

# O trabalho e as medidas de contenção da **COVID-19**

Contribuições da Psicologia Organizacional  
e do Trabalho no contexto da pandemia

# VOLUME 1

## Orientações para o *home office* durante a pandemia da **COVID-19**

*Organizadora*  
Fabiana Queiroga

Material didático elaborado pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho — SBPOT.

Autorizamos a reprodução e divulgação parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Registramos agradecimentos especiais a todos os autores que prontamente aceitaram nosso convite e se dispuseram a doar seu tempo para preparar textos de qualidade e com a celeridade que o momento exigiu.



---

Q3o Queiroga, Fabiana.

Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19 [recurso eletrônico] / Fabiana Queiroga. – Porto Alegre: Artmed, 2020. – (Coleção o trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 : contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho ; 1)

ISBN 978-65-81335-31-1

1. Trabalho – Aspectos psicológicos. I. Título.

CDU 159.944

---

Catálogo na publicação Karin Lorien Menoncin – CRB 10/2147

# O trabalho e as medidas de contenção da **COVID-19**

Contribuições da Psicologia Organizacional  
e do Trabalho no contexto da pandemia

Volume 1

## Orientações para o *home office* durante a pandemia da **COVID-19**

*Organizadora*

Fabiana Queiroga



Porto Alegre  
2020

Copyright © 2020  
Associação Brasileira de Psicologia  
Organizacional e do Trabalho — SBPOT  
Todos os direitos reservados.

Capa e editoração  
*Tiago Dillenburg*

ARTMED é um selo editorial do GRUPO A EDUCAÇÃO S.A.  
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana  
90040-340 Porto Alegre RS  
Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

Unidade São Paulo  
Rua Doutor Cesário Mota Jr., 63 – Vila Buarque  
01221-020 São Paulo SP  
Fone: (11) 3221-9033

SAC 0800 703-3444 – [www.grupoa.com.br](http://www.grupoa.com.br)

## Apresentação

Frente ao contexto de crise ocasionada pela pandemia da COVID-19, diversas medidas foram adotadas por parte das autoridades que trouxeram repercussões para toda a população, especialmente para o mundo do trabalho. Entre elas está o distanciamento social, que trouxe como consequência o teletrabalho compulsório.

Como ação de apoio aos trabalhadores, a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) desenvolveu um material de orientação que conta com a elaboração de textos curtos e propositivos, elaborados por profissionais pesquisadores que são reconhecidamente *experts* no seu campo de atuação. O material produzido pela SBPOT envolve três volumes que abordam temas e orientações à luz das categorias da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

O Volume 1 é dedicado às orientações para o *home office* (trabalho a distância feito em casa) mandatório, ou seja, aquele que está compulsoriamente sendo realizado em função da pandemia COVID-19. O conteúdo abordado nos textos é proveniente dos resultados de longos anos de pesquisa científica produzida por 18 pesquisadores e aborda sete temáticas cujos objetivos são apresentados a seguir.

*Home office: o papel da ciência, orientações médicas e cuidados com o ambiente*

Discutir a importância da produção do conhecimento científico para análise de situações críticas como as que estão colocadas na pandemia da COVID-19; indicar os principais cuidados com o ambiente de trabalho buscando proteger a família, a si mesmo e ainda para atuar de maneira responsável e segura no contexto da pandemia.

### Desenho do trabalho e aprendizagem em contexto de pandemia

Analisar como as estratégias informais de aprendizagem podem se colocar diante do novo contexto de teletrabalho que aparece de maneira impositiva para muitos trabalhadores; indicar como resultados de pesquisas associados ao Desenho do Trabalho podem contribuir com orientações aos gestores e aos trabalhadores que trabalham remotamente.

