites* de interesse pessoal, telefonemas pessoais são, neste contexto, práticas recorrentes. Alguns entrevistados dizem aproveitar estas pausas de forma “utilitária”, ou seja, sabendo que têm assuntos para tratar, pessoas na organização com quem querem manter amizades, telefonemas que têm que fazer, aproveitam estas pausas para eles necessárias em termos de descanso e relaxamento para cuidar destes mesmos assuntos – não parar por parar, mas aproveitar a necessidade de pausa para cuidar de situações da vida pessoal. Assim, aproveitando a pausa do descanso para outras actividades, a pessoa descansa, regenera energias para o trabalho que se segue, e acaba também por ir ao encontro de outras necessidades pessoais:

Filipa fala-nos desta pausa, em que a pessoa tem o trabalho controlado, já não sentindo a mesma pressão e criando por isso oportunidade de espaiar de forma mais prolongada.

*“Fico completamente um bocado à margem das conversas ao lado e concentro-me no trabalho, mas acabada a tarefa, aquela mini tarefa, parece que há toda uma descompressão, e eu preciso novamente de fazer aquilo que faço quando entro para o trabalho, preciso de me levantar, preciso de ir dar uma volta, se for preciso subo as escadas e vou ter conversa da treta durante 3 minutos com a secretária (...) normalmente envolve pessoas para me descontrair mais, enquanto que o outro é só para arejar, este é para descontrair. Aí sim, sou capaz de ir ao gabinete duma outra pessoa, mas também vou a pessoas de confiança e depois como é aquele estilo que anda tudo muito atarefado, também não há muita margem para a pessoa... mas sei lá, posso ir ter com 2 ou 3 pessoas com quem me dou melhor ou com quem tenho mais à vontade e falo.”*

Também Sónia refere que quando está menos pressionada os seus momentos de descontração são mais profundos, sendo capaz de conversar com colegas, resolver questões pessoais ou telefonar a amigos, coisas que não faz quando tem muito trabalho pela frente.

*Agora, conversa do género “vamos para ali sentarmo-nos”, isso não. Associo mais esses momentos de conversa quando não se tem tanto para fazer, quando estás mais descontraído e tens tempo para o fazeres. Mas não “estou muito cansada, preciso de descansar um bocadinho, vou-me pôr à conversa”. Se tiver mesmo muita coisa para fazer, tenho que justificar essa paragem com alguma coisa útil. Vejo mais assim. Isto num dia em que entrei às nove e tenho muita coisa para fazer. E se assim é não me poso dar ao luxo de estar a perder tempo com conversas ou questões pessoais, ou telefonar a um amigo a quem fiquei de dar uma resposta sobre qualquer coisa. Como são dias que exigem muito de mim não vou estar a perder tempo com isso.*

Existe, da parte da Sónia, a decisão de adequar o tipo de actividades realizadas durante as pausas ao tipo e quantidade de trabalho que tem pela frente. Sónia refere que em dias de muito trabalho e quando faz uma pausa para aliviar o cansaço mental prefere ler o jornal ou comer qualquer coisa, pois o tempo é escasso e prefere fazer coisas realmente necessárias.

Filipa refere igualmente uma preocupação em adequar o tipo de actividades que realiza durante a pausa ao tipo de objectivos que pretende retirar dessa mesma pausa: quando sente cansaço a meio de um trabalho pretende parar, mas não pretende quebrar o ritmo de trabalho e são por isso pausas individuais, de pouca duração e que normalmente não envolvem outras pessoas como já descrito; quando o trabalho está controlado já se abre um espaço de descontração maior. Nesta última situação Filipa refere que procura aproveitar o tempo de pausa “de forma utilitária”, ou seja, aproveitando a necessidade de parar em que o seu objectivo último é descontrair e desligar do trabalho, aproveita para alcançar outras metas pessoais: manter a amizade com uma colega com quem não tem tido oportunidade de estar ou tratar de assuntos pessoais. E este “aproveitar a oportunidade” acaba por ajudar a Filipa a distrair-se e, talvez por isso, a descontrair de forma mais efectiva.

*“Isto agora até pode parecer ridículo, mas mesmo as descontrações de conversas muitas vezes também é numa vertente utilitária, não é utilitária no mau sentido, é, lá está, por exemplo a Sónia, eu gosto muito da Sónia com quem trabalho, antes trabalhávamos no mesmo gabinete e agora ela está no gabinete no fundo corredor, e portanto só são estas as paragens que nos permitem manter uma relação de amizade,*

*(...) ou então pego no telefone, e também falo, aproveito, sei lá... uma pessoa realmente não afasta de todo a sua vida pessoal porque na mesma lista eu meto o trabalho que tenho que fazer e ponho: telefonar para dentista, ainda hoje, telefonar para a empregada e telefonar para o 'Paris Sofás' para mandar fazer a camilha. Quando é que eu aproveito para fazer estas chamadas? no intervalo dos trabalhos, faço outra coisa completamente diferente, mas que me distraiu um bocado."*

Esta forma de aproveitar as interrupções no trabalho, dedicando o tempo de pausa a assuntos e gostos pessoais está intimamente ligada ao tipo de organizações em que estas pessoas trabalham: estas organizações exigem longos períodos de trabalho diário, bem como ritmos de trabalho rigorosos. Desta forma, a oportunidade de tratar de assuntos pessoais ou cultivar determinadas amizades durante o dia de trabalho, permitem que as pessoas, introduzindo o seu lado pessoal na empresa, consigam dedicar mais tempo ao seu trabalho.

Filipa explica-nos este aspecto:

*(...) Como no dia a dia acabo por estar tanto tempo no escritório, ou seja como entro às 9 e só saio às 8, 8 e meia e às vezes mais tarde, não me resta muito tempo fora do escritório para organizar a minha vida pessoal, portanto onde é que eu organizo a minha vida pessoal?, no escritório. Não só descontraio, mas aproveito os meus momentos que eu preciso de espaiar de uma forma utilitária, não me limito a descontrair... descontraio-me com o que tenho que fazer. (...) A pessoa acaba por importar a sua vida pessoal, eu acabo por organizar os meus fins-de-semana no escritório, durante a semana, já telefonei hoje para ir fazer a camilha. Mas quando é que eu combinei? "à hora do expediente", não é? Quero imenso ir ao cinema, mas quando é que eu o escolho o filme?, escolho às 4 da tarde em pleno trabalho, não deixo de fazer o trabalho que tenho para fazer mas quando é que eu o fiz? Em intervalos de trabalho."*

A possibilidade de importar vida pessoal para o escritório, nomeadamente nas pausas realizadas para descanso entre diferentes tarefas, faz com que os colaboradores se consigam adaptar ao ritmo e horários que certas organizações exigem (veremos este tópico em pormenor na secção "Pausas para tratar de assuntos pessoais").

### 3. Relaxar em contexto de excesso de trabalho/horas extraordinárias

Por outro lado, quando por excesso de trabalho, o dia se estende para além da hora normal de saída, as pessoas criam momentos de pausa para aguentar melhor o excesso de horas no local de trabalho. Alguns entrevistados dizem recorrer a lanches, conversas sobre banalidades com os colegas, para relaxar e renovar energias para as horas de trabalho “extra”, tal como nos mostra a Patrícia:

*“Mesmo em alturas de mais trabalho acontecia muito quando tínhamos de ficar lá até tarde irmos à pastelaria e não eram pausas no escritório... saíamos e lanchávamos e ficávamos para aí meia hora só para relaxar e depois voltávamos e ficávamos até às tantas da noite a trabalhar...”*

Carolina demonstra apostar na mesma técnica para aguentar com energia as horas de trabalho “extra”:

*“Como nós sabemos que o trabalho vai adiantar-se, porque se adianta normalmente, vamos lanchar a essa hora - cinco e meia, seis da tarde. (...) Nesta altura nós tentamos mesmo abstrairmo-nos do trabalho, ou seja, agora já não é aquela pausa a meio da manhã, em que nós ainda estamos com as energias todas, ainda falamos do trabalho, não! Chegamos àquela altura em que estamos realmente cansadas, portanto é aquela altura em que nós... vamos lanchar, falamos... “o que é que vão fazer ao jantar?”, “ainda tenho de ir ao supermercado”, “vou jantar a casa dos meus sogros”, “tenho de por a roupa a lavar”.*

### 4. Fumar, Comer, Beber Café

Vimos até aqui que determinadas pausas são despoletadas pela necessidade de espairar e que diferentes actividades ocupam o sujeito nessas mesmas pausas. No entanto, essas mesmas actividades podem ocorrer sem nenhum contexto específico, ou seja, são originadas pela pura vontade de fumar um cigarro, de comer qualquer coisa, de beber um café, daí retirando simplesmente a consequência directa da acção: saciar o vício, a fome, saborear um café ou despertar através dele. Contudo, os dados mostram que os entrevistados acrescentam a essa consequência directa outros benefícios, como

seja conviver com os colegas, alimentar relações pessoais ou espairecer, enquanto fuma um cigarro, come ou bebe café.

Fumar é muitas vezes o veículo para colmatar a necessidade de espairecer. Por ser hábito convidar alguém para fumar, a conversa e a mudança de espaço faz com que a pessoa acabe por descansar, como explica Matilde:

*“E porque é que eu digo que é uma pausa? Porque uma pessoa nunca vai fumar sozinha, pergunta sempre a não sei quem que fuma se não quer ir também. É uma pausa de cinco minutos, o tempo de fumar um cigarro, mas são as pausas que eu faço. [O objectivo] é fumar, exactamente. Claro que acabo por descansar porque quando vou com alguém não estou a falar de trabalho. Às vezes acontece estar a tratar de algum assunto de trabalho, mas normalmente é outra conversa, banalidades...”*

De facto, na grande maioria das vezes, as pessoas fumam em grupo, desafiam colegas e por isso acaba sempre por ser um momento de conversa e descanso relativamente ao trabalho que se tem em mãos, tal como explica Cátia:

*“Mas sempre que alguma do meu escritório quer fumar há um bloqueio logo. Abre-se a janela, porque é uma regra, porque no escritório pode-se fumar, mas abre-se a janela. Só que, sempre que alguma puxa do cigarro, as outras que fumam põem-se de pé e puxam do cigarro e pronto, é conversa para toda a gente.”*

Vemos por isso que não se trata de um “descanso” procurado conscientemente, mas que advém de uma vontade primeira: fumar.

Muitas paragens cirúrgicas para descanso pontual são momentos de convívio entre colegas. Ricardo refere que, paralelamente ao facto das pessoas descansarem nestes momentos em que não estão a trabalhar, estão a desenvolver relações pessoais que muitas vezes é um objectivo procurado por si só. Veremos este aspecto mais adiante.

*“[Durante o café] Mesmo que não se fale de trabalho nessa altura de descanso, ao menos estão-se a desenvolver relações pessoais que, para pessoas que trabalham em*

*equipa, é muito importante. Por isso, nesse sentido, acredito que sim. Acredito que para a organização é bom.”*

Assim, o café a meio da manhã ou a meio da tarde, acaba por ser um momento de convívio em que as pessoas procuram ter conversas não relacionadas com trabalho, constituindo por isso momentos de descontração.

Como afirma Tomás:

*“Entretanto chega às onze, eu e os meus colegas vamos tomar um café. “olha, vamos tomar ali um café!” diz alguém e aí demoramos uns cinco, dez minutos a tomar o café, a discutir coisas que não interessam, coisas do dia-a-dia, nada de trabalho.”*

Carolina é técnica de recrutamento e selecção numa empresa de trabalho temporário e dado o posicionamento da máquina de café, a sala dos candidatos e o próprio *layout* do escritório, os colaboradores procuram não ficar a beber café em pé ao lado da máquina. No entanto este momento de convívio e relaxamento é de tal forma valorizado que muitas vezes Carolina liga para a extensão telefónica da colega para conversar enquanto toma o seu café na secretária:

*“A máquina do café está situada num sítio estratégico para nós consultores e para os candidatos que vão à agência. Nós por norma não temos... nem podemos estar ali ao pé da máquina de café, de pé a tomar um café, não! Porque a nossa estrutura de marketing nem assim o permite. Porque estaríamos no open-space sob mil olhos! De colegas, de entidades superiores e de candidatos... não, não podemos de todo! Quando muito, levantamo-nos, vamos buscar o café e voltamos para o local de trabalho... O que podemos fazer é ligar para a extensão do outro e falar ao telefone enquanto tomamos o café. Extensão de secretária para secretária, mas nunca em pé...”*

Assim, “fumar”, “comer”, “beber café” são momentos de satisfação de uma necessidade individual, mas que ao serem passados na companhia de alguém, acabam por trazer consequências adicionais além da satisfação da necessidade que motivou a paragem (precisar de fumar, ter fome, precisar de um café porque se gosta ou para acordar), nomeadamente espairar. Por vezes a necessidade de fumar, de comer ou de

tomar café confunde-se com a vontade de espairecer e/ou conviver uns minutos com os colegas. Assim, muitas vezes o motivo da pausa não é a fome, a sede, a vontade de acordar ou a vontade de fumar, ou pelo menos não é o motivo exclusivo – estas actividades surgem como formas de suportar aquilo que a pessoa procura efectivamente (ex.: ir beber água não porque apetece, mas porque preciso de espairecer e ir até à copa beber água é uma forma de o fazer) ou ainda podem surgir como uma combinação de vontades (ex.: a pessoa que quer descansar e a quem apetece fumar e que, por isso, convida o colega para fumar um cigarro e estar uns minutos na conversa).

#### 5. Pequenas interrupções de conversa enquanto se trabalha

No âmbito das pausas para espairecer, existe igualmente uma situação de paragem do trabalho que surge como interessante explorar: as pequenas interrupções de conversa enquanto se trabalha. Nestes casos as pessoas encontram-se na sua secretária e começam a gerar uma conversa com o colega, motivada por não se ter trabalho, ou por não apetecer trabalhar ou porque se deseja descansar um pouco ou simplesmente porque alguém se lembrou de dizer qualquer coisa. A verdade é que alguns minutos se passam em que as pessoas estão na sua secretárias, mas a conversar com os colegas de equipa. O tipo de trabalho desenvolvido determina a possibilidade de se manterem certas conversas enquanto se trabalha: se for um trabalho com pouca necessidade de raciocínio então as pessoas conseguem estabelecer, ao mesmo tempo que trabalham, este tipo de conversas. Por outro lado, ainda que o trabalho exija esforço de concentração este tipo de pausas ocorre de tempos a tempos quando alguém se lembra de fazer algum comentário. Em ambas as situações estas conversas com a equipa podem dissuadir a pessoa de fazer outro tipo de pausas para descansar, pois ainda que esteja no seu exacto posto de trabalho, o sujeito vai-se distraíndo pontualmente.

António, fala do seu exemplo:

*“Eu trabalho na sala com um grande amigo meu, se ele diz alguma coisa... eu acho que nós os dois fazemos a mesma disciplina. Entramos e procuramos não dizer o que é que andámos a fazer na noite antes, começamos a trabalhar mas passado uma hora já lhe estou a perguntar o que é que ele fez, ele a perguntar onde é que eu andei, mas tento-*

*me disciplinar e não estar a fazer conversa com toda a gente que aparece, pois isso é uma situação permanente.”*

António afirma que passado algum tempo de trabalho (uma hora) já está a trocar observações com o colega/amigo. Provavelmente sente que depois de ter avançado trabalho e tendo necessidade de parar um pouco, pode-se dar ao luxo de conversar um bocado, ainda mais porque essa conversa não implica sair do seu lugar, acaba por ser uma forma prática de intervalar o trabalho.

Ricardo revela que a possibilidade de ir mantendo algumas conversas enquanto trabalha acaba por o dissuadir de buscar outro tipo de pausas para descansar.

