

RECURSOS HUMANOS

Para trabalhar melhor, durma!

Esqueça a ideia de que o descanso é perda de tempo. A ciência confirma que a privação do sono tem impacto negativo na vida das empresas e estas já veem no sono um ativo que traz lucros

Texto Clara Soares



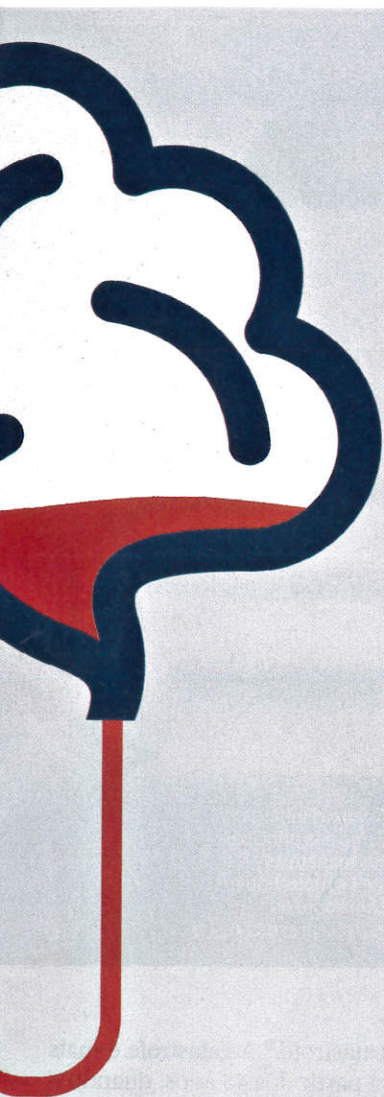
Como seria se pudesse descansar no seu local de trabalho, argumentando sentir-se melhor para cumprir prazos sem erros? Há uns anos a ideia era chutada para canto. Agora está a ser adotada como boa prática por um nicho de empresas e a probabilidade de expandir-se é real.

Hoje sabe-se que um sono de má qualidade desregula os ritmos circadianos, que resulta, no mínimo, em quebras de rendimento, erros de desempenho e falhas de raciocínio e memória. Em entrevista à

Tech Insider, o neuropsicólogo americano Matthew Walker, da universidade de Berkeley, comparou a vigília prolongada a “um dano cerebral ligeiro”. Privado de descanso, o cérebro não elimina eficazmente a proteína beta-amiloide, associada à deterioração das células cerebrais e à doença de Alzheimer. Uma noite de quatro horas de sono compromete o sistema de defesas pela redução acentuada das células imunitárias NK, que torna o organismo vulnerável ao desenvolvi-

to de tumores. Dormir seis ou menos horas impede que “a casa” (a cabeça) fique arrumada e pronta a receber e processar estímulos sem interferências e distrações.

Um sono pobre está associado à atividade excessiva do sistema nervoso simpático (que prepara para a ação), abrindo a porta a doenças como a hipertensão, a diabetes tipo II e a obesidade, bem como um rastilho para a ansiedade, depressão, alcoolismo e acidentes. A “brincadeira” pode sair cara e comprometer seriamente



Acha que o Cristiano Ronaldo fazia o que faz se não dormisse bem? Um executivo de topo é como um atleta de alta competição, precisa de mais cuidados, não menos

o coração: o risco de enfartes fatais chega a aumentar 200%. Agora, a boa notícia: segundo um estudo da National Sleep Foundation, de 2015, um adulto em idade ativa deve dormir, em média, entre sete e nove horas. Pela sua saúde.

Insônia e outros inimigos

Fazer atalhos ou compensar horas em branco com fármacos conduz a becos sem saída. “O lixo que se acumula a nível celular gera desequilíbrios e doenças” e o pior é “abusar das chamadas benzodiazepinas, que induzem o sono mas têm um grande potencial de adição”. O alerta é de Joaquim Moita, presidente da Associação Portuguesa do Sono. O médico destaca o risco de dependência – após mês e meio de toma, sensivelmente – destes fármacos, que “têm efeitos secundários e contribuem para a insônia transitória passar a crônica”, notando que “30% a 40% já tiveram uma experiência de insônia transitória ao longo da vida, ou seja, levaram meia hora a adormecer durante três vezes por semana”. Este temas serão debatidos no simpósio sobre Medicina do Sono, a 23 de março, em Coimbra.

Uma das maneiras de manter a insônia ao largo passa por cultivar hábitos saudáveis e uma exposição controlada à radiação azul, presente nos LED e nas lâmpadas de halógeno, inimigos do sono.