### Desempenho no trabalho: desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório

Discutir o conceito de desempenho no contexto do teletrabalho compulsório, bem como a importância dos gestores no suporte e acompanhamento dos trabalhadores; analisar o papel dos mecanismos de autocontrole e aplicação de um modelo de desempenho para obtenção de resultados positivos na modalidade de teletrabalho.

### Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento social

Analisar o teletrabalho compulsório como um elemento que afeta a saúde do trabalho; indicar, a partir de modelos teóricos testados empiricamente, estratégias que possam atuar positivamente no bem-estar no trabalho e dar suporte para que o indivíduo possa gerenciar o estresse e evitar o *burnout*.

### Significados e sentidos do trabalho do *home office*: desafios para a regulação emocional

Analisar qual o significado e quais os sentidos que o trabalho pode assumir na situação de teletrabalho imposta ao trabalhador; propor ações de regulação emocional ao trabalhador que lida com mudanças repentinas no trabalho e o rompimento social imposto em função da pandemia.

### COVID-19: seus impactos nas relações trabalho-família

Analisar o teletrabalho compulsório como um elemento que interfere na dinâmica familiar e, conseqüentemente, no equilíbrio da relação entre o trabalhador e a sua família; propor ações que possam contribuir para o restabelecimento de uma relação positiva no ambiente de teletrabalho considerando a sobrecarga inerente às mudanças que foram impostas.

## Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da COVID-19

Discutir as necessidades de ajustes repentinos provocados pelo teletrabalho compulsório, incluindo as atividades interdependentes realizadas pelas equipes de trabalho e também o papel do psicólogo organizacional; propor ações que possam contribuir positivamente para dar suporte ao ajuste entre trabalhador e organização.

### Diretoria da SBPOT – gestão 2018-2020

Fabiana Queiroga – presidente

Thaís Zerbini – vice-presidente

Lara Martins – primeira secretária

Raphael Di Lascio – segundo secretário

Melissa Moraes – primeira tesoureira

Daiane Bentivi – segunda tesoureira

Vitoria Ferreira – estagiária

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.



# Sumário

Apresentação	v
<i>Fabiana Queiroga, Thaís Zerbini, Lara Martins, Raphael Di Lascio, Melissa Moraes, Daiane Bentivi &amp; Vitoria Ferreira</i>	
1 <i>Home Office</i> : O Papel da Ciência, Orientações Médicas e Cuidados com o Ambiente	1
<i>Thaís Zerbini &amp; Talita Zerbini</i>	
2 Desenho do Trabalho e Aprendizagem em Contexto de Pandemia	9
<i>Jairo Eduardo Borges-Andrade &amp; Nara Saddi de Paiva Sampaio</i>	
3 Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório	21
<i>Hugo Sandall &amp; Luciana Mourão</i>	
4 Bem-estar e Estresse Ocupacional em Contexto de Distanciamento Social	31
<i>Amalia Raquel Pérez-Nebra, Mary Sandra Carlotto &amp; Marina Gregghi Sticca</i>	
5 Significados e Sentidos do Trabalho do <i>Home Office</i> : Desafios para a Regulação Emocional	39
<i>Sonia Gondim &amp; Lúvia de Oliveira Borges</i>	
6 COVID-19: Seus Impactos nas Relações Trabalho-Família	49
<i>Lara Barros Martins, Carolina Villa Nova Aguiar &amp; Antônio Virgílio Bittencourt Bastos</i>	
7 Ajustes e Mudanças Organizacionais em Tempos de Pandemia da COVID-19	59
<i>Juliana Barreiros Porto, Katia Puente-Palacios &amp; Elaine Rabelo Neiva</i>	

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

# Home Office: O Papel da Ciência, Orientações Médicas e Cuidados com o Ambiente

Thaís Zerbini

Talita Zerbini

## Contextualização e origem do teletrabalho

Em momentos extremos como o que estamos vivenciando com a pandemia provocada pela COVID-19, o papel da ciência assume maior destaque junto à população, visto que os princípios técnicos e científicos são divulgados com maior amplitude e passam a ser discutidos por grupos que talvez desconhecessem o assunto. É inevitável que o atual contexto seja carregado de dúvidas, visto que estamos enfrentando algo que há pouco era desconhecido. Com o avanço da doença, o *home office* passou a ser um assunto inevitável no contexto de organizações e trabalho (O&T). O presente texto, portanto, objetiva definir o conceito de *home office*, discutir brevemente suas características e destacar quais devem ser os cuidados com o ambiente e as principais orientações médicas nesta modalidade de trabalho diante da pandemia pela qual estamos passando.