*“Pelo facto de trabalharmos em equipa e por não haver muitos períodos continuados de trabalho, acaba por não haver necessidade de fazer os tais intervalos, concretos de deslocação a outro sítio para descansar. Ou seja, estamos em salas com duas ou três pessoas, é normal que de dez em dez minutos alguém diga alguma coisa e isso de alguma maneira faz com que não seja tão necessário ver outras pessoas num café.”*

Catarina sublinha que estes momentos são importantes para descontrair um pouco:

*“Não, não estão sempre concentradas. Muitas vezes, e porque agora se trabalha em ‘open space’, há pausas em que um provoca e os outros entretanto até aderem... podem destabilizar os outros mas até pode ser um momento simpático que faça falta... para descontrair um bocadinho.”*

Assim, o facto de se entabularem determinadas conversas enquanto as pessoas trabalham faz diminuir a necessidade de parar para descansar, pois estas pequenas interrupções já são em si mesmas uma forma de descontração pontual. Este aspecto está particularmente ligado à classificação que fizemos anteriormente de ‘pausas não intencionais’. De facto, muitas vezes estas conversas não são procuradas pelo sujeito, mas havendo o colega que decide dar o mote, a equipa vai atrás e acaba por gerar-se um momento de desconcentração para todos.

## 6. Ouvir música

Uma situação que tem uma categoria diferente das práticas referidas até aqui é a opção de ouvir música enquanto se trabalha. Neste caso, os sujeitos optam por colocar música para “criar ambiente”: seja para anular o silêncio excessivo numa sala com poucas pessoas, seja para deixar de ouvir barulhos que interferem com a sua capacidade de trabalho. No entanto, acabam por referir que a música é um elemento que descontra e que somado às restantes micro interrupções de conversas pontuais, telefonemas etc. pode diminuir a necessidade de pausas realizadas para espairecer.

Tomás explica-nos:

*“A maior parte das vezes estou a ouvir música.(...) Eu acho que existem tantos elementos durante o dia que te tiram do trabalho, sejam as conversas ao lado, seja às vezes a própria música, que tu não tens tanto que fazer pausas. Por exemplo, se eu tivesse três horas à frente do computador a escrever textos, sem barulhos, concentrado a fazer tabelas, precisava mais de fazer pausas do que assim, ou seja, tenho tantas distrações durante o percurso normal, não que me desfocaliza do trabalho, mas tu ouves e às vezes até são coisas engraçadas, que não sinto essa necessidade de desamuviar...”*

Matilde fala-nos do prazer de trabalhar ao som de música:

*“Oíço música! Imprescindível. É logo a primeira coisa que eu faço, eu ou a minha chefe, quando chegamos ao escritório ligamos imediatamente o rádio. Está sempre de fundo mas está sempre lá... (...) faz-me trabalhar melhor, se eu começo a ouvir uma música mais mexida aquilo faz-me ficar com pica e às tantas até trabalho melhor, com mais ritmo. Às tantas começo a sentir que trabalho ao ritmo da música.”*

Trabalhar impõe um certo grau de sacrifício ou, ainda que não sugira sacrifício, acarreta sempre esforço e alguma tensão. Assim, quando Matilde diz que ao som de música trabalha melhor, acaba por sugerir que a música para si é um escape, uma forma de aliviar essa tensão associado ao trabalho. Sendo uma forma de levar melhor o

trabalho, acaba por ter o mesmo resultado que as paragens efectuadas para desanuviar. Na sua entrevista, Gabriel referiu este aspecto mais explicitamente:

*“Sim, muitas vezes ponho música, muitas vezes até ponho os meus headphones e nem sequer oiço. (...) Se eu meto os headphones para não estar a ouvir o resto das pessoas, obviamente que desanuvio porque saio dali, não é? Saindo dali, apesar do ar que respiro continuar o mesmo, tou fora, não estou aí para ninguém e é isso...”*

## 7. Pausas Não Intencionais

Outro aspecto relevante é o facto da mesma consequência – espairecer - ser conseguida através de pausas intencionais e não intencionais. No primeiro caso, temos a pessoa que pára o seu trabalho para resolver um bloqueio, que chama o colega para ir tomar café, ou que telefona ao marido. É o sujeito que motiva a pausa. No segundo caso, nas pausas não intencionais, temos situações não procuradas pelo sujeito, mas em que este acaba por usufruir dos momentos de descontração a elas associadas.

Ricardo afirma:

*“Eu descanso automaticamente. Porquê? Porque a pessoa tem sempre um telefonema pessoal, há sempre uma coisa que surge, um e-mail que aparece que a pessoa tem que responder, são pausas que vão acontecendo ao longo do dia.”*

Estas pausas não intencionais são muitas vezes o motivo pelo qual as pessoas decidem, por elas próprias parar menos vezes para espairecer: já retiraram destas pausas não procuradas aquilo que procurariam numa outra situação de pausa por si despoletada. A música, as interrupções dos colegas, os telefone que toca, o novo e-mail que aparece têm muitas vezes este efeito.

Em conclusão, muitas das pausas efectuadas durante o dia de trabalho são motivadas pela fadiga mental e têm como resultado, para o sujeito em causa, a possibilidade de espairecer. Espairecer surge para os entrevistados como um momento de descontração, descanso mental, ou seja, altura em que a pessoa se distancia do trabalho que tem em mãos e procura libertar-se da tensão, em maior ou menor grau,

associada ao esforço de concentração no trabalho. Neste sentido, os entrevistados referem conseguir “trabalhar melhor”, ou seja, mencionam uma clara melhoria em termos de capacidade de trabalho e da própria qualidade do trabalho realizado como consequência deste tipo de pausas. Neste âmbito foram enunciadas várias situações:

- Quando o sujeito sente um bloqueio que não consegue ultrapassar ou um cansaço grande que o impede de raciocinar, o facto de fazer uma pausa, de espairer, gera posteriormente um muito melhor desempenho: é o chamado ‘*reset*’. Estas pausas são normalmente individuais e curtas pois o sujeito está pressionado pelo trabalho que tem em mãos;
- Quando o sujeito já não sente a pressão de concluir um trabalho, tendo as suas tarefas controladas e abre um espaço de descontração maior. Neste caso alguns entrevistados referiram aproveitar a oportunidade para tratar de assuntos pessoais, fomentar as suas amizades no escritório ou cultivar interesses pessoais como leitura de *blogs* na Internet;
- Quando no decorrer do seu trabalho o sujeito acaba por conciliar vontades: vai fumar, comer ou beber café, com ou sem o convívio dos colegas, e usufruir de um momento de relaxamento.
- Quando o dia de trabalho se estende e, para suportar melhor o longo horário, o sujeito procura momentos de descontração;
- As pequenas interrupções de conversa enquanto se trabalha, despoletadas por si ou pelos outros, foram também enunciadas como uma forma de descontrair ao longo de um dia de trabalho;
- A música também pode ser um escape, uma forma de transportar o sujeito para um plano mais agradável e, neste sentido, acaba por ter o mesmo resultado que as paragens efectuadas para desanuviar;
- As paragens não intencionais que podem ocorrer em qualquer um dos contextos anteriores, com a ressalva de não serem despoletadas pelo sujeito;

É assim possível verificar que, muitas vezes, quando a motivação da pausa efectuada é interromper o trabalho e, nesta medida, espairer, o sujeito acaba por conciliar vontades: vai fumar ou beber café, com ou sem o convívio dos colegas, trata de assuntos pessoais durante a pausa, telefona a amigos ou familiares com quem quer manter proximidade, navega na Internet em sites de interesse pessoal etc. De facto,

acaba por espairecer, descontraír, descansar e alcançar entretanto outros benefícios, como criar relação com os colegas, tratar dos seus assuntos pessoais ou manter proximidade com os amigos e familiares. Vemos por isso que estes momentos de “não trabalho” surgem como forma de lidar com alguns dos desafios enunciados: fadiga mental derivada do ritmo, esforço de concentração e/ou número de horas de trabalho necessários, bem como pouca disponibilidade para a vida pessoal. O sujeito lida com este último aspecto não só pelos assuntos pessoais que trata por telefone, e-mail ou Internet, mas também pela proximidade gerada com familiares e amigos através de telefonemas ou Internet.

A diminuição de rendimento, próprio da natureza humana, ao longo de períodos continuados de trabalho, colocam a possibilidade de descansar como um benefício para a pessoa que se vê depois a ser mais produtiva e a trabalhar com mais ânimo. É por este motivo que a organização acaba por beneficiar destas pausas efectuadas pelos seus colaboradores. Mais ainda quando se trata de organizações que exigem tantas horas de trabalho às suas pessoas. Invariavelmente as pessoas não conseguem de forma sistemática apresentar 12 horas de trabalho rentável sistematicamente ao longo do tempo, mas a possibilidade de “ir ganhando forças” ao longo do dia dá-lhes a possibilidade de estender o seu dia de trabalho, de aumentar o seu compromisso em tempo e esforço. Este argumento ganha ainda mais força quando falamos de trabalhos que exigem, por parte das pessoas, níveis consideráveis de concentração, esforço e geram normalmente tensão ou stress: não sendo máquinas, as pessoas dizem precisar claramente de repor energias para aguentar a exigência, o ritmo e a duração do trabalho.

Pensar nas pausas como períodos ineficientes que se resumem à perda de minutos de trabalho é, pelo que já apresentamos, distorcer a realidade. De qualquer forma, este tipo de observações faz ainda menos sentido quando observamos o perfil consciencioso e competente de alguns entrevistados. Como referido inicialmente falámos com pessoas que são empenhadas no seu trabalho e que procuram atingir os objectivos a que se propõem. Sónia refere que, quando tem muito trabalho pela frente, e dada a extrema necessidade de parar para descansar, procura ocupar o momento de paragem com actividades úteis como ler o jornal, evitando conversas com colegas ou outras situações que a façam perder a focalização no seu trabalho. Susana fala de uma pausa de dois ou três minutos de conversa com a contabilista ou de um almoço relativamente curto, outros referem parar cinco, dez minutos para beberem café com os colegas. As pessoas mostram a necessidade e o prazer retirado de efectuar a pausa,

aliado à responsabilidade de efectuar o trabalho. E as mesmas pessoas que descrevem pausas para espairecer, em dias de muita pressão abdicam dessas pausas:

Patrícia afirma:

*“Agora há dias em que até chego mais cedo porque estou completamente em stress, chego, fecho a portas e não há conversa para ninguém. (...) Mas é assim, se tu estás no cliente cheia de stress tu própria acabas por não fazer essas coisas. Quantas vezes a minha mãe me telefona a meio da noite e eu digo “sim” e ela automaticamente responde “estás a trabalhar não é? Adeus.”. Sabe que eu não vou estar a falar com ela.”*

Ricardo, considera igualmente que apesar de fazer bem espairecer, se o trabalho for demasiado e o prazo muito curto acaba por não parar.

*“Depende do stress em que estás no trabalho na altura. Às vezes faz bem parar, apesar do stress todo, as vezes faz bem parar para espairecer um bocado, mas sinceramente se estás com muito stress não paras sequer. E nem vais almoçar... a nossa actividade é feita muito destes picos. Há alturas em que estamos em completo stress e aí não vamos estar a fazer muitos intervalos porque sabemos que isso depois também vai influenciar o horário de saída ou outras complicações.”*

Assim, a responsabilidade destas pessoas e o tipo de organização a que pertencem faz com que as pausas para espairecer sejam não só agradáveis para os colaboradores, como críticas em determinadas alturas para o bom desempenho dos mesmos.

#### b. Catarse

Note-se que a conversa com os colegas é uma prática referida em muitas das situações de pausa atrás descritas: no início do dia de trabalho, numa pausa entre duas tarefas distintas, no almoço, a acompanhar o cigarro que se deseja fumar, a ocupar o tempo quando não se tem trabalho, nas pequenas interrupções enquanto se trabalha etc. É, no entanto possível encontrar diferentes tipos de conversa: a conversa sobre temas

gerais da actualidade, a conversa sobre assuntos privados e também desabafos sobre situações pessoais ou situações geradas no âmbito do trabalho. Neste último caso, podemos distinguir os desabafos que se geram como consequência imediata de uma situação de pressão (pausas originadas por situações que condicionam a concentração do sujeito) e os desabafos que se geram no âmbito de conversas ocasionais entre colegas (como mencionado na secção relativa ao almoço).

Patrícia refere que, mesmo com muito trabalho, se algum acontecimento perturbou a sua concentração, ela necessariamente precisa de exteriorizar o que sente e pedir opinião, e fá-lo com as pessoas com quem tem mais confiança:

*“Até podemos estar cheias de trabalho mas se alguém nos irritou ou aconteceu alguma coisa grave e é óbvio que chamamos alguém com quem nos damos melhor para desabafarmos ou mesmo para pedirmos uma opinião. (...) Portanto quando era para falar ou para criticar pessoas com quem trabalhava era sempre só com aquele grupo. Eu nunca disse mal de ninguém da empresa a pessoas que não fossem aqueles que entraram comigo e que eram mesmo amigos... pessoas com quem combinava coisas fora do escritório, não era só aquela relação de trabalho. (...) normalmente ia só um de cada vez porque tipo imagina nós todos... isso era ao almoço que nós íamos todos juntos. Imagina que alguém te ofende tu queres falar, desabafar, imagina um momento em que te dizem qualquer coisa que só te apetece ir chorar para a casa de banho... normalmente vais falar com aquelas pessoas em que tens mais confiança com quem podes falar mais á vontade”*

Patrícia diz recorrer a locais reservados para poder desabafar sem que outros colegas a oiçam.

*“ (...) quando era mesmo confidencial, coisas graves que não queríamos que ninguém ouvisse, íamos para as escadas já que na cozinha era pior porque as secretárias estão ao pé da cozinha e podiam ouvir as nossas conversas... como é óbvio nós tínhamos que ter mais cuidado, tínhamos que falar mais baixinho não podíamos dizer nomes... percebes? Nas escadas estávamos mais a vontade!”*

Patrícia refere que idas à pastelaria para comer muitos bolos ou travessias para a casa-de-banho para chorar também aconteciam como formas de aliviar a tensão sugerida por um qualquer acontecimento pessoal ou de trabalho. No entanto, afirma que é mais frequente ir para as escadas falar com um colega com quem tem confiança:

*(...) também acontecia muito irmos à pastelaria para não rebentarmos e começar a gritar com esta gente toda ou ir chorar para a casa de banho e isso acontecia-me imensas vezes, comigo e com a Patrícia, tínhamos um stress e íamos para a pastelaria e pedíamos todos os bolos que tínhamos à frente eram ataques mesmo graves. (...) era muito mais comum irmos para as escadas falar do que ir para a casa de banho chorar sozinhas. Íamos sempre chamar alguém.”*

Sónia refere, como já foi dito, a possibilidade de se gerarem conversas de desabafo no âmbito de pausas com outros objectivos, como ao pequeno-almoço ou almoço, mas também a procurar directa de conversar sobre este tipo de coisas, chamando alguém para o efeito e interrompendo, com esse propósito, o trabalho:

*“Há um conjunto de pessoas neste momento que estão um bocado insatisfeitas, com questões várias do trabalho, com determinadas atitudes, determinadas pessoas, com determinadas políticas... então quando está um conjunto alargado de pessoas no escritório há sempre conversas durante o dia. Porque é preciso contar isto ou contar aquilo... é mais fácil ocorrerem pausas para contar este tipo de coisas. Isso acontece bastante, é verdade. Ou por exemplo, de manhã ao pequeno-almoço posso fazer isso, a meio da tarde se for lanchar também posso fazer isso, mas durante o dia também é possível eu dizer a alguém “vamos ali à copa para conversarmos um bocadinho”, com o intuito mesmo de conversar esse tipo de coisas. (...)”*

Revela os benefícios para a pessoa de poder exteriorizar a sua tensão, de o fazer com aqueles que melhor a podem compreender e, dessa forma, sentir o seu apoio:

*“Em termos da pessoa acho que existe uma necessidade de falar sobre o assunto, não está bem, não está satisfeita e precisa de exteriorizar isso. Precisa de comentar sobretudo com aqueles que acha que vão entender e que podem estar a passar pelo mesmo. “*

Carolina considera que o facto de não poder dizer determinadas coisas às chefias, por temer repercussões negativas dessa frontalidade, acaba por desabafar com colegas e diz dessa situação conseguir retirar energia para resolver as suas questões sem ter de se submeter a confrontos directos com a sua chefia.