A insônia afeta três vezes mais as mulheres do que os homens, “que dormem me-

nos meia hora por noite ao longo da vida do que o homens, sobretudo devido às questões hormonais”, mas eles não ficam imunes: os níveis de testosterona sofrem uma redução expressiva, com impacto no sistema reprodutor e no envelhecimento. Curiosamente, tal foi destacado por uma mulher, a cofundadora do *The Huffington Post* e atual líder da *startup Thrive Global*, site de notícias de saúde e bem-estar. Arianna Huffington falava sobre o seu livro, *A Revolução do Sono* (ed. Matéria-Prima), numa edição do programa *The Late Show* e enfatizou a relação entre falta de horas de repouso e disfunção erétil, levando a audiência ao rubro. Outro dos momentos mais aclamados na noite foi quando a convidada lançou, entre o sério, e a brincadeira, um aviso à tripulação: “Trump disse que dormia só quatro horas e os sintomas estão à vista: perda de memória e incapacidade de processar informação!” Stephen Colbert desafiou-a a dar um conselho aos presentes, para que não lhes acontecessem coisas daquelas: “Se acordarem a meio da noite, não tenham o smartphone à mão, porque depois já não voltam a dormir!” Foi preciso ter um esgotamento para Arianna ganhar consciência dos seus limites e aprender a respeitá-los. Há quase três anos, a executiva disse à VISÃO (edição de 16 de julho de 2015) o que concluiu no processo: “Não se embarque na ilusão coletiva de que o *burnout* é o preço a pagar para ter sucesso.” A tese de que somos capazes de vencer o sono, quais supermáquinas, passou à História: nesse registo, quanto mais se trabalha, menos se produz.

A economia do bom dormir

Até que ponto a nova economia contribui para uma autoimposta “tortura do sono”? A ideia de que dormir era uma perda de tempo vem da cultura dos yuppies, executivos com a “doença da pressa” e sérios candidatos a vítimas de doenças cardiovasculares. A especialista do sono Teresa Paiva tem acompanhado casos assim, com comportamentos disruptivos – “deitar tarde, dormir pouco, levantar cedo, viagens intercontinentais” – que tendem a manter-se e a agravar-se: “Puxam a corda e ao princípio até lhes dá ‘pica’, como acontece com a cocaína, só depois é que ➤

A FATURA DE MAL DORMIR

6 consequências de não descansar

- Défice de atenção
- Tempo de reação mais lento
- Erros de desempenho
- Decisões pouco calculadas
- Aumento do risco de doenças cardiovasculares
- Envelhecimento precoce

EMPRESAS AMIGAS DO SONO E DA SESTA

Promover o descanso a pensar nos ganhos em eficácia é o novo normal nas políticas de recursos humanos. Até há quem subsidie esses bons hábitos

• Sabia que há empresas que pagam aos empregados para dormir? É o caso da seguradora norte-americana Aetna que, há nove anos, lançou um programa para promover hábitos saudáveis de sono: por cada 20 noites com pelo menos sete horas de duração de sono, os funcionários recebiam 25 dólares, com um limite de 300 dólares anuais. Nos últimos três anos, 60% dos empregados aderiram à iniciativa. Não se trata de filantropia, antes de uma tendência emergente em culturas organizacionais com práticas de gestão conscientes. Estas medidas foram adotadas para maximizar os níveis de atenção e de produtividade dos funcionários, prevenindo um impacto positivo ao nível dos resultados. O novo paradigma inspira-se na análise de custo-benefício realizada no início da década e que permitiu concluir que as carências de sono eram responsáveis por prejuízos anuais superiores a dois mil dólares por trabalhador, equivalentes a 11,3 dias por ano.

Salas de descanso para melhor trabalhar

Até recentemente, a novidade eram os espaços *lounge* e de *chillout*, um conceito que ganhou popularidade entre

jovens empreendedores, vindo a alargar-se a espaços de trabalho copartilhado. Nos últimos anos, o reconhecimento progressivo dos programas de promoção de saúde e bem-estar, em especial por parte de algumas entidades empregadoras, deu lugar a uma nova tendência: fazer pausas e “passar pelas brasas”. As salas de descanso servem para repor energias, sobretudo quando se tem prazos apertados e exigências de rendimento elevadas. A modalidade foi implementada a título experimental por marcas conhecidas e com instalações nos Estados Unidos da América. Fique a conhecer cinco casos em que a promoção do descanso durante o horário de trabalho valeu a pena:

Ben & Jerry's— dispõe de aulas de ioga e de um quarto com cama e almofadas

Zappos— a sala para sesta está sempre aberta e é mais usada por quem faz turnos

Nike— a sala de silêncio é usada para fazer uma curta sesta e, até, meditar

Google— quando precisam, recorrem aos *nap pods*, cadeiras futuristas com música calma

‘Huffington Post’— reservar espaços mobilados para descanso torna mais fácil cumprir *deadlines*