O conceito do teletrabalho tem início em 1970, década na qual pesquisadores estadunidenses, temerosos quanto aos efeitos produzidos pela poluição decorrente do deslocamento dos indivíduos no trajeto casa-trabalho, passaram a buscar mais ativamente por possíveis soluções para a problemática em questão (Singh, 2017). Atribui-se ao estudioso Jack Nilles a formulação e proposição do conceito, uma vez que por meio de sua atuação profissional envolvendo a criação de transportes espaciais e a coordenação de progra-

mas de pesquisa para o governo norte-americano, sugeriu a inversão da tradicional relação entre contextos de atuação profissional e trabalhador (Alves, 2008; Rodrigues, 2011). Em consequência, e, associado ao advento das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs), grande parcela de trabalhadores se fez livre das restrições impostas por cenários de trabalho fixos e centrais, possibilitando que tarefas rotineiras passassem a ser realizadas em locais remotos (Leung & Zhang, 2017).

Já para Fincato (2016), a origem desta modalidade de trabalho remontaria a um passado mais antigo, com o surgimento dos recursos tecnológicos mais rudimentares, precisamente, com a criação do telégrafo ótico no ano de 1791 na França, pelo inventor Claude Chappe. De qualquer modo, sabe-se que o termo *telecommuting* foi cunhado por Jack Nilles, em 1976, na obra *The Telecommunications Transportation Trade Off*. No caso, o vocábulo *commuting* foi empregado pelo autor com o objetivo de retratar o percurso entre o ambiente doméstico e o local de trabalho. Segundo Nilles (1997), o *telecommuting* consistiria em qualquer atividade profissional periódica realizada fora do local tradicional de trabalho, com utilização de alguma das técnicas de telecomunicação.

De acordo com definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Teletrabalho pode ser definido como atividades realizadas em espaços diferentes dos escritórios centrais nos quais os profissionais se mantêm integrados a alguns de seus pares por meio das novas tecnologias (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017). Tal proposta de atuação ainda pode ser compreendida como o arranjo flexível de tarefas ocupacionais, geralmente subsidiado pelas TDICs, que possibilita aos trabalhadores a realização de suas tarefas em diversificados locais, principalmente em ambiente doméstico (Bailey & Kurland, 2002).

De acordo com Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho, tomado a partir de uma perspectiva restritiva, pode ser definido como o trabalho que é executado à distância com o auxílio das TDICs. Já de uma perspectiva extensiva, tal como o considerado pela OIT, o trabalho remoto deveria ser caracterizado a partir das seguintes variáveis: local/espço de trabalho; horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente); competências requeridas (conteúdo do trabalho).

Diante dessa breve caracterização, é possível perceber que o teletrabalho é um evento de difícil conceitualização, já que não se sabe quantos são os profissionais que atuam sob tal modalidade de trabalho e sob quais condições. Contudo, Fincato (2016) destaca que, a exemplo da diversificação conceitual apresentada, pesquisadores norte-americanos vêm adotando a emprego do termo *telecommuting*, ao passo que os estudiosos europeus manifestam preferência pelo conceito *telework*. Tais terminologias refletiria o foco plural de atenção que as distintas significações propostas contemplariam: quando do uso do termo *telecommuting* o interesse recairia sobre a localização da ação laboral (trabalho desenvolvido fora do âmbito tradicional da empresa); e na preferência pela expressão *teleworking* a preocupação estaria centrada nos processos de atuação (em virtude do emprego das tecnologias da informação e comunicação).