*“Portanto, eu penso que esses momentos são importantes para nós aliviarmos toda a pressão que nós sentimos durante o dia-a-dia. E se há coisas que nós gostaríamos de ter coragem para dizer às entidades superiores, que nós sabemos à partida que não podemos dizer, porque temos medo de sermos penalizados de alguma forma ou ser criticados de alguma forma, ou também, e acima de tudo, temos o receio dessas entidades superiores interpretarem isso como falta de motivação, e nós não podemos, de todo, transmitir esse desinteresse ou essa falta de motivação... isso seria algo que poderia virar-se contra nós próprios... (...) Portanto, todo aquele momento também reúne toda a energia de colegas que trabalham diariamente e que no fundo estão... não têm coragem para dizer algumas coisas que seria benéfico para bom funcionamento da equipa... Portanto, é também importante, é importantíssimo... e agora nesta conversa realmente estou... estou também a consciencializar que realmente... que realmente é importante estes momentos, porque se calhar é nestes momentos de desabafo que nós conseguimos ter determinadas atitudes perante situações mais complicadas do nosso dia-a-dia...”*

Carolina refere assim que o facto de partilhar a tensão que a acompanhava dado problema que estava a enfrentar fez com que, em grupo, se gerassem soluções para abordar e resolver o assunto, acrescentando que sozinha teria mais dificuldade em lidar com a situação. Carolina refere telefonemas durante o dia para falar sobre a situação. Trata-se de pausas, mas pausas que acabam por gerar um benefício para a organização: Carolina recuperou, junto das colegas a estabilidade e a capacidade de acção, bem como soluções para o seu problema.

Tomás também refere diversas situações de interrupções no trabalho para desabafar e conversar sobre aspectos negativos da organização e das pessoas:

*“Ainda ontem estava a falar com uma colega minha que se desentendeu com a chefe dela e foi chorar para a casa de banho, por exemplo. Tenho outra colega minha que se*

*passa com um colega de outra área, fica nervosa, grita com ele, fica fora do sério e depois existem muitos desabafos e muitas conversas laterais, alguém que pergunta o que se passou, o outro que descreve que alguém lhe respondeu assado... Existem muitos desabafos de trabalho... já almocei com colegas meus em que se falou sobretudo de coisas más que se passam no trabalho “acho que ganho mal”, etc...”*

Tomás considera que estes momentos podem ser relevantes para a permanência das pessoas na organização pois permitem aliviar a pressão e evitar que as pessoas entrem em ruptura. Ao exteriorizarem o motivo da sua irritação, as pessoas ganham calma, mas além disso, conseguem obter opiniões e conselhos dos colegas que as ajudam a encarar os factos de outra forma ou com menos entusiasmo e isto acaba por contribuir para não empolarem as situações e ganharem objectividade. A organização ganha pois ao desabafar e depois de recuperada a calma e objectividade de que falamos, o colaborador provavelmente evitou situações mais dramáticas com colegas, chefias ou clientes que poderiam minar o desenvolvimento de trabalhos ou até a própria permanência da pessoa na organização.

*“Acho que para a permanência das pessoas na empresa pode ser importante. Porque tu se calhar naquela altura estás completamente para romper, já estás farta, e ao desabafar com a pessoa do lado, ele faz ver as coisas de outra maneira e tu já não levas aquilo tão a sério. Um das pessoas apoiam-se às outras em situações de maior stress e isso pode ser um benefício. No caso daquela minha colega que disparata com o meu colega, se calhar ao desabafar ela vai-se libertando, nós depois fazemos umas piadas com isso e as coisas vão continuando. Caso contrário ela provavelmente entraria em ruptura. Isso acho que pode ser uma coisa benéfica para a organização. (...)”*

Tal como já referido nos parágrafos dedicados ao convívio e à criação de laços de amizade no trabalho, a ajuda mútua entre colegas tem um papel fundamental para o bem-estar das pessoas na organização. Mafalda mostra-nos que especificamente, a possibilidade de desabafar, de pedir ajuda, de receber conselhos, ajuda-a a melhorar a qualidade do seu trabalho e, em última instância, contribuem para a sua permanência na organização já que Mafalda está insatisfeita com alguns aspectos da empresa na qual trabalha. Mafalda reconhece graves defeitos na sua organização e explica-nos que a possibilidade de contar com algumas colegas faz com que se sinta apoiada pessoal e

profissionalmente. De facto, os conselhos das colegas ajudam-na, como pessoa, a encarar as situações, mas existem também conselhos práticos relativos à forma de efectuar o trabalho que tem um reflexo evidente na forma como consegue avançar com os seus projectos.

Susana refere igualmente que o facto de uma colega ter desabafado com ela sobre uma situação do trabalho que a estava a incomodar fez com que Susana partilhasse com ela uma ideia, um ficheiro, e deste modo, contribuir para a maior eficiência do trabalho da colega. Ainda que o momento de pausa tenha significado uma interrupção no trabalho, por ter gerado posteriormente uma melhoria de trabalho, em termos profissionais acabou por ser positivo. Diz Susana que:

*“Aquela história de organização do ficheiro que eu tenho para me organizar, que eu passei à Inês, começou exactamente por isso. Ela estava-se a queixar de não sei o quê, ou fui eu, já nem sei se fui eu que me queixei ou se foi ela, mas depois começamos a falar de como é que organizamos o trabalho e não sei quê, e ela... e eu falei-lhe deste ficheiro onde tenho as minhas coisinhas todas, e ela disse: “então mostra lá”. Quer dizer, também aprendes, não é?. Se uma coisa que está a correr menos bem e não estás a conseguir fazer, partilhas com alguém com quem trabalhas, esse alguém percebe muito do que tu estás a fazer, porque também faz o mesmo todos os dias, e se calhar pode-te ajudar. Sem dúvida que é sempre positivo em termos profissionais.*

Mas acrescenta que independentemente desses frutos, a possibilidade de desabafar só mesmo para exteriorizar já é um benefício em si mesmo.

*“Mas isso para mim é secundário. Eu quase que digo só para falar, só para falar, só para poder deitar cá para fora.”*

Estes momentos de catarse são momentos de “não trabalho” uma vez que a pessoa de facto, não está a trabalhar, mas resultam de situações no âmbito profissional causadoras de stress para o sujeito, que, por isso, não consegue concentrar-se adequadamente nas suas tarefas e que precisa de desabafar com os colegas com quem tem mais confiança. O sujeito procura formas de libertar a pressão instalada e de sentir apoio nos colegas, bem como conselhos que lhe possam ser úteis. O grande benefício destas paragens de desabafo com os colegas é a possibilidade de exteriorizar questões

que estão a ser causadoras de stress e que impedem a estabilidade do sujeito em causa. Além disso, os conselhos, a ajuda na procura de soluções e a compreensão dos colegas que já experimentaram as mesmas situações são outros dos benefícios retirados destes períodos em que não se está efectivamente a trabalhar. Note-se que em casa com a família ou com os amigos, também se podem ter momentos de desabafo relativamente à vida profissional, mas a verdade é que desabafar com os colegas que conhecem as pessoas e estão no mesmo ambiente em termos de trabalho é muito mais proveitoso para o sujeito que se quer libertar de tais pressões:

*“Se eu for falar com o meu marido mal do meu chefe, ele não conhece o meu chefe de lado nenhum. Ele não está lá e não percebe imensa coisa... é capaz de dizer “sim, tens razão que chato que é!” , mas não está a ver a pessoa... é completamente diferente.”*

Esta prática de catarse é perfeitamente distinta da pausa efectuada para “arejar” a cabeça, espairecer. Enquanto que na primeira a pessoa procura no desabafo com o colega uma forma de se libertar do stress acumulado, na segunda o sujeito busca uma forma de descansar, parando o trabalho que estava a realizar. No primeiro caso uma qualquer situação de stress no escritório impede a pessoa de ter a concentração necessária e por isso a procura de formas de a repor. No segundo caso, é a fadiga mental que faz a pessoa parar. Enquanto que para espairecer ou descansar existem uma multiplicidade de opções já discriminadas anteriormente, para libertar este tipo de pressão, as pessoas escolhem o colega com quem têm mais confiança e contam o que se passou.

Mafalda explica:

*“Sim, sim. São duas coisas completamente diferentes. Uma coisa é quando eu estou revoltada com alguma coisa, ou porque o trabalho é muito complicado, foi muito injusta a forma como o deram porque não me explicaram ou porque me deram meia hora para fazer uma coisa que demora duas. Aí eu levo os colegas com quem eu me dou melhor, para desabafar. Eu preciso que alguém me diga “vá tem calma” ou então “ai coitada!...”. São os momentos de desabafo. Os outros são meras pausas para descontração, ou seja, estás a meio de um trabalho e precisas de desamuiar um bocado, vais mandar um e-mail, vais à Internet, ou então “já estou farta disto, vamos*

*tomar um café”. São dois objectivos completamente diferentes. Um é uma pausa para descansares e retomares com mais ânimo, e outro quando o trabalho está a correr mal por uma razão ou outra e tu precisas de desabafar e apoiares-te nos outros.”*

Além de desabafos com colegas, a pessoa que se sente pressionada e desconcentrada pode procurar outro tipo de actividades. Assim, este tipo de pausas tem origem num acontecimento de foro pessoal ou profissional que, exercendo pressão sobre o colaborador, sugere uma profunda desatenção e desconcentração da pessoa relativamente ao trabalho e por isso a busca de actividades que o ajudem a recuperar a estabilidade. António fala-nos de situações externas causadoras de stress e desconcentração, e explica-nos que devido à sua emotividade tem, nessas situações, muita dificuldade em trabalhar. Seja um assunto de ordem pessoal ou profissional, por ter discutido com a namorada ou porque levou uma rebocada do chefe, António procura libertar-se do que o atormenta para conseguir concentrar-se no trabalho. Essa libertação consegue-a ao sair do escritório: faz uma pausa para ir ao parque em frente ao escritório, vai almoçar a casa ou passeia na baixa. A verdade é que precisa destes momentos de pausa para retomar o trabalho e conseguir produzir.

*“Mas também acontece por uma outra ordem de razões que é externa, imagina que eu discuti em casa, que estou apaixonado, que tive um desgosto amoroso... E é muito normal, acho que, que quando a pessoa está a fazer uma coisa que não lhe está a apetecer fazer, primeiro que se desenvencilhe do que tem na cabeça para começar a trabalhar... a namorada, os pais, o carro, a casa, o dinheiro... há uma série de obstáculos que se têm de ultrapassar. Eu treinei-me muito porque sou muito emotivo. (...) eu chamo a isso vicissitudes externas, coisas que eu não consigo controlar, coisas que têm a ver com a minha vida. Não só pessoal... por exemplo se eu levei uma rebocada no trabalho, isso também me afecta naturalmente por estar a pensar nisso. (...) Acontece ir almoçar a casa e sair a meio dia e voltar as quatro. Aconteceu ir ao escritório e se estou muito chateado ir para o Parque Eduardo Sétimo apanhar sol, sentar-me no banco no jardim, ou ir às compras à baixa. Sempre que saio do escritório para arejar normalmente não é por fadiga mental. Aí acho que tenho alguma resistência. É por algum assunto exterior. É aquela sensação de libertação.”*

Andrea diz que a possibilidade de resolver no trabalho questões que a estão a atormentar é fundamental para conseguir avançar com os seus projectos. Caso contrário permaneceria desconcentrada e incapaz de avançar com as suas tarefas.

*“Quando algo pessoal me está mesmo a atrapalhar eu não consigo ter concentração suficiente para levar o trabalho normalmente, bem feito. Fico desconcentrada e tenho dificuldade em travar o meu pensamento... tenho uma dificuldade pessoal em pôr de parte as coisas que me estão a incomodar, concentrar-me no trabalho para depois voltar a pensar nelas. Talvez por isso também tenha muita tendência para resolver tudo no momento...”*

Assim, conta-nos que durante o processo de preparação do seu casamento, e tendo em conta a carga emotiva que esta fase comporta, passou parte da manhã a tentar resolver um assunto para ela crítico: a decoração da festa. Se lhe fosse retirada a possibilidade de tentar resolver esta questão durante o horário de trabalho, certamente a qualidade do seu trabalho nessa manhã nesse dia estaria comprometido.

Catarina, refere igualmente que quando sente muita pressão tem muita dificuldade em concentrar-se e, por isso, precisa de sair do seu local de trabalho: fumar um cigarro, por exemplo.

*“Quando estou com muito stress, geralmente até paro mais. Isso acontece a maior parte das vezes porque não tenho a cabeça... não consigo desenvolver o trabalho com tanta rapidez, com tanta clareza. A concentração requer muito mais esforço. (...) Vou fumar um cigarro, se estou irritada com qualquer coisa, tenho que sair dali, mas depois passa-me. Há quem saia mais cedo... depende. (...)”*

E distingue estas pausas que resultam da sua falta de concentração e da tensão que a acompanha, das pausas em que, para espairecer ou não, é possível tratar de assuntos pessoais ou falar com familiares e amigos:

*“Mas sabes que eu acho que são tipos de pausas diferentes... fumar um cigarro, ir à máquina do café, beber um café, ir à casa de banho, é diferente de estar à frente do computador a enviar e a receber mails pessoais, mails com piadas, fazer telefonemas*

*para amigos ou mesmo para os filhos, ficar à conversa com o colega na sala... parece que neste clima de pressão e de exigência que se vive no meu departamento e nos dias críticos então, em que eu sinto que paro muito, mas não sinto que faça coisas a pensar em mim ou na minha vida pessoal, como falar com pessoas que me são queridas por e-mail ou telefone, ou combinar programas, ou fazer a lista do supermercado... são pausas nervosas, pausas devido à falta de concentração, pausas porque me sinto pouco produtiva mas em que não deixo de pensar no trabalho e em que de qualquer forma não consigo estar suficientemente relaxada para parar e fazer coisas à margem dos assuntos do departamento.”*

Em conclusão, segundo os entrevistados, se alguma questão pessoal ou profissional os perturba, a dificuldade de concentração faz com que busquem formas de alcançar estabilidade, fundamental à continuidade do seu trabalho e níveis de produtividade: desabafos imediatos com os colegas mais próximos, desabafos ocasionais durante o almoço ou pausas para café, saídas do escritório para passear, longos períodos ao telefone durante o horário de trabalho ou fumar.

Em particular, os desabafos com colegas resultantes de uma qualquer situação de pressão que, do ponto de vista emocional, o sujeito não consegue controlar, podem ser fundamentais para recuperar a concentração perdida. De facto, por um lado os sujeitos referem estes desabafos com colegas mais próximos como a oportunidade de descarregar energias negativas: ao exteriorizarem o motivo da sua irritação, as pessoas ganham calma e objectividade uma vez que deixam de empolar as situações. Por outro lado, através da troca de impressões os sujeitos conseguem obter opiniões e conselhos dos colegas o que facilita o encontro de soluções para o problema existente. Neste sentido, apesar destes momentos de catarse constituírem momentos de “não trabalho”, nos quais os sujeitos não estão efectivamente a trabalhar, eles acabam por ser o veículo através do qual o sujeito elimina a pressão e desconcentração com que se depara, potenciando momentos posteriores de trabalho efectivo que caso contrário seriam minados pela emotividade associada à situação de pressão referida.