Ativista Arianna Huffington tem sido uma das principais vozes a alertar para os efeitos que os maus hábitos de sono têm sobre as pessoas e a sua prestação

► vem a catástrofe.” A catástrofe é mais frequente a partir dos 45 anos, quando o organismo aguenta pior a variabilidade dos ritmos de dia e noite (circadianos) e acaba por ir ao tapete. A médica e coordenadora do Centro de Medicina do Sono vai ainda mais longe: “Acha que o Cristiano Ronaldo fazia o que faz se não dormisse bem? Um executivo de topo é como um atleta de alta competição, precisa de mais cuidados, não menos.” A saber, “evitar a variação horária, comer bem e fazer exercício matinal, adormecer, no máximo, até à uma da manhã e ter uma vida emocional agradável.” Sem esses mínimos, os danos colaterais são garantidos e transcendem, em muito, a esfera individual. Teresa Paiva explica porquê: “Os centros cerebrais ligados à decisão moral e racional ficam afetados pela privação de sono, levando a que as pessoas percam a noção da moral em termos financeiros!”



"Nap rooms" e "coaching"

A falsa crença de que dormir é uma atividade biológica menor – como tal, uma pura perda de tempo – foi cilindrada por investigações laboratoriais e outras ocorrências marcantes. Entre o *crash* bolsista e a onda de gestores de topo vítimas de crises de pânico, enfartes e AVC, a questão começou a preocupar os decisores. O *mindfulness* (atenção plena) chegou ao meio corporativo e revelou-se um instrumento útil para exercitar o foco e manter-se no presente, algo quase impossível na sociedade digital, sempre ligada e sem fronteiras entre trabalho e vida pessoal, até na hora de ir para a cama. A reivindicação da sesta, prática cultivada pelos espanhóis mas não só, deixou de ser olhada de lado.

A NASA estudou o assunto e concluiu que uma sesta de 40 minutos no cockpit levava os pilotos a cometerem menos 34% de erros nas fases finais de um voo de

longo curso em comparação com os colegas. Os resultados foram tão promissores que companhias como a Continental Airlines e a British Airways adotaram a medida. O conceito do *nap room* tem vindo a merecer o interesse dos profissionais do design, elevando o conceito de ergonomia a novos patamares (*ver caixa*), como a holandesa Athanasia Leivaditou premiada pela mesa de trabalho convertível em cama para pequenas sestas.

As empresas "amigas do sono" vieram para ficar e por cá há quem se aproxime do conceito. Na Medtronic Portugal, líder em dispositivos médicos e uma das empresas listadas no ranking do Great Place to Work, a melhoria dos hábitos de sono é um dos parâmetros avaliados no questionário sobre estilos de vida, a que os colaboradores acedem online e de forma confidencial, na plataforma *Healthier Together*. "Esta funcionalidade é muito requisitada", ►

AS 7 REGRAS DA HIGIENE DO SONO

Trabalhar sem parar, já era. Dicas para melhorar o seu rendimento

- **Cultivar rotinas** Adormecer à mesma hora contribui para regular as funções do organismo. Expor-se à luz do sol após o despertar ativa o estado de vigília e as funções cognitivas que estão na base de um bom desempenho
- **Dormir sobre o assunto** Identifique e tome nota do que tem a fazer no dia seguinte. Levar os problemas para a cama e ficar a ruminar sobre eles só gera sobrecarga mental e alterações fisiológicas indesejáveis
- **Consciência alimentar** Evite refeições muito pesadas para não sobrecarregar o metabolismo e evitar problemas digestivos, que atrapalham o adormecer. Limite o consumo de álcool, de açúcar e de cafeína
- **Criar um ambiente propício** Preservar o máximo de escuridão e de silêncio no quarto, que deve ter uma temperatura amena, entre os 16 e os 20 graus. Válido para si e para quem partilha o espaço consigo
- **Não à luz azul** Nos tablets, telemóveis e outros ecrãs, por inibir a produção da hormona produzida na glândula pineal, entre as 22 horas e as três da manhã, em média, responsável pelo sono de qualidade
- **Suplementos naturais** A ingestão de melatonina, a hormona do sono, contribui para o alívio das queixas associadas ao *jet lag* e induz um estado de sonolência de forma natural. A toma com ação prolongada requer receita médica
- **Acompanhamento médico** Em caso de insónia é preciso aconselhamento clínico. Se tiver insónia crónica, um especialista em Medicina do Sono pode prescrever exames e o uso controlado de fármacos, elaborar um plano personalizado para ajuste de rotinas e até aconselhamento ou psicoterapia

Fonte: Associação Portuguesa do Sono

QUAL DESTES QUATRO PERFIS É O SEU?