As diversas conceitualizações acerca do trabalho remoto sugerem que situações de trabalho diferentes estão sendo tratadas como similares. Por exemplo, o termo teletrabalho pode ser utilizado para caracterizar: indivíduos que, com o aval de seu empregador, trabalham em casa a fim de evitar deslocamentos; pessoas que exercem sua ação profissional de forma autônoma, seja em casa ou em demais localidades; teletrabalhadores que se julgam explorados, mal remunerados e não valorizados organizacionalmente; profissionais remotos que se compreendem como altamente qualificados cujo trabalho é reconhecido; teletrabalhadores que atuam em instituições públicas ou privadas; entre outros (Rosenfield & Alves, 2011).

Portanto, chegamos na parte do texto em que se faz importante destacar que as expressões *telework*, *home office*, *virtual work*, *telecommuting* e *remote work* são indiscriminadamente empregadas para fazer alusão à ação de trabalho desenvolvida fora do cenário laboral tradicional. A literatura da área estabelece que, por ser efetuado a partir de distintas configurações, o teletrabalho pode ser analisado a partir de algumas classes propostas tendo em vista a localidade onde o mesmo é desempenhado (Nohara, Acevedo, Ribeiro & Silva, 2010; Rosenfield & Alves, 2011; Singh, 2017; Sobratt, 2016); logo, a literatura menciona quatro modalidades de teletrabalho, a saber: teletrabalho em domicílio, também identificado como trabalho em ambiente doméstico ou *home office*; telecentros comunitários ou locais; telecentros satélites; telecentros móveis; *telecottages*. No presente

texto, iremos destacar os cuidados do ambiente para enfrentar a pandemia causada pela COVID-19 para trabalho em ambiente doméstico ou *home office*.

## **Distinção de termos frequentemente empregados na pandemia**

Inicialmente, vamos esclarecer porque a doença é chamada COVID-19. O termo faz referência à “*Corona Virus Disease*” ou “Doença do Coronavírus”, sendo o número “19” uma alusão ao ano de surgimento do vírus (2019) (Phua et al., 2020). Além disso, entende-se que epidemia é a enfermidade que “*se caracteriza pela incidência em curto período de tempo de grande número de casos*” (Rezende, 1998), sendo a pandemia caracterizada por ser uma epidemia de “*grandes proporções, que se espalha a vários países e a mais de um continente*” (Rezende, 1998).

Durante uma pandemia, o método mais eficaz para reduzir a velocidade da transmissão do vírus é o distanciamento social. Aqui cabe destacarmos as diferenças entre os termos que estão sendo usados com mais frequências. O “isolamento” no contexto médico se refere ao confinamento de pessoas sob tratamento de saúde (Unidade de Vigilância em Saúde e Qualidade Hospitalar do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro, 2017), mas para isso são necessárias medidas muito específicas que não conseguimos fazer em casa. Ou seja, o isolamento só é possível em instituições de saúde com estrutura adequada. “Quarentena” é o período de reclusão imposto a indivíduos doentes ou suspeitos de portar doenças infecciosas, independentemente de onde o indivíduo fique recluso (Santos & Nascimento, 2014). É uma medida de saúde pública que visa conter alguma epidemia, sendo o período variável conforme a doença. “Distanciamento social” é um conjunto de ações que busca limitar o convívio social de modo a controlar a propagação de doenças contagiosas (Brasil, 2020).

## **Orientações práticas de conduta**

A orientação atual é ficar em casa o máximo de tempo possível, sendo as saídas indicadas somente para realização de atividades essenciais. Caso seja estritamente necessário sair de casa, é importante evitar ao máximo encostar as mãos em qualquer superfície.