#### c. Criar Relações Informais: Convívio e Amizade entre Colegas

Alguns entrevistados referiram o convívio com os colegas nas pausas que efectuam durante o dia de trabalho como a forma de conseguirem espairecer. No

entanto, a conversa com os colegas pode ser o objectivo de uma pausa por si só. Sendo amizades no trabalho ou simples convívio entre colegas, a boa relação entre os elementos da equipa/empresa promove o bom ambiente, a satisfação no trabalho e, neste sentido, maior capacidade e vontade de estar na organização. Este convívio de conversas com colegas acontece um pouco ao longo de todo o dia de trabalho, seja no café de início do dia, ou nos intervalos a meio da manhã, no almoço, no lanche, enquanto se fuma um cigarro, quando se está até mais tarde no trabalho ou mesmo nas pequenas interrupções enquanto se trabalha.

Ao beberem café, na empresa do Ricardo, as pessoas procuram companhia e, nesse sentido, acaba por se gerar o convívio entre colegas:

*“A meio da manha normalmente vem outro café, normalmente. Pergunto a alguém se quer vir. Normalmente não vou sozinho também e dirigimo-nos à copa porque entretanto o escritório agora é escritório verde, não se fuma, e então quem fuma aproveita também essas alturas para fumar. Para as pessoas que fumam acaba por haver mais pausas do que propriamente para mim que não fumo no local de trabalho. Por isso, acabo por os acompanhar, ficamos um bocado a beber café, um quarto de hora também outra vez, não sei, e depois volto (...) É assim, nós trabalhamos em salas individuais e acaba por ser uma altura em que podemos estar a confraternizar um bocadinho. Como nós trabalhamos numa consultora, há muitas pessoas que estão fora em projectos e eu, normalmente tenho estado deslocado. Ou seja, quando vou ao escritório acaba por ser também um ponto de encontro com pessoas que se calhar já não vejo há algum tempo, e aproveita-se essas pausas de café.”*

Ricardo atribui enorme importância a estes momentos já que, dada a dispersão dos colaboradores devido à existência de salas individuais e à particularidade do negócio de consultoria de necessidade de passar longos períodos de tempo nos clientes, este tipo de cafés acabam por gerar a possibilidade das pessoas se conhecerem melhor e saberem umas das outras. Em qualquer empresa este aspecto é fundamental para o bom desempenho das equipas. As pessoas precisam de se conhecer para comunicarem abertamente umas com as outras e esta criação de pontes agiliza a forma de trabalhar, podendo aumentar a eficiência e mesmo a qualidade do *output*.

Catarina sublinha a prática do café em grupo e do convívio entre colegas:

*“E depois, ao longo do dia, como temos locais de fumadores e lá está... o café, as pessoas juntam-se nesses locais e têm dez, quinze minutos de convívio uns com os outros. Uns falam de trabalho, outros não falam de trabalho, mas é tudo mais informal. Eu pessoalmente não combino com ninguém ir, mas noto que na empresa fazem isso. Há duas ou três pessoas que costumam desafiar para ir tomar um café ou fumar um cigarro e assim vão várias pessoas em conjunto. São máquinas de café em todos os andares e as pessoas deslocam-se a esses locais... De facto, de uma maneira geral, no meu caso é ir tomar um café e fumar um cigarro. Vou aos locais habituais onde estão colegas, dou dois dedos de conversa e venho-me embora quando acabo de fumar o cigarro.”*

Cátia descreve-nos a pausa do lanche como uma oportunidade para conversar com as colegas:

*“E depois há a grande paragem que é o lanche. E quando alguma lhe apetece lanchar, normalmente as outras também vão, e é outra vez a tal ilha das cinco... tudo pára para lanchar. Pronto, agora se uma pessoa quiser dar largas à imaginação ou à conversa está-se ali 1 hora.”*

Mesmo sem serem programadas, as conversas que se geram entre colaboradores no âmbito do trabalho, que não têm a ver com trabalho, promovem harmonia e bem-estar na organização. O ambiente fica mais pessoal.

Catarina fala-nos de conversas que surgem por acaso enquanto se resolvem situações do trabalho:

*“Além dos cafés, temos de nos deslocar, a maioria das pessoas não está sentada o dia inteiro, não tratam tudo por e-mail ou telefone e vão aos locais de trabalho para tratar de assuntos e muitas vezes isso também, e como as pessoas se conhecem, umas há mais tempo outras há menos, acaba por se entabular uma ou outra conversa mais pessoal...”*

Filipa refere que acontece desenrolarem-se conversas no corredor:

*“Muitas vezes acontece, eu quis-me só levantar para ir à casa de banho ou não sei o quê depois acabei por encontrar não sei quem e fico um bocadinho mais à conversa mas normalmente até isso nem acontece porque é preciso estar numa fase muito descontraída ou estar já muito cansada dum dia de trabalho tipo às 6 da tarde então aí fico até para aí se for preciso fico 20 minutos ou meia hora a conversar.”*

Matilde fala-nos das viagens de carro para os clientes em que se acabam por despoletar conversas entre colegas.

*“Nós temos muitas pausas que não são pausas mas que acabam por ser que são as idas para reuniões com clientes. Nós como agência saímos muito. Eu saio três, quatro vezes da agência por dia, e muitas vezes não vou para a reunião sozinha, vou com ela ou com outra pessoa, e por isso cria-se imenso um conjunto de relações. Por exemplo, no outro dia, fui com a Cláudia a um cliente em Cascais, que ainda é longe e não falámos de uma única coisa de trabalho. Foi ela a perguntar-me porque é que eu estive de baixa e eu dei por mim a contar tudo, admiti que não tinha sido nenhuma doença específica porque não foi, e eu senti que a partir dessa conversa... no dia seguinte olhávamos uma para a outra de diferente maneira. Continuávamos a ter a nossa relação profissional mas riamo-nos uma para a outra, havia brincadeira pelo meio. Criou um laço. As viagens para os clientes são um meio que cria um elo nosso.”*

Tal como mencionado por Matilde, o facto das pessoas criarem laços, terem conversas, torna a relação entre as pessoas mais agradável e isso promove uma sensação de satisfação nos colaboradores que se traduz numa energia positiva no trabalho.

As já referidas pequenas interrupções para fazer comentários não relacionados com trabalho, ou as conversas enquanto estão a trabalhar, gera bom ambiente entre os colaboradores.

Tomás diz que é frequente conversar enquanto trabalha:

*“Uma coisa interessante e isto faz parte dos homens, segunda-feira, enquanto estamos a trabalhar (em open space dá para trabalhar enquanto estás a falar com as pessoas), perdemos sempre... quer dizer não perdemos porque vamos fazendo as coisas ao mesmo tempo... falar sobre futebol. Sobre o Benfica, sobre o Sporting... “viste aquela falta, aquele jogo!”... e perde-se ali algum tempo a falar sobre isso.”*

Tomás considera de tal forma importante a proximidade com a equipa que procura aproximar-se dela. De facto, Tomás vê muitas vezes benefícios em ficar até mais tarde, arrastando um pouco o seu dia de trabalho, ou seja, consegue ganhar proximidade com as pessoas da equipa uma vez que depois da típica hora de saída, acabam por se gerar conversas pessoais e a possibilidade de discussão de assuntos de trabalho que não acontecem durante o dia. Pelo facto de ter essa intenção de estender o seu dia de trabalho, muitas vezes para gerar estes tais momentos de conversa com chefe e colegas, Tomás acaba por fazer mais pausas ao longo do dia. Mas estas pausas são, no fundo, compensadas por um dia de trabalho mais longo, o que revela mais uma vez que a existência de pausas não abre necessariamente espaço a uma diminuição de trabalho apresentado.

Tomás afirma procurar sair mais tarde do escritório para ter oportunidade de discutir com mais profundidade determinados assuntos de trabalho com a equipa. Geralmente o final do dia proporciona mais calma e concentração, como ele próprio explica:

*“Outra das coisas pelas quais eu saio mais cedo é porque durante o dia os meus superiores hierárquicos estão atarefados noutra tipo de coisas, noutros projectos, muitos telefonemas, coisas com outras áreas e as questões mais estratégicas, mais discussão, normalmente existem sempre no final do dia. É quando há períodos mais calmos, é quando dá para sentarmos no gabinete da minha directora, com o meu chefe e estamos a discutir coisas mais profundas em que não existe aquela coisa de estar sempre alguém a interromper, estarem os telefones a tocar... Isto também me prende um bocadinho lá para estar por dentro das coisas... Ou seja, eu sinto que se não estiver ali pode acontecer muita coisa e pode-se falar muita coisa, que eu no dia seguinte já perdi ou que eu não estou por dentro.”*

Mas neste sentido acaba também por garantir uma maior proximidade e fomentar a relação pessoal com pessoas:

*“Também existe essa parte de te dares melhor com as pessoas, da relação pessoal... claro que não ficamos lá duas horas a conversar sobre trabalho, as coisas derivam para as conversas mais estúpidas, desde conversas profissionais, desde coisas que não tenham directamente a ver com o nosso projecto mas não deixam de ser coisas um bocadinho profissionais, tipo discutir anúncios de outras empresas, falar de coisas que não tenham muito a ver com o nosso trabalho específico, mas é pelo prazer de estar a discutir... Ou então falar de coisas pessoais, de namoradas, de restaurantes, de coisas... e eu acho que essa parte também é muito importante porque nos aproxima um bocadinho... começas a conhecer as pessoas e às tantas as pessoas são muito amigas. (...) mas sei que durante o meu dia há vários períodos que estou com pouco que fazer ou eu faço menos ou que sei que eu naquele momento podia fazer uma coisa que é pôr os meus phones, concentrar-me e se calhar conseguia fazer o meu trabalho e sair às seis, mas se calhar não o faço e vou estendendo as coisas porque sei que o meu dia se estenderá até mais tarde.”*

E esta relação pessoal é para ele considerada benéfica, para aproximar as pessoas. A situação de “não trabalho” neste caso acontece não só porque na medida em que está a manter conversas pessoais com superiores ou colegas, o sujeito não está a trabalhar, ou porque, ao estender o seu dia de trabalho com o intuito de gerar momentos mais calmos de trabalho ou conversa ao final do dia, o sujeito acaba por gerar mais pausas ao longo de um dia que para ele tem mais horas para trabalhar.

Falámos de momentos de convívio entre colegas e de conversas que geram proximidade entre as pessoas. É muito comum vermos também nascer amizades entre os membros de uma organização. De facto, a maior parte das pessoas passa muitas horas na empresa em que trabalha. Os sujeitos entrevistados para este estudo, pelo tipo de funções que desempenham, ainda trabalham mais do que o habitual, tal como vimos anteriormente. Neste sentido, devido ao número de horas que passam no trabalho, acabam por ter menos tempo disponível para a sua vida pessoal: estar com amigos, com namorada(o), para sair, etc. É por isso frequente a procura de afecto no local de

trabalho. As pessoas acabam investir em amizades uma vez que o seu mundo gira sobretudo à volta da organização na qual trabalham.

António, advogado de um prestigiado escritório em Portugal trabalha entre 12 e 16 horas por dias e o mesmo acontece com os seus colegas. Ele descreve-nos a situação de uma das suas colegas, que entrou no escritório no mesmo ano que ele:

*“Tenho um caso, uma das miúdas do meu ano, que tinha um namorado há cinco anos, depois, quando começou o estágio no escritório acabaram, nunca mais teve namorado. Via-se que era uma pessoa que estava muito com o namorado, nem sequer cultivava muito as amigas, e quando acabou com o namorado não estava no ambiente ideal para cultivar uma vida social. Ela entrega-se loucamente ao trabalho e é impressionante a vontade dela em criar afectividade e amizade com as pessoas de lá. (...) Ela organiza jantares em casa dela, é uma simpatia para toda a gente (mas isso também é a maneira de ser dela), aparece imenso, abre-se com facilidade. Quando ela acabou com o namorado, entrou no meu gabinete, desatou a chorar, contou-me as coisas... eu não sabia nada dele, sabia que ele se chamava Jorge. Rapidamente criam uma afectividade com as pessoas, porque precisam... precisam do apoio do amigo. Eu pelo menos preciso mas jamais ia fazer isso com ela. Apesar de tudo eu ainda consegui manter algumas amizades... não teria de chegar ao ponto dela em que o primeiro ombro que encontra é a porta ao lado e a porta ao lado é um gabinete não é a casa de um amigo. São umas das manifestações.”*

A colega do António, depois de ter terminado a sua relação de namoro, ficou desamparada ao nível de apoio sentimental. Alguém que não tinha cultivado muitas amizades, vê-se agora a passar a grande parte do seu tempo no escritório onde trabalha e, como ser humano, ao precisar do apoio do amigo, acaba por investir muito do seu tempo na empresa a desenvolver amizades. Tal como referido pelo António, ela organiza jantares, procura conversar com os colegas, desabafa bastante no escritório. A possibilidade de fomentar amizades no trabalho deu à colega do António o apoio que ela precisava e isso contribuiu certamente para o seu bem-estar e permanência na organização.

Sónia sublinha a importância das relações de amizade no trabalho:

*“Toda a agente sabe que nestas organizações as pessoas perdem muito da vida pessoal que têm. Acaba por ser importante fomentarmos algumas relações de amizade no trabalho. Passamos muito tempo ali. Eu dou-te um exemplo e é verídico: eu agora namoro com um rapaz que trabalha lá na empresa. E acontece bastante. Mas efectivamente é natural que isso aconteça porque tu passas ali muitas horas por dia. Acabas por conversar bastante com aquelas pessoas, sabes a vida deles, sabes o que eles gostam, os gostos que têm e comesças a encontrar afinidades... [a organização] ganha com isso porque como toda a gente diz, é cliché mas é verdade: que o melhor que a empresa tem são as pessoas e são as relações pessoais que ali crias que são a melhor recordação que levas. Sentes que é uma coisa que ganhaste ali que é importante. E se não houver esses elos, as pessoas, que ficam ali tantas horas, ficam um bocado vazias. Acho que aí ganha muito.”*

Sónia sublinha que por passarem tanto tempo na empresa, as pessoas acabam por conversar mais, gerar afinidades e fazer despoletar amizades e essas amizades acabam por ajudar a pessoa a manter-se na organização. Sem relações de empatia e amizade entre as pessoas tornar-se-ia mais duro o cumprimento de horários de trabalho tão exigentes. Essa possibilidade alimenta o lado humano de pessoas que apesar de muito trabalhadoras, não são máquinas e precisam de afectividade para se manterem em equilíbrio. Desta forma, muitas das pausas realizadas em contexto de trabalho têm como resultado a criação e desenvolvimento de relações de amizade que, como já vimos, são cruciais para o bom ambiente de trabalho e permanência na organização. Assim, o agradável convívio com os colegas de trabalho e as amizades que se geram neste contexto, podem ajudar as pessoas a permanecerem empenhadas para com os objectivos da organização, e mesmo que coisas corram mal, ou mesmo que o trabalho exija da parte das equipas muito esforço e dedicação, eles acabam por não desistir.