O psicólogo Michael Breus, especialista em Medicina do Sono e autor do livro *The Power of When*, identificou quatro cronotipos. Descubra o seu em *thepowerofwhenquiz.com* e otimize o tempo que passa acordado



○ **Metade da população** costuma acordar tarde e tem um estilo extrovertido

○ PLANO DO DIA

Acordar: Faça alongamentos. Tome uma refeição frugal. Café às 10h

Manhã: Realize as tarefas que implicam foco.

Desfrute da luz do dia para carregar baterias

Tarde: Tarefas criativas em grupo e snacks proteicos.

Exercite-se a seguir ao dia de trabalho

Noite: Consuma poucos açúcares ao jantar e socialize

Deitar: Até às 23h. Abrande o ritmo uma hora antes



○ **15% da população** é madrugadora e disciplinada

○ PLANO DO DIA

Acordar: Após as 6h00. Duche frio, refeição proteica. Medite. Café às 9h00

Manhã: Está no seu melhor entre as 10h e o início da tarde.

Use este tempo para trabalho estratégico e *networking*

Tarde: Ideal para concluir trabalho individual e exercite-se

Noite: Jantar com proteína, gorduras e hidratos de carbono.

Relaxe e desfrute de um breve serão

Deitar: Por volta das 22h30



○ **15% a 20% da população** é notívaga e "viciada" em cafeína

○ PLANO DO DIA

Acordar: Respeite o toque do despertador. Faça 15 a 20 minutos de caminhada. Café às 11h

Manhã: Despache assuntos de rotina entre as 11h e as 14h.

Evite os doces

Tarde: O melhor período para produzir a sério.

Não salte o lanche e exercite-se antes de jantar

Noite: Controle o nível de estímulos até às 23h

Deitar: Procure estar a dormir por volta da meia-noite



○ **10% da população** tem sono leve. É propensa a insónia e ansiedade

○ PLANO DO DIA

Acordar: Exercício e duche frio para combater a sonolência.

Café fraco às 10h

Manhã: É mais criativo entre as 10h e até antes do almoço. Alimente-se com proteína e hidratos de carbono.

Exponha-se à luz solar durante 15 min

Tarde: A hora do crepúsculo é a melhor altura para trabalho que envolva detalhe e análise

Noite: Pratique ioga e inclua alimentos ricos em magnésio ao jantar

Deitar: Rituais de adormecimento perto das 22h. Entrar no sono à meia-noite

esclarece Susana Sofia Pereira, diretora de Recursos Humanos, lembrando que há pouco tempo foi lançada na plataforma uma campanha para promover bons hábitos de sono: "O programa externo de assistência aos empregados contempla ações individuais de *coaching* e inclui uma app para monitorizar os progressos."

"Droga milagrosa" e "tech free"

Um estudo da Rotterdam School of Management, coordenado pela cientista comportamental Laura M. Giurge, mostrou que noites mal dormidas ou um sono fragmentado se refletiam em trabalhadores mais agressivos com os colegas no dia seguinte. Lição a reter: o ditado britânico "*sleep on it*" recomenda-se, com uma adaptação para os amantes de *gadgets*: "*Sleep without it*". Ou seja, dispositivos com ecrãs ficam à porta, em abono dos ritmos circadianos (ciclos biológicos influenciados pela variação de luz, temperatura, marés e ventos entre o dia e a noite). Uma pesquisa da universidade da Califórnia, com 653 pessoas que usavam equipamentos eletrónicos durante 3,7 minutos por hora, em média, mostrou que a luz azul inibe a produção de melatonina, hormona indutora do sono.

Há pouco mais de dois anos, um estudo-piloto liderado pela psicóloga Jennifer R. Goldschmied, da universidade americana da Pensilvânia, confirmou o impacto da sesta na regulação da frustração e da impulsividade. Estes dados apenas consolidam as descobertas da investigadora Sara Mednick, autora do livro *Take a Nap! Change Your Life* (com um capítulo intitulado "O manifesto da sesta: o que ela pode fazer por si"). A psicóloga, doutorada em Harvard, defende que "a sesta é uma droga milagrosa": feita na hora certa (entre as duas e as três da tarde, sensivelmente, durante uma hora), tem um efeito superior ao da cafeína no aumento do estado de alerta e da atenção, ajuda a consolidar a memória e fomenta a criatividade. Tudo isto "sem toxicidade nem efeitos secundários nefastos e, melhor ainda, é absolutamente grátis", pode ler-se no site. Apece citar o sugestivo e pertinente título do livro do conhecido jesuíta Vasco Pinto de Magalhães, publicado há seis anos: *Só Avança Quem Descansa*. **E**

Fonte: Adaptado de *fastcompany.com* e do site do autor