Se encostarmos as mãos, é fundamental não tocar o rosto (principalmente olhos, nariz e boca) e não tocar nos objetos que vamos usar depois. Se for impossível evitar o contato de nossas mãos com alguma superfície, uma boa dica é usar a mão não dominante, porque a tendência que temos é encostar em nosso rosto a mão dominante. Lembrando que sempre que terminarmos o deslocamento, é fundamental limpar as mãos, preferencialmente com água e sabonete ou com álcool em gel. Atualmente, há também a orientação de usarmos máscara na tentativa de reduzir a propagação do vírus.

Ao chegar em casa, a primeira coisa a se fazer deve ser tirar os calçados que tenham sido utilizados, devendo este ser deixado ao lado da porta para que não contamine o restante da casa. Além disso, é importante deixar os objetos que foram usados dentro de uma caixa colocada ao lado da porta e higienizar aqueles que vamos usar dentro de casa (celular, por exemplo). É fundamental que as roupas usadas fora de casa sejam colocadas para lavar e sempre lavar as mãos com água e sabonete por mais de vinte segundos antes de encostar em qualquer coisa dentro de casa (o vírus é eliminado com a combinação da água, sabonete e da fricção que provocamos nas mãos), antes mesmo de fazermos carinho nos animais de estimação. Até o momento, não há evidência significativa de que os animais de estimação possam ficar doentes. Porém, se estivermos infectados, ao espirrar ou tossir, poderemos espalhar nossas secreções com vírus na pelagem do animal, e se o pelo estiver contaminado e outra pessoa o tocar, não há garantia de que não haverá transmissão (Conselho Federal de Medicina Veterinária, 2020).

A pandemia também trouxe outros problemas médicos, não relacionados diretamente à COVID-19, mas tão importantes quanto ele. De acordo com a orientação do Conselho Federal de Medicina (CFM), as consultas médicas eletivas devem, preferencialmente, ser adiadas. Entretanto, em caráter de excepcionalidade, o CFM liberou o uso da teleorientação, telemonitoramento e teleinterconsulta, permitindo, assim, que os pacientes não tenham prejuízo nos tratamentos que já estavam em andamento (Conselho Federal de Medicina, 2020).

Outro ponto, digno de nota, é sempre lembrar que, mesmo trabalhando em casa precisamos ter o hábito de lavar as mãos com água e sabonete. Se lavarmos as mãos, não é necessário usar o álcool em gel, sendo esta uma medida alternativa somente para quando

não temos a possibilidade de lavar as mãos com água e sabonete. Os equipamentos que usamos em casa, em *home office*, devem ser limpos preferencialmente antes de começarmos nossa jornada e no final do turno de trabalho. Assim, reduzimos a possibilidade de reinfecção ou de transmissão do vírus para alguém que eventualmente entre em contato com os equipamentos.

Como alerta final, além dos cuidados médicos, cabe fazer um destaque sobre a propagação da modalidade de trabalho à distância, tendo em vista o atual momento em que vivemos. As áreas de gestão de pessoas das instituições de trabalho, bem como os estudiosos do tema, precisam estar atentos às condições ambientais necessárias ao conjunto de competências comportamentais tidos como básicos aos teletrabalhadores, a fim de garantir que essa atuação profissional não seja indevidamente utilizada como ferramenta de precarização do trabalho.

### **Thaís Zerbini**

Mestre e Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Livre-Docente em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade de São Paulo (FFCLRP/USP)

### **Talita Zerbini**

Doutora em Ciências pela FMUSP. Pós-doutorado em Medicina Legal pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo (FMUSP). Graduação em Medicina pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP).

## **Referências**

1. Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(8).
2. Alves, D. A. Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
3. Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23.