Assim, muitas vezes, os sujeitos pretendem conquistar amigos no local onde trabalham. Uma vez porque existe realmente uma empatia entre duas pessoas que desejam cultivar uma amizade, outras vezes porque determinada pessoa tem na sua vida fora do escritório falta de amigos e deseja cultivá-los no local onde passa a maior parte do seu tempo. Um dos entrevistados sublinha o impacto positivo desta situação,

referindo que quando se criam amizades na empresa, o ambiente é melhor e as pessoas acabam por se sentir bem e motivados num local onde passam tantas das horas do seu dia. Sónia explica-nos:

*“Eu acho inclusivamente que o grande espaço de desmotivação que as pessoas a dada altura começam a sentir é não sentirem um elo tão forte nas relações que têm no trabalho. Se não gostares da pessoa com quem estás a trabalhar aquilo é o maior pesadelo. Acabas por passar dez, onde, doze horas por dia com essa pessoas. Agora se tu gostas das pessoas com quem trabalhas, já fazes as coisas muito melhor, fazes tudo com mais ligeireza e encaras as coisas de forma diferente. Isso sem dúvida nenhuma. Há na empresa determinadas pessoas com quem não me apetece trabalhar neste momento. Preferia trabalhar com outras, percebes? Isso é muito complicado. Dizerem-te “agora vais para outro país com tal pessoa”, tu sabendo que se trata de um “cromo” de todo o tamanho, sabes que vais ter de conversar com essa pessoa durante uma semana ou quinze dias e não tens a mínima vontade de o aturar. Fazes as maiores trombas quase. É complicado.”*

À semelhança do que já foi referido no âmbito das práticas que têm por consequência espairer, estas pausas podem ser intencionais, quando o sujeito desencadeia a situação de conversa, seja ela de simples convívio ou de amizade ou, pelo contrário, não intencionais quando alguém lhe vai “bater à porta” e dando continuidade a essa solicitação, o sujeito realiza a pausa.

Em conclusão, podemos dizer que conversação *online*, telefonemas, conversas durante o dia de trabalho em situações variadas (conversas durante o café, o lanche, enquanto se fuma, conversas ocasionais no corredor, no carro, enquanto se trabalha, conversas ao final do dia de trabalho), são práticas referidas pelos entrevistados para alimentar amizades ou simples convívio entre colegas.

Sendo amizades no trabalho ou simples convívio entre colegas, a boa relação entre os elementos da equipa/empresa promove o bom ambiente, a satisfação no trabalho e, neste sentido, maior capacidade e vontade de estar na organização. Inclusivamente, se o relacionamento com os colegas gerar motivação e entusiasmo para os colaboradores, outros obstáculos relacionados com o trabalho propriamente dito podem ser mais facilmente ultrapassados, ou, dito de outra forma, a componente

afiliativa no trabalho pode compensar outros dissabores e por isso promover e sustentar a resolução de problemas, bem como em última análise a permanência do sujeito na organização.

Por outro lado, devido ao número de horas que passam no trabalho, a maioria dos sujeitos entrevistados acabam por ter menos tempo disponível para a sua vida pessoal, sendo por isso frequente a procura de afecto no local de trabalho. Este aspecto proporciona-lhes de alguma forma o equilíbrio emocional indispensável, e neste sentido a capacidade de adaptação ao ritmo e duração do trabalho que lhes é exigido.

#### d. Cuidar da Vida Pessoal

##### 1. Romance no Local de Trabalho

Na sequência do que foi dito anteriormente, da mesma forma que se iniciam amizades nas empresas, também se podem desenvolver relações amorosas. Sónia diz-nos que namora com um rapaz que trabalha na sua empresa. Mais uma vez o lado pessoal e sentimental da pessoa pode ser silenciado, mas é difícil calá-lo constantemente. Pessoas que, como Sónia, passam tantas horas na empresa, acabam por desenvolver lá dimensões da sua vida privada que normalmente aconteceriam fora da organização. E na medida em que alimentam esse lado da sua existência conseguem cumprir com os horários exigidos sem terem de romper com eles para procurar fora da empresa esse algo que lhes falta.

Quando um sujeito pretende alimentar uma relação amorosa no seu local de trabalho, frequentemente a conversa é uma das formas de conseguir esse objectivo, seja através de telefonemas, e-mails ou conversação *online*. Patrícia conta-nos a sua história e as conversas através do *Messenger* (programa de conversação *online* interno da sua empresa):

*“A minha história é com o Joaquim... muito interessante... quer dizer, não é interessante mas eu vou contar a minha aventura. É assim, foi quando eu comecei a trabalhar no escritório... imagina as pessoas têm mais coragem para falar no Messenger do que falar cara a cara não é?! Imagina... com o Joaquim nós tivemos de trabalhar juntos por causa de umas coisas. Ele mandava-me no Messenger aquilo que*

*eu lhe pedi, eu agradeci-lhe e depois começámos a falar sobre nós e começámos a desenvolver uma amizade enorme através do Messenger. Falávamos de tudo e depois as coisas aconteceram... aliás posso dizer que o conheci através do Messenger porque eu falar pessoalmente com ele foi muito pouco. (...) quando tínhamos menos que fazer até passávamos o dia todo a falar... mas às vezes também com muito trabalho... quando as coisas são importantes em termos pessoais também te distraís um bocadinho do trabalho e tentas resolver as coisas pessoais através do Messenger.”*

Patrícia investiu muito do seu tempo no trabalho numa situação que não é trabalho: desenvolver um romance com um colaborador a empresa. Diz-nos que as suas conversas eram sobretudo através do programa de conversação *online*, tanto em alturas de pouco trabalho, como em alturas de muito trabalho, já que quando alguma coisa é importante e interfere com a nossa concentração é fundamental termos oportunidade de resolvermos os assuntos. Assim, Patrícia diz que falar com o Joaquim no *Messenger* era uma forma de passar o tempo quando não tinha trabalho, de se distrair, mas era igualmente uma oportunidade para resolver questões que caso contrário ficariam a perturbar-lhe a concentração.

António fala-nos de um colega que se apaixonou por uma advogada do escritório e que, embora tentassem evitar o contacto no escritório, acabavam sempre por almoçar juntos e telefonar-se durante o dia. Pausas ao longo do seu dia de trabalho traziam como consequência, o desenvolvimento dessa relação de romance.

*“Um tipo que entrou no escritório no meu ano apaixonou-se por uma mais velha e ela vice-versa. Na festa de natal aquilo foi óbvia a aproximação, via-se que eles estavam muito juntos. Continuaram a falar-se. Falavam-se muito pouco lá dentro (eu sei porque ele é meu amigo) mas sem ser no escritório falavam-se imenso. (...) Durante o dia, telefonemas, horas de almoço...”*

À semelhança do que já foi referido no âmbito das práticas de convívio e amizade, estas pausas podem ser intencionais, quando o sujeito desencadeia a situação de conversa no âmbito relação amorosa ou, pelo contrário, não intencionais quando a outra pessoa lhe vai “bater à porta” e dando continuidade a essa solicitação, o sujeito realiza a pausa.

Por outro lado, devido ao número de horas que passam no trabalho, a maioria dos sujeitos entrevistados acabam por ter menos tempo disponível para a sua vida pessoal, sendo por isso frequente a procura de afecto no local de trabalho e a componente emocional é um aspecto crítico para o equilíbrio do indivíduo como um todo. Episódios de romance são a tradução desta busca de equilíbrio afectivo.

## 2. Proximidade com familiares e amigos

Já referimos várias vezes o propósito por parte dos colaboradores de manterem o contacto com familiares e amigos durante o seu dia de trabalho. Podem interromper o trabalho especificamente com este objectivo, ou gerar esta proximidade no âmbito de pausas efectuadas para espairecer, ou para comer, ou até conciliar objectivos num mesmo momento de interrupção do trabalho.

Muitas actividades realizadas ao longo do dia fora do âmbito do trabalho têm por objectivo manter a proximidade com o namorado(a), familiares e amigos: telefonemas, e-mails, conversas *online* ou almoços. Trata-se novamente de alimentar um lado pessoal que ao longo do período de trabalho é preterido. Muitas vezes os entrevistados dizem parar o seu trabalho com o objectivo específico de telefonar ou escrever ao namorado(a), a familiares e amigos e, neste sentido procuram desenvolver a sua rede de relações pessoais. Noutras situações, os entrevistados dizem aliar mais do que um objectivo na situação de pausa: é o caso da pausa para espairecer depois de terminada uma tarefa em que se aproveita para telefonar a um amigo ou o caso em que a pessoa chega ao escritório, pretende adiar o início do trabalho, criar um período de mentalização e telefona aos pais, ou o almoço em que se quer desligar do trabalho e simultaneamente se procura a companhia de pais ou amigos para pôr a conversa em dia. Assim, as pausas com o objectivo de comunicar com a namorada(o), familiares ou amigos podem ser motivadas exclusivamente pela vontade de estabelecer proximidade com essas pessoas, sendo que por isso a pessoa resolve parar, mas pode acontecer também que as pessoas procurem aproveitar o tempo das pausas realizadas por outros motivos, nomeadamente no início do dia de trabalho, quando surge a necessidade de espairecer ou quando não apetece trabalhar, para falar com a namorada(o), familiares ou amigos. Telefonemas, e-mails, conversação *online* e almoços, são formas de manter essa proximidade desejada com pessoas queridas que estão fora da organização.

A conversação *online* é outro mecanismo de contacto com pessoas fora da organização. Vasco refere que a possibilidade de ter acesso a programas de conversação *online* não é apenas bom, mas importante para a permanência dele na organização durante tantas horas. Vasco é consultor numa empresa de *software* para telemóveis, passa muitas horas na organização e, para ele, o facto de poder conversar com amigos dá-lhe uma enorme satisfação e energia para poder estender o seu dia de trabalho. De facto, estes momentos de conversação *online* são uma oportunidade de manter contacto com os amigos, mas são sobretudo uma oportunidade para espairecer e descansar, renovando energias para a fase de trabalho que se segue. Vasco é uma pessoa muito ligada às suas amigadas e precisa delas para se manter em equilíbrio. Se não tivesse a possibilidade de contactar com os amigos durante o dia de trabalho, não só por lhe ser mais difícil psicologicamente encarar tantas horas de trabalho sem se distrair, como provavelmente iria à procura do contacto com os amigos com quem não podia comunicar durante o dia. Poder conversar com os seus amigos durante o dia é, para Vasco, uma forma de se manter com energia e bem disposto.

*“[Ter a possibilidade de estar no Messenger] é excelente. Sinceramente acho que é excelente. Acho que a perda que eu tenho, pelo número de vezes que falo por dia com amigos, ganho muito mais no á vontade que tenho em... em... enfrentar as tarefas que tenho ao longo do dia. Ou seja, tu tens um win-win situation, que é eu ganho, porque ganho imensa satisfação por sentir que estou a falar com os meus amigos, já que não consigo sair às 5 ou as 6.30h como as pessoas normais, consigo manter este contacto com os meus amigos ao longo do dia, o que acho óptimo, consigo encarar muito melhor a produtividade ou o resto das horas que tenho por dia para trabalhar. Ou seja, eu ganho espiritualmente e emocionalmente e a empresa, para mim, também ganha, porque se calhar estava a ser menos produtivo naquelas horas, ou não aguentava e já me tinha ido embora.”*

Tomás afirma que não deixa de fazer o seu trabalho por ter o *Messenger* ligado e é para ele uma fonte de motivação poder estar em contacto com a sua namorada. Tomás trabalha no departamento de marketing de uma empresa do sector das telecomunicações. Regra geral, o seu trabalho não lhe impõe grandes períodos de concentração profunda, mas antes agilidade para receber telefonemas, falar com agências, reunir-se com colegas. Neste sentido, ter o *Messenger* ligado não implica

aumentar o grau de dispersão ou diminuir a produtividade, mas antes dar ao colaborador a possibilidade de gerir o seu tempo e de estar em contacto com pessoas fora da organização.

Ricardo afirma que telefonemas e e-mails são outra das formas de manter essa proximidade e que estes ocorrem ao longo do dia de trabalho, dependendo dos programas e até do estágio da vida da pessoa em termos das suas relações. Fala-nos do real dispêndio de tempo de trabalho que o sujeito proporciona quando está a iniciar uma relação amorosa, mas sublinha o efeito positivo em termos de motivação e equilíbrio pessoal.

*“Ou porque surgiu alguma coisa, lembraste-te e sentiste necessidade de comunicar com essa pessoa, só se tiveres muito trabalho é que não o fazes. Também não perdes assim tanto tempo a enviar um mail. E tem também a ver com estágios na vida de uma pessoa... hipoteticamente, se estás a iniciar uma relação, o dispêndio de tempo ao telefone, mail é muito superior, e isso vai-se reflectir numa menor produtividade porque estás menos horas a trabalhar. Mas pode ter o efeito adverso de estares a trabalhar mais motivado, mais feliz... mas tem a ver com estágios na vida de uma pessoa, não em termos de horários de trabalho, não vou concentrar os meus telefonemas todos de manhã ou coisa assim. Surge naturalmente. Se por exemplo, vamos jogar à bola à noite e eu tenho que arranjar uma equipa de futebol, à tarde tenho que escrever e-mails, fazer telefonemas, é lógico que perco tempo...”*

Esta proximidade com familiares ou amigos, e tal como no âmbito das outras pausas já referidas pode ser despoletada pelos outros, em oposição a ser procurada pelo próprio sujeito. Assim, muitas vezes momentos de não trabalho a este nível acontecem quando algum familiar telefona, ou um amigo manda um e-mail, ou a namorada introduz uma conversa no programa *Messenger*.

Em conclusão, os telefonemas, e-mails, conversas *online*, almoços com a namorada, com os pais, com os amigos é, mais uma vez, uma forma de introduzir vida pessoal no trabalho e que, dada a exigência deste tipo de organizações, se torna crítica para o equilíbrio do colaborador, como ser humano, e, neste sentido contribui para gerar um maior número de horas trabalhadas: aquele que tem a possibilidade de aceder à sua

vida pessoal no trabalho e que gere isso de acordo com o fluxo de trabalho, acaba por não necessitar de romper com o trabalho para procurar esta parte fundamental da sua vida. As organizações ganham pela clara adaptação dos colaboradores ao ritmo e abundância de trabalho por elas impostas.

### 3. Tratar de assuntos pessoais

As pausas para tratar de assuntos pessoais podem igualmente ser motivadas exclusivamente pela necessidade de resolver determinadas questões, sendo que por isso a pessoa obriga-se a parar, mas pode acontecer também, e como já vimos anteriormente, que as pessoas procurem aproveitar o tempo das pausas realizadas por outros motivos, nomeadamente pela necessidade de espalhar-se no início do dia de trabalho, para tratar de questões pessoais.

Cátia, advogada, resolve a grande parte das suas questões pessoais no trabalho, e aproveita os intervalos que faz para tratar de assuntos variados, nomeadamente, ver o e-mail pessoal, telefonar à empregada, à mãe, organizar documentos pessoais, tratar das despesas de saúde.

*“Marco cabeleireiro... e... quinhentas coisas que se formam para fazer, aqueles telefonemas que se têm de fazer no dia-a-dia. Falo para a minha mãe, para a empregada, a perguntar o que é que vai ser o almoço, essas coisas todas faço a meio da manhã depois de ter feito a tal hora e meia de coisas urgentes. Então, depois a meio da manhã, vejo o meu yahoo, o meu hotmail, e é aí mais ou menos o meu intervalo. E depois é no escritório que eu faço o IRS, é no escritório que faço tudo de despesas de saúde, organizo documentos. É no escritório que estão todas as coisas pessoais e de casa é no escritório que eu faço, é no escritório que eu tenho tempo, não é em casa, nunca faço em casa. É no escritório que mando cartas, portanto aproveito sempre esse tempo.”*

Os entrevistados asseguram a necessidade de tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho já que esse mesmo horário de trabalho, pela sua duração, impede as pessoas de resolverem determinadas questões depois do trabalho.

Sónia trabalha em auditoria e passa muitas horas na organização e, também ela, diz sentir a necessidade de importar assuntos da sua vida pessoal para o trabalho, considerando-o uma realidade inerente à forma de estar na organização, uma contrapartida pelo número excessivo de horas que acaba por permanecer na empresa a trabalhar.

