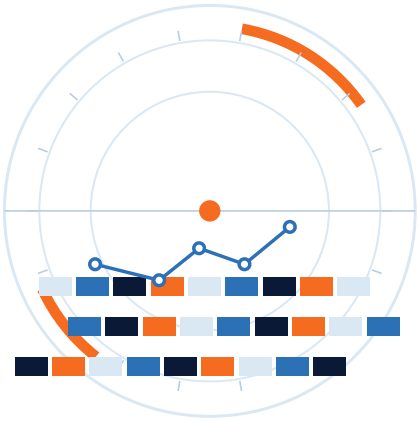
O SEU HORÁRIO DE TURNOS PODE CUMPRIR A LEI.

MAS PERMITE RECUPERAR?



Porque o cumprimento das regras relativas ao tempo de trabalho é apenas o ponto de partida para compreender a exposição à fadiga nas operações contínuas.

POR EULÁLIA GOMES
Psicóloga | Fundadora e Responsável Científica e Estratégica da GILBRETHX

Uma escala pode parecer correta no papel

Num hospital, numa sala de controlo ferroviário, numa plataforma logística ou numa unidade industrial, a atividade continua enquanto grande parte do mundo dorme. É necessário assegurar a presença de trabalhadores, a cobertura das funções críticas e o cumprimento das regras.

Mas uma escala concluída deixa uma pergunta por responder: **o que implica esta organização para as pessoas de quem se espera atenção, capacidade de decisão e desempenho seguro?**

EM SÍNTESE

- Cumprir a lei é essencial, mas não equivale a avaliar a fadiga.
- O mesmo total de horas pode criar padrões diferentes de exposição.
- As oportunidades de recuperação dependem do horário, da sequência e do contexto.

As mesmas horas. Sequências diferentes.

Imaginemos duas escalas hipotéticas com o mesmo número de turnos, mas uma distribuição diferente de manhãs, tardes e noites. Nenhum destes padrões revela, por si só, a fadiga sentida por cada pessoa.



Azul claro: dia Laranja: tarde Azul escuro: noite Cinzento: folga

A conformidade legal não é uma avaliação da fadiga



As regras de proteção do tempo de trabalho são essenciais. A Diretiva 2003/88/CE estabelece, como regra geral, o direito a **11 horas consecutivas de descanso diário por cada período de 24 horas**, com derrogações e regimes específicos [1].

Mas o descanso previsto numa escala não equivale ao sono efetivamente obtido. As deslocações, as responsabilidades familiares e o tempo para descontrair também ocupam esse intervalo. Depois de um turno noturno, o sono pode ter de ocorrer durante o dia biológico, quando os ritmos circadianos e o ambiente podem dificultá-lo.

O Health and Safety Executive britânico salienta que o cumprimento da regulamentação sobre tempo de trabalho, por si só, não é suficiente para gerir o risco de fadiga [2]. **Os requisitos legais e a avaliação abrangente do risco respondem a perguntas diferentes.**

O que a ciência sustenta — e onde recomenda prudência

Kecklund e Axelsson descrevem perda aguda de sono associada sobretudo ao trabalho noturno e aos turnos que começam muito cedo, bem como evidência que relaciona o trabalho por turnos com a saúde e a segurança [3]. Os resultados dependem também das pessoas, das tarefas e das condições de trabalho.

Na Finlândia, as recomendações Working Time Traffic Light utilizam registos objetivos para avaliar características dos horários. Uma revisão publicada em 2026 encontrou associações entre a utilização regular da ferramenta, melhores padrões de tempo de trabalho e menos acidentes no setor da saúde e apoio social [4].

Estas associações observacionais não demonstram que os mesmos efeitos ocorrerão em todos os setores. Uma revisão Cochrane de 2023 concluiu ainda que a evidência relativa a muitas alterações específicas de horários e aos seus efeitos no sono ou na sonolência era limitada ou de certeza muito baixa [5].

Não existe um modelo universal de turnos comprovadamente ideal para todas as organizações. É necessária uma avaliação cuidadosa e adaptada ao contexto.

> A conformidade define limites importantes. A avaliação da fadiga pergunta que exposições permanecem.