4. Brasil. Ministério da Saúde. (2020). Boletim Epidemiológico Especial: doença pelo coronavírus 2019. Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública: Brasília.
5. Conselho Federal de Medicina Veterinária. (2020). Como cuidar dos animais em tempos de coronavírus. Disponível online em <http://portal.cfmv.gov.br/noticia/index/id/6441/secao/6>
6. Conselho Federal de Medicina. (2020). Ofício CFM nº 1756/2020. Disponível em [http://portal.cfm.org.br/images/PDF/2020\\_oficio\\_telemedicina.pdf](http://portal.cfm.org.br/images/PDF/2020_oficio_telemedicina.pdf)
7. Fincato, D. P. (2016). A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 2(2), 365-396.
8. Leung, L. & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34, 385-396.
9. Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do Teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura.
10. Nohara, J. J.; Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F. & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170.
11. Phua, J et al. (2020). Intensive care management of coronavirus disease 2019 (COVID-19): challenges and recommendations. *The Lancet: Respiratory Medicine*. [https://doi.org/10.1016/S2213-2600\(20\)30161-2](https://doi.org/10.1016/S2213-2600(20)30161-2)
12. Rezende, J. M. (1998). Epidemia, endemia, pandemia, epidemiologia. *Revista de Patologia Tropical*, 27(1), 153-155.
13. Rodrigues, A. C. B. (2011). *Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho*. Dissertação de Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social. Universidade de São Paulo, São Paulo.
14. Rosenfield, C. L. & Alves, D. A. (2011). Teletrabalho. In: Cattani, A. D.; Holzmann, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, pp. 414-418.
15. Santos, I. A & Nascimento WF. (2014). As medidas de quarentena humana na saúde pública: aspectos bioéticos. *Revista Bioethikos*, 8(2), 174-185.
16. Singh, Y. N. A. (2014). *Brasileiros e Trabalho em Casa: Perfil e Escolhas do Trabalhador*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
17. SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. (2016). *Pesquisa home office Brasil: Teletrabalho e Home Office, uma tendência nas empresas brasileiras*. São Paulo. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>.
18. Unidade de Vigilância em Saúde e Qualidade Hospitalar do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. (2017). *Protocolo Precauções e isolamento. Versão 1.0*. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

# Desenho do Trabalho e Aprendizagem em Contexto de Pandemia

Jairo Eduardo Borges-Andrade  
Nara Saddy de Paiva Sampaio

## Contextualização

Começaremos contextualizando os efeitos, no mundo do trabalho<sup>1</sup>, da pandemia causada pelo vírus COVID-19<sup>2</sup>. Depois, descreveremos desenho do trabalho<sup>3</sup> e discutiremos suas possíveis transformações, nesse contexto. Finalizaremos abordando aprendizagem informal no trabalho<sup>4</sup> associada a esse desenho.

Em decorrência da pandemia, quase a metade da força de trabalho do mundo, 1,6 bilhão de pessoas que atuam na economia informal, estariam em risco iminente, ou já teriam perdido seus meios de subsistência, segundo a Organização Internacional do Trabalho — OIT (ILO, 2020). Mais de 436 milhões de empresas poderiam ter interrompido, ou já interromperam, suas atividades, ainda segundo a OIT. Tal interrupção levaria, ao desemprego, milhões de outros trabalhadores que atuam na economia formal. Os piores efeitos seriam

- 1 Nosso foco é nesse mundo, pois ele é um dos objetos de interesse e campos de atuação da Psicologia.
- 2 Entendemos que outros efeitos ocorrem e ocorrerão, por exemplo, na saúde, política, economia, cultura e nas relações sociais e com o espaço público. Muitos deles podem ter vindo para ficar.
- 3 Usamos esse termo para nomear a composição, o conteúdo e a estrutura de tarefas e de conhecimentos necessários ao desempenho no trabalho. O termo também nomeia as características dos contextos social e físico sob as quais esse desempenho ocorre.
- 4 Esse termo refere-se à aprendizagem espontânea, sem prévio planejamento, que ocorre naturalmente nos ambientes de trabalho.

sentidos, mais cedo, pelos situados nos segmentos mais vulneráveis da economia, seja ela informal ou formal.