Numa primeira abordagem pode parecer um custo para a organização dado o tempo que o sujeito perde e a dispersão originada pelo facto de estar concentrado em assuntos pessoais no horário de trabalho, mas no entanto é essa possibilidade que faz com que as pessoas tenham a disponibilidade de ficar até mais tarde. A vida pessoal não pode ser negada, as pessoas não são máquinas, têm casas, têm filhos, têm assuntos seus para tratar. Se não houvesse abertura da parte da organização para permitir que as pessoas façam pausas no seu trabalho para tratar de assuntos pessoais, quer por telefone, quer por e-mail ou até ausentando-se fisicamente das instalações, certamente muitos dos seus colaboradores teriam frequentemente que sair mais cedo, deixando para trás o trabalho.

Sónia refere:

*“Acho que as pessoas pensam “já que vou cá estar tanto tempo, vou fazer coisas que normalmente faria fora do horário de trabalho, enquanto estou na empresa”. Eu acho que é um custo inerente à forma de estar da organização. Eles também não te podem pedir tudo sem te dar nada em contrapartida. Toda a gente sabe que ninguém tem problemas em marcar uma hora de médico das duas às três da tarde... E é assim que funciona e toda a gente te põe no maior dos à vontades para que tu o faças. Eles sabem que se exigem tanto de ti também têm que te dar algumas contrapartidas. “*

E dá o seu exemplo:

*“ Se te pedem tanto... por exemplo, eu tenho casa, coisas práticas do dia-a-dia, ligar para a TV Cabo, se aquilo só está aberto até às oito horas tens que ligar enquanto estás no trabalho, acabas por transpor todas estas coisinhas para dentro do teu meio de trabalho. Para tratar deste tipo de coisas tem que ser ali. Acho que é uma prática comum dentro da organização. (...)*

Mas mais uma vez Sónia fala de uma lógica de equilíbrio e compensação. Este tipo de organizações exigem muita dedicação da parte das pessoas, em tempo e em esforço. Noitadas de trabalho, ou mesmo fins-de-semana ocupados não são situações raras. Assim, para Sónia é justo que se dedique à sua vida pessoal, já que tantas e tantas horas dedica à sua organização.

*“É assim, se tu tiveste um mês a trabalhar muito, em que desapareceste do mundo, nunca mais deste notícias a ninguém, tens não sei quantas coisas da tua vida pessoal penduradas, vai chegar um dia em que acalmou e eu penso: “este dia estou no escritório, mas este dia é para mim”. É para recuperar um bocadinho, para mandar um mail a alguém, dizer que já voltei, que tive umas semanas complicadas mas que agora podemos combinar qualquer coisa, é, para no fundo, teres um contra peso. Eu não consigo sentir que é sempre, sempre “a abrir”, semana após semana, a trabalhar até às tantas. Porque é assim: há sempre qualquer parte que sai a perder. Mas eu tenho que sentir que me dão o espaço em que posso cuidar da minha vida pessoal nem que seja só por um dia, depois desse mês de muito trabalho, dia em que estou mais relaxada e em que não quero stressar. Agora se até nesses dias há um sénior que... isso é mesmo prejudicial. Tu precisas de sentir que há essa contra medida, que te podes dar ao luxo de fazer isso.”*

Tomás não tem um horário de trabalho tão exigente, mas acaba por tratar de muitas questões pessoais na empresa, sobretudo porque alguns assuntos burocráticos relativos à compra da sua casa, por exemplo, não podem ser tratados noutra altura, dados os horários de abertura ao público de certas instituições.

Contudo, Tomás refere, ao longo da sua entrevista, que fica no escritório muitas vezes até mais tarde por dedicação ao trabalho, por competência e responsabilidade. Neste sentido, a possibilidade de poder fazer esta gestão de tempo é uma vantagem, permite-lhe assegurar um equilíbrio entre vida pessoal e profissional e não se sentir frustrado no trabalho por ter de abdicar de algum conforto e descurar em determinados aspectos pessoais.

*“Plenamente, todas as coisas que dê para fazer pela Internet... eu fiz o meu IRS na empresa. Quando foi na altura de comprar casa fartei-me de fazer coisas até porque se não for naquelas horas também não dá para tratar. Auditorias, escrituras, faxes para o*

*banco... Tratas de assuntos pessoais, não tens como não tratar, o que não é necessariamente uma coisa má. Tu podes encaixar no teu dia coisas pessoais que se calhar dificilmente daria para tratar noutra altura. Isto também tem um pouco a ver com a Internet... hoje em dia é possível fazer tanta coisa..."*

De facto, podemos dizer que a impossibilidade de tratar de determinados assuntos pessoais no local de trabalho pode trazer uma frustração e desconcentração relativamente ao próprio trabalho, assim como menos empenho da parte do colaborador. Andrea mostra como tratar de aspectos relacionados com o seu casamento no horário de trabalho foi crítico para a sua própria concentração e dedicação em relação ao seu trabalho: sendo o casamento um assunto de extrema importância na sua vida, ter de abdicar de tratar de determinadas questões no trabalho acaba por ser prejudicial a vários níveis. Por um lado, depois das sete, altura em que costuma sair do trabalho, muitas lojas e contactos já não estão disponíveis, pelo que se torna crítica a flexibilidade de os poder contactar durante o dia. Se esta flexibilidade não for permitida a pessoa terá necessariamente de sair à hora certa, sem dedicar mais minutos do seu tempo à empresa ou tirar dias de férias. Com este aspecto relaciona-se um outro que tem a ver com a noção de equilíbrio e contrapartida: a pessoa ao sentir que não lhe está a ser facultada nenhuma facilidade, também acaba por sentir que a empresa não merece e, neste sentido, mostrará menos disponibilidade e flexibilidade para os assuntos de trabalho. Por outro lado, Andrea refere que se algum assunto pessoal a está a atrapalhar, ela tem uma grande dificuldade em abstrair-se dessa realidade para se concentrar no trabalho. Deste modo, a qualidade e eficiência do trabalho será prejudicada.

*"Quando algo pessoal me está mesmo a atrapalhar eu não consigo ter concentração suficiente para levar o trabalho normalmente, bem feito. Fico desconcentrada e tenho dificuldade em travar o meu pensamento... tenho uma dificuldade pessoal em por de parte as coisas que me estão a incomodar, concentrar-me no trabalho para depois voltar a pensar nelas. Talvez por isso também tenha muita tendência para resolver tudo no momento..."*

Em conclusão, a introdução de vida pessoal no trabalho torna-se crítica para a adaptação do sujeito aos horários excessivos, ritmo e fluxo de trabalho exigidos pela organização em que trabalha. Por vários motivos:

- Indisponibilidade dos serviços a partir de certa hora, o que torna fundamental a flexibilidade de os poder contactar durante o dia;
- Desconcentração provocada pela existência de assuntos pessoais pendentes, o que pode no limite prejudicar a qualidade e eficiência de todo um dia de trabalho;

Assim, a falta de sentido de equilíbrio e contrapartida, ou seja, a pessoa ao sentir que não lhe está a ser facultada nenhuma facilidade, também acaba por sentir que a empresa não merece e, neste sentido, mostrará menos disponibilidade e flexibilidade para os assuntos de trabalho.

e. Desenvolver um negócio próprio

Outro tipo de actividades realizadas durante o seu dia de trabalho e que não são trabalho, são aquelas em que o colaborador procura desenvolver um negócio próprio. Pode tratar-se de um negócio de venda de produtos a colegas na empresa e, nesse caso, a pessoa pode aproveitar a hora de almoço ou outros momentos para falar com os colegas sobre os produtos e mostrar aquilo que tem, ou pode tratar-se de um negócio paralelo à sua actividade na empresa que imponha a necessidade de tratar de alguns assuntos por telefone ou e-mail. Em ambas as situações o sujeito procura, antes de mais, os rendimentos associados ao negócio que desenvolve paralelamente à sua actividade na empresa.

Tomás fala daquilo que vê as colegas fazerem:

*“Uma coisa que sempre me intrigou desde que cheguei à empresa é as pessoas terem negócios paralelos lá dentro, uma vende bijutaria, a outra faz bolos e leva, a senhora da limpeza que faz bainhas das calças... eu lembro-me de ter ido para lá no Natal e havia uma rapariga que chegava lá e dizia “tenho aqui umas coisas, não querem comprar?”. (...) Eu passo-me! Aquilo às vezes parece uma feira. É que uma coisa são barulhos residuais, telefones, impressora, conversas normais etc. outra coisa é quando se juntam duas ou três pessoas a falar um bocadinho mais alto, mesmo ao pé de mim, o que gera um distúrbio naquilo que eu estou a fazer. Acho que coisas positivas só mesmo o aspecto financeiro para as próprias pessoas que vendem as coisas...”*

Henrique além do seu trabalho como consultor, gere o negócio de agricultura do avô, mas procura fazê-lo fora do horário de trabalho:

*“Tento fazer nas horas de almoço. Mas muitas vezes faço sem ser à hora de almoço, sim. Por exemplo, a gestão do negócio do meu avô tento fazer à hora de almoço ou nos caminhos, do escritório para o cliente e vice-versa. Trato no táxi. Eu falo com o meu avô todos os dias. Normalmente falo com um tipo que está lá em Portalegre todos os dias às oito e meia da manhã quando vou no comboio. Aproveito imenso e à noite quando venho para casa também aproveito imenso. Lembra-te que eu ando de táxi todos os dias mais de uma hora. Entre táxi, comboio, só a ida para Lisboa são quarenta minutos todos os dias. Mais os táxis temos á vontade uma hora e meia nestas coisas. Aí dá para tratar de tudo. Não estou a dizer que a meio do dia não surja um telefonema, mas por minha iniciativa... além do mais porque não gosto de misturar as coisas. E ainda por cima como tenho o resto da minha equipa no mesmo sítio a trabalhar comigo não tenho o maior interesse do mundo em fazê-lo.”*

Henrique diz aproveitar as horas de almoço e as viagens de táxi que realiza no âmbito do trabalho e procura evitar tratar deste tipo e assuntos ao pé da equipa.

Gabriel fala de um caso na sua empresa:

*“Há sempre uma que arranja para as amigas os cosméticos, vem com o catalogozinho da La Redoute, mostra e faz e acontece. Depois há a outra que tem a amiga que vende as cangas que trouxe do Brasil e as sandálias. Depois reúnem-se e param. (...) A mim distrai-me um pouco, mas para as pessoas eu acho óptimo, porque elas gostam, e cada um que faça o que entender, estou-me um bocado a borrifar para elas. Eu não estou ali para elas, eu estou ali para o trabalho e desde que não se sentem ao meu colo podem estar a fazer o que elas quiserem.”*

A motivação destas pausas para desenvolverem o seu negócio é o dinheiro que os sujeitos conseguem angariar. Os colegas vêm como benefício o dinheiro que podem poupar nesses produtos e a comodidade de os poderem comprar na empresa. Poderá haver também uma questão afiliativa de gerar relação com os colegas, no entanto não existem evidências para este facto, sendo que receber dinheiro acaba por ser a

consequência evidente para os sujeitos que desenvolvem este tipo de actividade. Estas interrupções do trabalho, para efeitos de compra e venda de produtos, podem ter paralelamente o efeito de espalhar e descontrair do trabalho e os colaboradores até podem procurar as “negociantes” para compatibilizar os dois objectivos da pausa que se propõem fazer.

Se realizadas na hora de almoço estas pausas em que o sujeito cuida de negócios próprios e paralelos à actividade da empresa não influenciam o ritmo e a quantidade de trabalho realizada, podendo ser mais uma forma de descontrair no trabalho. No entanto, se ocorrerem durante períodos de trabalho e ao pé dos outros colegas, podem ser uma fonte de desconcentração maior como afirmam Tomás e Gabriel. Ambos trabalham em *open-space* e, por não serem situações comuns, a venda de produtos na empresa, acaba por se gerar um burburinho diferente do ambiente normal que pode até incluir conversas e telefonemas pessoais como já vimos. Esta situação de venda de *bikinis* e produtos de beleza acaba por existir à revelia do sistema por introduzirem uma dispersão e desconcentração maior na organização. No entanto, e por outro lado, o facto de ter oportunidade de gerir um negócio paralelo durante o tempo que está na organização faz com que o sujeito possa estender o seu tempo de trabalho para lá do horário normal de saída e, deste modo, suportar um compromisso em tempo e em esforço extra para com a organização. A acrescentar, o próprio sentimento de “recompensa”, ou a noção de equilíbrio e contrapartida já referida, geram da parte do sujeito uma maior flexibilidade e disponibilidade para assuntos de trabalho já que sentem que de alguma forma a sua dedicação a um negócio paralelo afasta-o pontualmente o trabalho e que este aspecto deve ser compensado.

#### f. Preencher Tempos Mortos

##### 1. Pausas em contexto de ausência de projectos (pouco trabalho)

Outra situação de pausa tem origem no facto da pessoa ter pouco para fazer e, neste caso, a pessoa procura formas de passar o tempo com os meios que tem disponíveis na empresa: telefonemas e-mails pessoais, Internet, conversa com colegas. A propósito deste tipo de paragem, devido ao facto de se ter pouco trabalho, surgiu a referência de aproveitar a oportunidade para avançar o trabalho da pós-graduação ou do mestrado que se está a frequentar, uma vez que é um cenário que se pode estender por

várias horas ou dias. Novamente a pessoa tenta otimizar o tempo que tem disponível na empresa para adiantar assuntos pessoais, neste caso por não poder efectivamente avançar trabalho.

O facto de poder aproveitar as alturas de pouco trabalho para fazer pausas onde se dedica a projectos pessoais, nomeadamente a pós graduação, faz com que Mafalda evite a frustração normalmente associada a estas alturas em que se tem que estar no trabalho sem trabalho.

*“Quando ela [a minha colega] tem uma coisa para fazer que não lhe apetece ou quando não tem trabalho... nós às vezes temos tanta coisa para fazer que despachamos tudo e ficamos sem nada, sabes? Podes chegar até ter dois dias em que não tens absolutamente nada para fazer. Porque está tudo à espera da documentação do cliente que vai vir, ou tu já mandaste o mail a pedir isto ou a solicitar aquilo, informação, documentação ou agendar uma reunião e eles desmarcaram... estás li completamente parada. Ai é um tédio de morte ter oito horas pela frente... mas eu aí sou um pouco diferente das outras pessoas que é... como eu estou sempre a fazer qualquer outra coisa lá fora, pós-graduação, mestrado, é nesses momentos que eu vou buscar as coisas do estudo...”*

Em conclusão, a actividade de consultoria é caracterizada por picos de trabalho e alturas em que pouco ou nada se tem para fazer. Assim, e ainda que tenha de estar presente na empresa, o facto da pessoa ter a possibilidade de fazer telefonemas pessoais, estudar para a sua pós-graduação, conversar com colegas, faz com que o tempo passe mais rápido e de uma forma proveitosa para a pessoa, contribui para que o colaborador evite a frustração de estar na empresa nessas alturas. Acabam por ser momentos que compensam o exagero de horas de trabalho nas alturas mais exigentes, pois o colaborador sente que também tem alturas em que lhe é dada a possibilidade de pensar em si próprio. Se mesmo nas fases de pouco trabalho para os clientes, lhe fossem exigidos pela empresa, de forma sistemática, projectos internos, o sujeito acabava por se confrontar com um desgaste permanente o que resultaria num percurso muito penoso em termos da sua permanência na organização.

2. Tempos mortos em contexto de culturas organizacionais de longas horas de trabalho

No âmbito da possibilidade de gerir o ritmo de trabalho e os momentos de “não trabalho”, alguns entrevistados referem que na sua organização, apesar do volume de trabalho nem sempre o justificam, existe uma cultura de empresa, que valoriza os que ficam até mais tarde. Desta forma, é possível ver as pessoas a diminuir o ritmo de trabalho durante o dia porque pretendem ficar até mais tarde, mostrando uma imagem de compromisso ao chefe, bem como é possível verificar, a partir das 18h, pessoas a passarem o seu tempo na Internet.