Utilizar os dados disponíveis, sem perder de vista os limites



Muitas organizações já dispõem de dados para uma primeira avaliação estrutural: escalas planeadas, horas efetivamente trabalhadas, turnos noturnos, trabalho suplementar, trocas, ausências e necessidades de pessoal.

O ponto de partida pode ser formular melhores perguntas à informação operacional existente, em vez de recolher novos dados pessoais.

O QUE UMA ESCALA REVELA

- Concentração do trabalho noturno
- Sequências de turnos e folgas
- Intervalos entre jornadas
- Diferenças entre planeado e realizado

O QUE NÃO REVELA

- Quanto dormiu cada pessoa
- Sonolência sentida durante o turno
- Se ocorrerá um erro específico
- Um diagnóstico individual de fadiga

Dos padrões às decisões exequíveis

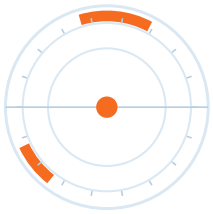
Onde se concentram os intervalos de recuperação mais curtos? Com que frequência diverge a escala real da planeada? Que funções acumulam sequências mais exigentes? É possível manter a cobertura e distribuir melhor as oportunidades de recuperação?

As respostas identificam padrões que merecem análise. Mas **a avaliação de escalas é apenas uma componente da gestão do risco de fadiga**: não substitui a análise da carga de trabalho, das condições reais nem da experiência dos trabalhadores.

As melhorias devem equilibrar continuidade operacional, competências, equidade, custos e enquadramento laboral. Trabalhadores e responsáveis operacionais devem participar, e os resultados têm de ser acompanhados em vez de presumidos.

> Os dados de turnos descrevem exposição; não medem fadiga individual.

Uma pergunta diferente para quem dirige as operações



Quando a organização analisa uma escala, o que discute primeiro: cobertura, horas, custos, conformidade legal? **Em que momento avalia sistematicamente o trabalho noturno, as sequências exigentes e as oportunidades reais de recuperação?**

QUATRO PERGUNTAS PARA LEVAR À DECISÃO

01

O que tem a operação de assegurar?

Definir pessoas, competências, continuidade e restrições legais e práticas. Os fatores humanos não se analisam isoladamente da operação.

02

O que revelam os dados disponíveis?

Distinguir escalas planeadas de horas reais. Interpretar exposições sem as tratar como medições de fadiga individual.

03

Que alternativas são realmente viáveis?

Comparar cenários segundo critérios transparentes. Uma melhoria numa dimensão pode criar limitações noutra.

04

Como avaliar os efeitos das alterações?

Envolver equipas e responsáveis, documentar pressupostos e acompanhar resultados após a implementação.

O objetivo não é uma escala ideal, mas decisões responsáveis e fundamentadas.

Da gestão das horas à compreensão da exposição

A conformidade legal continua a ser indispensável, tal como a participação significativa dos trabalhadores. Nenhuma destas dimensões elimina a necessidade de analisar a estrutura temporal do trabalho.

A oportunidade é integrar o conhecimento sobre sono, fadiga e recuperação nas decisões habituais sobre pessoal e turnos — **sem pretender prever erros individuais a partir de uma escala nem transferir para os trabalhadores a responsabilidade por problemas sistémicos.**

Uma escala é mais do que um calendário. Mostra como uma organização distribui exigências e oportunidades de recuperação ao longo do tempo. A questão não é apenas saber se uma escala pode ser implementada, mas o que exige às pessoas que a cumprem.

> Tornar visíveis as exposições ajuda a fundamentar decisões — não substitui a avaliação das condições reais de trabalho.

Referências e leituras complementares

[1] Parlamento Europeu e Conselho. Diretiva 2003/88/CE relativa a determinados aspetos da organização do tempo de trabalho.

[2] UK Health and Safety Executive. Fatigue — Human Factors.

[3] Kecklund G, Axelsson J. Health consequences of shift work and insufficient sleep. BMJ. 2016;355:i5210.

[4] Härmä M, Karhula K, Turunen J, et al. Working time traffic light recommendations: development, use, and implementation in Finnish social and healthcare. Industrial Health. 2026;64(3):214–232.

[5] Hulsegge G, Coenen P, Gascon GM, et al. Adapting shift work schedules for sleep quality, sleep duration, and sleepiness in shift workers. Cochrane Database of Systematic Reviews. 2023;9:CD010639.