Quem conseguiu continuar suas atividades de trabalho precisou reinventá-lo ou foi forçado(a) a fazer isso, sem necessariamente manter a qualidade de seu desempenho<sup>5</sup>, ou sua retribuição monetária, ou o bem-estar pessoal ou familiar. Condutores de veículos de transporte público vestiram máscaras. Dentistas espaçaram atendimentos, para intensificar a higienização de seus consultórios entre atendimentos de clientes e evitar encontros destes nas salas de espera. Placas de vidro foram instaladas entre caixas de supermercado e consumidores. Restaurantes criaram ou ampliaram estratégia para entregar alimentos em residências. Adotou-se o teletrabalho<sup>6</sup>. Isso levou à modificação do desenho do trabalho.

## Desenho do trabalho

Estudos sobre desenho do trabalho tiveram seus achados sintetizados e organizados em uma medida que viabiliza o diagnóstico integrado do desenho do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). Suas evidências de validade foram confirmadas no Brasil (Borges-Andrade et al, 2019). As dimensões dessa medida do desenho do trabalho podem ser divididas em características da tarefa; do conhecimento; sociais e do contexto físico.

As **características da tarefa** representam a forma como o trabalho é realizado e o alcance e a natureza das tarefas a ele associadas. Incluem: autonomia e *feedback* do trabalho e variedade, significado e identidade das tarefas. A autonomia reflete a medida em que um trabalho permite liberdade, independência e a discricionariedade para sua programação. Abrange ainda a liberdade para tomar decisões e escolher os métodos para realização de tarefas. O *feedback* do trabalho reflete o grau em que essas tarefas fornecem informações diretas e claras sobre sua realização. A variedade de tarefas refere-se à exi-

---

5 Exemplos: um serviço prestado (cuidar de um enfermo, ensinar uma criança, ou administrar um hospital ou uma escola); produção de uma manufatura (montar um eletrodoméstico, criar um aplicativo para celular, ou fabricar uma estante de madeira); elaboração de uma mercadoria (criar galinhas, plantar uma horta ou extrair a farinha da mandioca).

6 Ver, neste volume, outros dois capítulos que abordam a questão do teletrabalho.

gência de uma ampla gama de tarefas no trabalho. O significado da tarefa reflete o grau em que um trabalho influencia a vida, o bem-estar físico e psicológico ou o trabalho de outros, dentro ou fora da organização. Identidade da tarefa reflete quanto os resultados do trabalho podem ser facilmente identificados por quem o faz. Sob circunstâncias de isolamento ou distanciamento social, talvez aquela autonomia aumentasse, mas possivelmente a variedade de tarefas diminuiria, embora sua identidade e o *feedback* provindo diretamente delas pudesse aumentar. Quanto ao significado dessas tarefas, poderíamos especular que elas ocupariam um espaço mais abrangente na vida das pessoas (considerando suas outras esferas de vida, como família, comunidade e lazer), mas não necessariamente promoveriam elevação de bem-estar.