Carolina fala da sua experiência:

*“E principalmente o meu ‘manager’, da minha área de actividade, valoriza isso e é pouco flexível. Para ele tem-se sempre que estar ali, e quando não está, não faz qualquer questão em disfarçar o seu descontentamento, bem pelo contrário: reforça, e fala, e diz, para quem quiser ouvir, que por ele também estava em casa com o filho, mas não! Há trabalho a fazer e ele tem que lá estar... não há só aquela percepção de se notar que se é valorizado, não! Nota-se porque é, efectivamente, explícito. (...) Mas aquilo é um open-space e portanto é normal e é fácil, eu perceber o que as outras pessoas estão a fazer. E é normalíssimo ver pessoas às sete e oito da noite na Internet e a fazer pesquisas de sites de noivas, ainda por cima nesta altura em que metade da agência se vai casar!”*

António descreve o mesmo tipo de comportamentos na sua organização:

*“Existe imenso o face value. A pessoa mesmo que não faça nada dá sempre a desculpa de ter feito algumas coisas. Porque as pessoas, apesar de se dizer que não há competição e que existe um ambiente excepcional, acaba por existir uma competição louca, absolutamente louca. Um dos factores de competição é a presença, é o estar presente, a disponibilidade, isto conta por si. Presença sempre. (...) Tenho uma relação ótima com o meu chefe e profissionalmente já cheguei a um nível em que não preciso de fazer isso. Mas a verdade é que eu continuo a valorizar isso e faço porque como chefe sei que ele também valoriza. Às vezes estou para lá a viajar... (...) Por exemplo se eu estou a ver um mail no ‘g mail’ ou estou a ver um site de um hotel ou um bilhete de avião, se ele [o colega] se levanta eu carrego logo no ‘inbox’. Essa é uma das técnicas, tenho sempre um documento de Word aberto. Sempre que entra alguém carrego na*

*janela do Word. Porque é impressionante todas as pessoas que entram olham para o computador, olham e lêem.”*

Os entrevistados referem uma situação que se repete em muitas organizações: muitos chefes valorizam excessivamente a permanência até tarde na organização. E isto acontece independentemente de saberem o nível de produtividade durante o dia ou a quantidade de trabalho que têm. A presença conta por si como um sinal de compromisso e empenho. Este facto tem impactos em termos das pausas efectuadas a dois níveis: ou as pessoas fazem mais pausas durante o dia por saberem que o seu dia de trabalho vai necessariamente ter mais horas, como refere Patrícia, ou a partir de certa altura, ao final da tarde, as pessoas começam a dedicar-se a assuntos e interesses pessoais, sendo a Internet um veículo possível para o efeito. A possibilidade de estar na Internet, de conversar com colegas, de tratar de assuntos pessoais, dá aos colaboradores a possibilidade de mostrar uma imagem de compromisso e permanecer na organização até altas horas a noite. De facto, se não tivessem essa possibilidade provavelmente não aguentariam com tanta frequência dias tão longos de trabalho e, nessa medida, não conseguiriam o seu objectivo de se promoverem como trabalhadores esforçados e comprometidos com os objectivos a empresa.

Esta realidade parece, no entanto, não beneficiar directamente a qualidade e a quantidade de trabalho efectuado, pois não se trata de produzir mais ou melhor, trata-se de fingir que se produz para criar uma imagem. A verdade é que as culturas organizacionais que promovem estes comportamentos encerram em si mesmas incongruências. E é por isso que as pausas efectuadas ganham ainda mais importância: são a forma das pessoas se adaptarem a empresas onde querem progredir e de lidarem com culturas que fomentam longas horas de presença na organização. Presença essa que pode ser trabalho, ou não...

Em conclusão, dada a existência de culturas organizacionais que valorizam, como sinal de empenho e dedicação, aqueles que passam mais horas na empresa, a possibilidade de intercalar esse somatório considerável de horas de trabalho com períodos em que não estão efectivamente a trabalhar, permite que os sujeitos evitem frustrações e rupturas, para conseguirem adaptarem-se aos requisitos vigentes. Tratar de assuntos pessoais, navegar na intranet, conversar com amigos *online*, são actividades já descritas noutros contextos, mas que neste caso ocorrem para possibilitar a criação da aura pela qual o sujeito quer ser conhecido, ou, dito de outra forma, potenciar a sua

gestão de imagem. Imagem de um sujeito que pretende ser percebido como dedicado, empenhado, flexível e disponível dado o número de horas que dedica à organização em detrimento de outras dimensões da sua vida (ainda que e facto essas dimensões vão sendo alimentadas ao longo das pausas que faz durante o seu dia de trabalho).

Tabela 2: Pausas Não Prescritas: Práticas e Desafios

Fase do Dia	Práticas Resumo	Práticas	Detalhe	OS DESAFIOS								
				Falta de Tempo para Cuidar da Vida Pessoal	Fadiga Mental - Cansaço	Perfuração causada por uma questão pessoal ou profissional	Lidar com a componente afilativa no âmbito profissional	Dificuldades associadas ao início do dia de trabalho	Saluração relativamente à equipa de trabalho	Ausência de Trabalho	Cultura de longas horas de trabalho	
PAUSAS NÃO PRESCRITAS AO LONGO DO DIA	Espalhar	ESPAIRECER - RESET	Desbloqueio mental		X							
			Relaxar entre diferentes trabalhos ou tarefas 1)	X	X		X					
			Relaxar em contexto de excesso de trabalho (horas extra 1)	X	X		X					
			Fumar, comer, beber café		X							
			Pequenas interrupções de conversa enquanto se trabalha		X							
			Ouvir música		X							
			Pausas Não Intencionais		X							
	Catarise	CATARSE	Situação de Pressão - Desabafar			X						
			Outras Acções			X						
			Apoiar o colega que necessita de desabafar			X						
	Criar Relações Informais	CONVÍVIO /AMIZADE COM COLEGAS	Conversas procuradas com colegas		X		X			X	X	
			Conversas não intencionais com colegas		X		X					
	Cuidar da Vida Pessoal	ROMANCE COM COLEGAS	Conversas procuradas	X	X							
			Conversas não intencionais	X	X							
		PROXIMIDADE FAMILIA/AMIGOS	Proximidade procurada com família e amigos	X	X					X	X	
			Proximidade não intencional com família e amigos	X	X							
		ASSUNTOS PESSOAIS	Títular de Assuntos da Vida Pessoal	X	X					X	X	
	Dar resposta a situações não procuradas		X	X								
	Preencher Tempos Mortos	TEMPOS MORTOS	Preencher Tempos Mortos						X	X		
	Negócio Próprio	NEGÓCIO PRÓPRIO 2)	Procurar oportunidades de negócio próprio									

1) Ainda que o objectivo primeiro da pausa seja espalhar, o sujeito pode, ao mesmo tempo, acabar por dar resposta a mais desafios, nomeadamente questões da sua vida pessoal, bem como criação de relações informais com os colegas.

2) Esta prática não se apresenta como a resposta directa a um qualquer desafio, sendo sobretudo motivada pela rentabilidade gerada pelo negócio próprio.

Note-se que o número de pausas e respectivas práticas são, em última instância condicionadas pela importância e pelo prazo do trabalho que se tem em mãos, ou seja, a maior parte dos entrevistados referiram que em situações de stress, ou seja, de prazos de entrega curtos, abdicam das pausas para ganhar tempo de trabalho. Mesmo necessidades como comer e beber café são realizadas de forma a proporcionar poupança de tempo. E este aspecto relaciona-se com o perfil consciencioso dos entrevistados.

Patrícia descreve a altura mais crítica do ano para os consultores fiscais, Maio:

*“No mês de Maio era... eu chegava às oito da manhã porque nunca quis chegar mais cedo uma vez que prefiro ficar até mais tarde. Portanto chego às oito, tomo o café... (...) Na cozinha, sozinha para me despachar. Aliás não o tomava na cozinha, levava-o para a secretaria porque não tinha tempo e começava a trabalhar. (...) às vezes não almoçava, ia só buscar uma sanduíche ou pedia no São Gabriel para me levarem lá. Muitas vezes acontecia, por exemplo, eu estar a comer e a trabalhar no computador.”*

Quando confrontados com o cenário de proibição de pausas por parte das chefias, os entrevistados revelam a importância que dão aos momentos de paragem: para atenuar o desgaste físico e mental, para criar momentos de retoma de trabalho com mais energia, para dar oportunidade às pessoas de se conhecerem e de conviverem, para dar oportunidade de alimentar um lado pessoal que deve existir para bem da saúde mental do colaborador. Catarina refere:

*“Acho que o ambiente seria péssimo e eu até te posso falar com conhecimento de causa porque eu estou num departamento que tem um ambiente péssimo porque tem um chefe desse género. O meu chefe é capaz de não proibir, mas é capaz de chamar a atenção de outra forma o que para mim acaba por ser o mesmo. É uma pessoa que chega à sala e é capaz de dizer “então, tudo a ver e-mails particulares?”. Fala assim. Ou diz “Então, tudo sem fazer nada?”. Somos uma equipa produtiva sob muito stress e todos a sentirem-se mal. Todos infelizes, não se vê pessoas com ar feliz ali dentro. (...) Portanto esta questão que tu colocas dos momentos em que não se está a trabalhar é para mim muito uma questão de liderança, do chefe perceber quando é que se pode e deve fazer uma pausa, quando é que as pessoas precisam de fumar o seu cigarro, para depois produzirem mais. Isto para mim é assim, infelizmente, mas toda a formação deveria começar exactamente pelas chefias...”*

Catarina sublinha a relevância da chefia no âmbito das pausas efectuadas pelos colaboradores. Diz ela que muito mais do que hábitos ou práticas que se geram livremente, ao longo do tempo, pelos colaboradores, os momentos de não trabalho acontecem de acordo com a cultura vigente, ou seja, de acordo com normas impostas pela respectiva chefia. Neste caso, a chefia de Catarina acaba por inibir muitos dos momentos de não trabalho, o que, segundo ela, leva ao aumento do stress na equipa, bem como a uma grande desmotivação, “infelicidade” como ela própria designa.

Mafalda, também valoriza claramente a existência de momentos de não trabalho durante o dia de trabalho:

*“Acho que era horrível. Eu acho que tu precisas destes escapes. (...) Quando tu tens um trabalho para fazer, se tens o mínimo de competência e de responsabilidade para o fazer, tu vais fazê-lo quer tenhas acesso à Internet ou não, não vais deixar de fazer as coisas, só que isto é um escape que te é permitido. Estas idas ao café nem que sejam só dois minutos para fazer uma pausa, este ver os e-mails de um amigo qualquer que te mandou ou ir à Internet ver uma coisa qualquer, são momentos em que te distrais e descontrais um bocado do trabalho. Depois quando recomeças já tens outro ânimo!”*

Mafalda refere exactamente um dos aspectos já referenciados anteriormente nesta análise: sujeitos conscienciosos e competentes não diminuem a qualidade ou quantidade de trabalho por terem acesso a momentos de não-trabalho. Antes pelo contrário: a flexibilidade que lhes é proporcionada em termos de número e tipo de pausas pode sustentar melhores resultados por via da possibilidade de descansar e recuperar energias, diz Mafalda.

Vasco refere igualmente que a ausência de verdadeiras pausas sugere um grau muito superior de cansaço ao final do dia:

*“Como te disse passei imensos dias que passei sem sair para beber café nem para almoçar, portanto almoçava no escritório, qualquer coisa... uma sandes, qualquer coisa e sentia imenso isso. Sentia que saía muito mais cansado do escritório nesses dias.”*

Henrique realça a importância dos momentos de não trabalho como forma de potenciar o equilíbrio emocional em ritmos de trabalho muito exigentes:

*“Porque é o que lhes dá saúde mental. Uma pessoa que trabalhe, pelo menos em consultoria que é o que eu posso falar, em que existe um ambiente totalmente depravado em termos intelectuais, em que a pessoa trabalha, trabalha, trabalha, e não faz mais nada, se a pessoa não tem a componente emocional para equilibrar isso, é o descalabro total.”*

## DISCUSSÃO

### Contribuições para a Teoria

O presente trabalho de investigação procurou compreender as actividades associadas aos momentos de pausa dos colaboradores durante o seu dia de trabalho, ou seja, o que é que as pessoas fazem nas empresas durante o dia de trabalho que não é trabalho. Partindo dos dados resultantes de entrevistas semi-estruturadas, foi possível identificar um conjunto de práticas, bem como os benefícios retirados pelos colaboradores neste âmbito. As conclusões têm implicações para futuras investigações ao melhorarem o entendimento sobre comportamentos e práticas manifestados no âmbito de pausas realizadas pelos colaboradores durante o dia de trabalho. Constitui, ao evidenciar os benefícios retirados da possibilidade de realização de pausas, nomeadamente ao nível do aumento da capacidade de trabalho e melhoria de desempenho do colaborador, um contributo e um enriquecimento da literatura existente nesta área de investigação.

### Momentos de Pausa e Impactos

Da análise efectuada ficou claro que os colaboradores usufruem de variados momentos de pausa durante o seu dia de trabalho. Ficou igualmente explícito o tipo de práticas que desenvolvem nessas alturas. Alguns autores debruçaram-se sobre esta temática, contudo, o presente estudo vai mais longe, sistematizando os benefícios para as pessoas e, por esta via, para as organizações destes momentos de paragem durante o horário de trabalho. Mostrámos que as pausas efectuadas permitem aumentar o compromisso dos colaboradores, em tempo e em esforço, e que desta forma a organização é beneficiada, em termos de desempenho e da eficiência.

Referindo novamente Covey, que no seu livro “Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes” explica a necessidade de preservar as quatro dimensões da natureza humana – física, espiritual, mental e social/emocional –, ou como o autor refere, “afinar o instrumento”, passamos a sistematizar as várias formas de “afiar a serra” descortinadas neste estudo: mentalização para início de dia de trabalho, espairecer, catarse, cuidar da vida pessoal, criar relações informais, preencher tempos mortos e desenvolver negócio próprio. Estas práticas surgem como geradoras de

capacidade de trabalho ao constituírem a resposta dos colaboradores aos diferentes desafios com que se deparam no âmbito da sua vida profissional: falta de tempo para cuidar da vida pessoal, fadiga mental, instabilidade causada por situações da sua vida pessoal ou profissional, necessidade afiliativa, falta de energia no início do dia de trabalho ou noutras fases do dia, saturação relativamente à equipa, ausência de projecto ou predominância de uma cultura de longas horas de trabalho.

O momento de pausa ao início do dia existe fundamentalmente para suavizar a chegada ao escritório na medida em que o sujeito adia o início do trabalho propriamente dito, ou seja, permitir que o sujeito ultrapasse a dificuldade de começar imediatamente a trabalhar. Através deste espaço o sujeito tem a possibilidade de despertar a sua mente, as suas capacidades intelectuais para o trabalho, bem como ganhar energia, quer seja através de conversas banais enquanto toma café, ou seleccionando os colegas mais próximos para partilhar episódios pessoais, como até organizando o espaço físico onde trabalha (organizar a secretária, ir buscar água/café/chá).

Espairecer é a consequência de múltiplas actividades realizadas ao longo do dia. A possibilidade de interromper as tarefas que ocupam o seu dia de trabalho e o relaxamento a ela associado, é a grande vantagem destes momentos “não trabalho”. Na pausa para almoço, sozinhos ou acompanhados, com colegas, com familiares ou amigos, simplesmente a almoçar ou a realizar outras actividades, os participantes mencionam o relaxamento como o grande benefício, que lhes permite encarar o resto do dia de trabalho com energia renovada. Por outro lado, durante o dia, no escritório, muitas das pausas efectuadas são motivadas pela fadiga mental e têm como resultado, para o sujeito em causa, a possibilidade de espairecer: altura em que a pessoa se distancia do trabalho que tem em mãos e procura libertar-se da tensão, em maior ou menor grau, associada ao esforço de concentração no trabalho. Neste sentido, os entrevistados referem conseguir “trabalhar melhor”, ou seja, mencionam uma clara melhoria em termos de capacidade de trabalho e da própria qualidade do trabalho realizado como consequência deste tipo de pausas.

Catarse é outra prática identificada, ou seja, desabafos com colegas resultantes de uma qualquer situação de pressão que, do ponto de vista emocional, o sujeito não consegue controlar. Catarse pode ser fundamental para recuperar a concentração perdida. De facto, por um lado, os sujeitos referem estes desabafos com colegas mais próximos como a oportunidade de descarregar energias negativas: ao exteriorizarem o motivo da sua irritação tipicamente as pessoas ganham calma e objectividade uma vez

que deixam de empolar as situações. Por outro lado, através da troca de impressões os sujeitos conseguem obter opiniões e conselhos dos colegas o que facilita o encontro de soluções para o problema existente. Neste sentido, apesar destes momentos de catarse constituírem momentos de “não trabalho”, nos quais os sujeitos não estão efectivamente a trabalhar, eles acabam por ser o veículo através do qual o sujeito elimina a pressão e desconcentração com que se depara, potenciando momentos posteriores de trabalho efectivo que caso contrário seriam minados pela emotividade associada à situação de pressão referida.

Conversação *online*, telefonemas, conversas durante o dia em situações variadas (conversas durante o café, o lanche, enquanto se fuma, conversas ocasionais no corredor, no carro, enquanto se trabalha, conversas ao final do dia de trabalho), são práticas referidas pelos entrevistados para alimentar amizades ou simples convívio entre colegas, ou seja, criar relações informais. Sendo amizades no trabalho ou simples convívio entre colegas, a boa relação entre os elementos da equipa/empresa promove o bom ambiente, a satisfação no trabalho e, neste sentido, maior capacidade e vontade de estar na organização. A componente afiliativa no trabalho pode compensar outros dissabores e por isso promover e sustentar a resolução de problemas, bem como em última análise a permanência do sujeito na organização. Por outro lado, devido ao número de horas que passam no trabalho, a maioria dos participantes acabam por ter menos tempo disponível para a sua vida pessoal, sendo por isso frequente a procura de afecto no local de trabalho. Este aspecto proporciona-lhes de alguma forma o equilíbrio emocional indispensável, e neste sentido a capacidade de adaptação ao ritmo e duração do trabalho que lhes é exigido.

Cuidar da vida pessoal no trabalho torna-se crítico para a adaptação do colaborador aos horários excessivos, ritmo e fluxo de trabalho exigidos pela organização em que trabalha. A indisponibilidade dos serviços a partir de certa hora e a desconcentração provocada pela existência de assuntos pessoais pendentes, motivam a resolução de assuntos pessoais durante o horário de trabalho que desta formam potenciam a disponibilidade e flexibilidade horária do colaborador. Por outro lado, os telefonemas, e-mails, conversas *online*, almoços com a namorada, com os pais, com os amigos, bem como romances com os colegas, é também uma forma de introduzir vida pessoal no trabalho e que, dada a exigência deste tipo de organizações, se torna crítico para o equilíbrio do colaborador, como ser humano, contribuindo para gerar um maior número de horas trabalhadas: aquele que tem a possibilidade de aceder à sua vida

pessoal no trabalho e que gere isso de acordo com o fluxo de trabalho, acaba por não necessitar de romper com o trabalho para procurar esta parte fundamental da sua vida. As organizações ganham pela clara adaptação dos colaboradores ao ritmo e abundância de trabalho por elas impostas.

A possibilidade de desenvolver um negócio paralelo em intervalos no trabalho gera um sentimento de “recompensa”, ou a noção de equilíbrio e contrapartida já referida, por parte do sujeito que assume uma maior flexibilidade e disponibilidade para assuntos de trabalho já que sente que de alguma forma a sua dedicação a um negócio paralelo afasta-o pontualmente do trabalho e que este aspecto deve ser compensado.

O preenchimento de tempos mortos é outra prática recorrente quando o objectivo é permanecer na organização de modo a cumprir determinado horário. Ou porque a quantidade de trabalho é reduzida e é necessário cumprir com o horário contratado ou porque o sujeito se insere numa cultura de longas horas de trabalho e assume que para mostrar compromisso deverá mostrar ao chefe e aos colegas longas horas de permanência na organização. Assim, e ainda que tenha de estar presente na empresa, o facto da pessoa ter a possibilidade de fazer telefonemas pessoais, estudar para a sua pós-graduação, conversar com colegas, navegar na internet, jogar cartas no computador, faz com que o tempo passe mais rápido, por vezes de forma proveitosa para a pessoa, contribui para que o colaborador evite a frustração de estar na empresa nessas alturas.

Em suma, o facto do sujeito ter a possibilidade de gerir o ritmo com que trabalha, segundo a quantidade de trabalho e o seu estado de ânimo para avançar, podendo nos momentos de pausa entregar-se a simples prazeres pessoais ou a avançar com assuntos exteriores ao trabalho, permite evitar frustrações, desmotivações e rupturas. Esta autonomia relativa (já que permanecem todo um conjunto de limitações, nomeadamente o facto de ter que permanecer nas instalações da empresa), é benéfica para o bem-estar do colaborador e para o desenvolvimento do próprio trabalho que, para sujeitos responsáveis, não deixará de ser uma preocupação. Os momentos de pausa acabam por ser momentos que compensam o excesso de horas de trabalho nas alturas mais exigentes, pois o colaborador sente que também tem alturas em que lhe é dada a possibilidade de pensar em si próprio. Esta noção de contrapartida é fundamental já que se o colaborador fosse inibido dessa possibilidade de forma sistemática, acabava por se confrontar com um desgaste permanente o que resultaria num percurso muito penoso em termos da contínua apresentação de resultados e, no limite, da sua permanência na organização.

Estas conclusões só fazem sentido por considerarmos perfis conscienciosos e competentes que não diminuem a qualidade ou quantidade de trabalho ao terem possibilidade de aceder a momentos de pausa. Antes pelo contrário: a flexibilidade que lhes é proporcionada em termos de número e tipo de pausas pode sustentar melhores resultados por via dos benefícios delas retirados. De facto, os entrevistados reforçaram que o número de pausas e respectivas práticas são, em última instância condicionadas pela importância e pelo prazo do trabalho que têm em mãos, ou seja, a maior parte dos entrevistados referiram que em situações de stress, ou seja, de prazos de entrega curtos, abdicam das pausas para ganhar tempo de trabalho. Mesmo necessidades como comer e beber café são realizadas de forma a proporcionar poupança de tempo.

O presente estudo vem assim enaltecer o aspecto de que os indivíduos nas organizações não deixam de ser seres sociais, assim como indivíduos com responsabilidades familiares/pessoais enquanto trabalham nessas mesmas organizações. E tal como referenciado no estudo de Waldstrom (2001), de facto, o que se torna aparente é que nenhuma organização pode ser descrita ou desenhada de forma satisfatória usando estritamente o organograma organizacional e os processos formais. As redes informais e as situações não prescritas têm impactos muito significativos nas organizações e, tal como referido anteriormente, a aparente falta de noção do peso dessas redes informais, por parte do gestor, pode resultar numa significativa diminuição de desempenho e ter um efeito muito negativo no cumprimento dos objectivos formais (Hollingsworth, 1974).

Os motivos para a criação e manutenção de redes informais citados por Waldstrom (2001) foram de alguma forma validados neste estudo quando justificamos a importância das pausas realizadas pelos colaboradores através dos benefícios psicológicos retirados, nomeadamente, necessidade afiliativa, identificação e auto-estima, realidade social e desempenho.

## LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O facto de estarmos perante um trabalho de investigação de análise qualitativa pode sugerir a limitação do estudo uma vez que a subjectividade da análise pode conduzir a problemas processuais, ou seja, a replicação do estudo pode ser condicionada pela impossibilidade de repetição das condições envolventes e limitações no acesso aos dados. No entanto, considerando que oferece como vantagem a possibilidade de análise profunda de um fenómeno, englobando a sua diversidade e complexidade, permitindo a manipulação de várias questões em simultâneo em várias dimensões, aparece como o tipo de análise adequada para responder à referida pergunta de investigação (Cassel e Symon, 1998).

Baseados nos resultados do presente estudo, investigação futura deveria procurar aprofundar e medir o impacto destes comportamentos nas organizações, ou seja, impactos resultantes do facto dos seus colaboradores incorrerem em momentos de não trabalho durante o horário de trabalho.

O cariz qualitativo do presente estudo inibe de alguma forma a apresentação de tendências ou modelos. Seria por ventura interessante perceber como variam a quantidade e tipo de momentos de não trabalho dependendo da idade, sexo, estado civil, estado parental, tipo de trabalho, nível hierárquico, número de horas de trabalho ou tamanho da organização. Assim, investigação futura poderia avaliar diferenças, a nível individual e organizacional, no que se refere a estes comportamentos com consequentes respostas em termos dos benefícios retirados pelos diferentes tipos de funções e organizações.

## CONCLUSÕES

Esta tese contribui para a discussão teórica uma vez que sublinha a importância das pausas efectuadas pelos colaboradores durante o horário de trabalho como meio de incremento da capacidade de gerar resultados, bem como reitera a necessidade da gestão enquadrar o colaborador nas suas dinâmicas social e pessoal a fim de garantir uma adequada percepção da organização, nas suas vertentes formal e informal e, desta forma, potenciar aumentos de desempenho e eficiência.

Partindo de uma análise à teoria existente sobre as fronteiras entre trabalho, casa e vida social, bem como à literatura relativa à importância das redes informais nas organizações, foi possível enaltecer um aspecto fundamental: momentos de pausa durante o horário de trabalho não devem ser percebidos como perdas de produtividade directas, uma vez que, em muitas situações, essas mesmas pausas são responsáveis pela geração de capacidade de trabalho por parte dos colaboradores, constituindo os alicerces do seu compromisso, em tempo e em esforço, para com a organização.

D'Abate (2005) discrimina a influência cruzada dos campos trabalho, casa e lazer, sistematizando o tipo de actividades pessoais levadas a cabo por colaboradores durante o seu dia de trabalho, e demonstrando que isso acontece como uma função do significado ou importância atribuído pelas pessoas a cada dimensão da sua vida. O presente estudo vai mais longe, mostrando os benefícios retirados pelo colaborador quando introduz no seu dia de trabalho elementos que não são trabalho. Mostra que estes são formas de lidar com vários dos desafios com que o colaborador se depara e, por esta via, acabam por fomentar uma maior capacidade de trabalho que, desta forma, acabará por causar um impacto positivo na organização como um todo.

No plano prático esta investigação propõe o papel das pausas como fonte de geração de capacidade de trabalho, ilustrando que, em determinados contextos organizacionais, a tomada de consciência, por parte da gestão, deste aspecto, poderá significar melhorias de desempenho e bem-estar dos colaboradores. O facto do sujeito ter a possibilidade de gerir o ritmo com que trabalha, segundo a quantidade de trabalho e o seu estado de ânimo para avançar, podendo nos momentos de pausa entregar-se a simples prazeres pessoais ou a avançar com assuntos exteriores ao trabalho, permite evitar frustrações, desmotivações e rupturas. Esta autonomia relativa (já que permanecem todo um conjunto de limitações, nomeadamente o facto de ter que

permanecer nas instalações da empresa), é benéfica para o bem-estar do colaborador e para o desenvolvimento e qualidade do próprio trabalho que, para sujeitos responsáveis e conscienciosos, não deixará de ser uma preocupação.

## REFERÊNCIAS

- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472–91.
- Baker, H. K. (1981). Tapping Into the Power of Informal Groups. *Supervisory Management*, 26(2), 18-25.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85: 349–360.
- Brief, A. P., Buttram, R. T., & Dukerich, J. M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*: 471–499. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Champoux, J.E. (1978). Perceptions of work and nonwork. *Sociology of Work and Occupations*, 5, 402–22.
- Champoux, J.E. (1980). The world of nonwork: Some implications for job re-design efforts. *Personnel Psychology*, 33, 61–75.
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747–70.
- Cohen, A. (1997). Nonwork influences on withdrawal cognitions: An empirical examination of an overlooked issue. *Human Relations*, 50, 1511–37.
- Cohen, A. (1997). Personal and organizational responses to work–nonwork interface as related to organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1085–114.
- Covey, S. (1989). *The 7 habits of Highly Effective People*, Free Press.
- Crouter, A.C. (1984) Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37, 425-42.
- D'Abate, C. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations*, 58, 1009-1032.
- D'Oliveira, T. (2002) *Teses e Dissertações, Recomendações para a Elaboração e Estruturação de trabalhos científicos*. Editora RH.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19: 252–284.
- Graham, J. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*: 8:1–51.
- Greengard, S. (2000). The high cost of cyberslacking. *Workforce*, 79, 22–4.

- Han, P. E. (1983). The Informal Organization You've Got to Live With. *Supervisory Management*, 28(10), 25-28.
- Herring, H.B. Hey (2004), how about that game? *The New York Times*, 25 January, Section 3, p. 9.
- Hollingsworth, A. T. (1974). Perceptual Accuracy of the Informal Organization as a Determinant of the Effectiveness of Formal Leaders. *Journal of Economics and Business*, 27(1), 75-78.
- HR Focus* (2001). The importance of business ethics. *HR Focus*, 78(1), 13-14.
- Kanter, R.M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48, 515-36.
- Kirchmeyer, C. (1993). Nonwork-to-work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men. *Sex Roles*, 28, 531-53.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2, 7-32.
- Kossek, E.E., Noe, R.A. & Demarr, B.J. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants. *The International Journal of Conflict Management*, 10, 102-29.
- Lance, C.E. & Richardson, D.R. (1988). Correlates of work and non-work stress and satisfaction among American insulated sojourners. *Human Relations*, 41, 725-38.
- Lim, V.K.G. (2002) The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-94.
- Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
- Meyerson, D., & Scully, M. (1995). Tempered radicalism and the politics of ambivalence change. *Organization Science*, 6: 585-600.
- Miceli, M., & Near, J. (1997). Whistle-blowing as antisocial behavior. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*: 130 -149. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Monge, P. R., & Eisenberg, E. M. (1987). Emergent Communication Networks. In F. M. P. Jablin, Linda L.; Roberts, Karlene H.; Porter, Lyman W. (Ed.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 304-342). Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.

- Nippert-Eng, C. (1996) Calendars and keys: The classification of 'home' and 'work'. *Sociological Forum*, 11, 563–83.
- Perlow, L.A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43, 328–57.
- Pfeffer J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In *Research in organizational behavior*, ed. LL Cummings, BM Staw, pp. 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Raelin, J. A. (1984). An examination of deviant/adaptive behaviors in organizational careers of professionals. *Academy of Management Review*, 9: 413–427.
- Rief et. Al (1973), Perceptions of the Formal and Informal Organizations: Objective Measurement Through the Semantic Differential Technique, *The Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 3., pp. 389-403.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional study. *Academy of Management Journal*, 38: 555–572.
- Symon G, Cassell C. (1998). Reflections on the use of qualitative methods. In *Qualitative methods and analysis in organizational research*, ed. G Symon, Cassell, pp. 1-9. London: Sage.
- Tepper, B. (1995). Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4., pp. 1191-1205.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extrarole behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108–119.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996) Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7, 151–65.
- Waldstrom, C. (2001) Informal Networks in Organizations – A literature review, *DDL Working Paper No. 2*.
- Warren, D. (2003) Constructive and Destructive Deviance in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, 622–632.
- Watkins, C.E., Jr & Subich, L.M. (1995), Annual review, 1992–1994: Career development, reciprocal work/non-work interaction, and women's workforce participation. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 109–63.
- Wilensky, H.L. (1960). Work, careers, and social integration. *International Social Science Journal*, 12, 543–60.