As **características do conhecimento** compreendem a complexidade, o processamento de informação, resolução de problemas, variedade de habilidades do trabalho e especialização. A complexidade do trabalho refere-se à dificuldade de execução de tarefas que requerem o uso de numerosas competências de alto nível, além de mentalmente mais exigentes e desafiadoras. Processamento de informação concerne a quantidade de transformações de informações necessárias para realizar um trabalho. Resolução de problemas descreve o quanto um trabalho requer ideias ou soluções únicas. Variedade de habilidades considera o grau em que o trabalho requer uma variedade de diferentes habilidades para ser completado. Especialização diz respeito à execução de tarefas que demandam conhecimentos e habilidades especializados. Supomos que a pandemia teria trazido grandes desafios, para a dimensão de características do conhecimento. O trabalho teria se tornado mais complexo, de difícil execução, desafiador e requerente de novas competências, sob distintas circunstâncias tecnológicas. Elas exigiriam mais processamento de informação e mais resolução de problemas, até que já tivessem sido estabelecidas novas rotinas cognitivas de processamento de informações e que os problemas demandadores de soluções novas diminuíssem. Contudo, a variedade de habilidades, para completar o trabalho, e a especialização envolvida, para realizá-lo, poderiam ter se mantido as mesmas, considerando que muitas organizações optaram por diminuir seus investimentos em inovações, antes de terem cenários mais claros. Mas outras foram obrigadas a enfrentar novos desafios, como os de transferir suas linhas de produção (por exemplo, para manufaturar equipamentos e materiais hospitalares) ou os de prestar

outros serviços (por exemplo, entregar alimentos nas residências ou atender pacientes com um tipo novo tipo de doença). Isso implicaria na intensificação da variedade de habilidades e da especialização requerida.

A terceira dimensão do desenho do trabalho é a das **características sociais** do contexto. Elas envolvem: suporte social, interdependência iniciada e recebida, interação fora da organização e *feedback* de outras pessoas. O suporte social abrange as oportunidades, existentes no trabalho, de receber aconselhamento e assistência de outros. A interdependência abarca o quanto o trabalhador depende de outros e estes dependem dele para completar o seu trabalho. A interdependência iniciada concerne o que flui de uma área ou sessão para outras e a interdependência recebida refere-se à medida em que um trabalho é afetado pelo serviço realizado em outras áreas ou seções. A interação fora da organização representa a comunicação com indivíduos externos à organização. O *feedback* dos outros considera as informações recebidas, de outras pessoas, sobre um desempenho específico. Nossa conjectura é que a dimensão de características sociais também teria sido muita alterada, em decorrência do isolamento e distanciamento resultantes da pandemia. Isso incluiria diminuições do suporte social e do *feedback* advindo de outras pessoas. Supondo essas ocorrências e que haveria mais autonomia de tarefas, como argumentamos anteriormente, as organizações seriam obrigadas a reduzir a interdependência iniciada e recebida, mesmo que isso implicasse em queda na qualidade dos serviços ou da produção. Seria provável que tais serviços ou produção ficassem mais padronizados, para a prevenção dessa perda de qualidade. A interação fora da organização poderia aumentar, se a missão das organizações fosse a prestação de serviços, ou diminuir, se fosse a manufatura de produtos.

Outras características **contextuais** envolveriam aspectos **físicos e ambientais** (não sociais), das quais fazem parte: ergonomia, exigências físicas, condições do trabalho e uso de equipamentos. Aqui, ergonomia reflete o grau em que um trabalho permite uma postura e movimento corretos ou apropriados. As exigências físicas dizem respeito a demandas físicas e ao nível de atividade física ou esforço exigido. As condições de trabalho refletem a presença de riscos para a saúde e os ruídos, temperatura e limpeza do ambiente de trabalho. O uso de equipamentos reflete a variedade e a complexidade da tecnologia

e dos equipamentos utilizados. Esse uso de equipamentos provavelmente seria mantido constante, ou diminuiria, com a realização remota do trabalho, já que os mais complexos dificilmente seriam disponibilizados nas residências dos trabalhadores. Contudo, aspectos ergonômicos relativos a movimento e postura possivelmente seriam piorados, assim como as exigências físicas, com a realização do trabalho sob circunstância remota. Sob essa circunstância, as condições de trabalho poderiam melhorar, mas piorariam, se o trabalho envolvesse mobilidade para entrega rápida de produtos antes disponibilizados em lojas, ou se o trabalho envolvesse cuidar de pessoas contaminadas pela COVID-19.

Fizemos, nos parágrafos anteriores, várias reflexões sobre as mudanças que ocorreriam nas diversas características inerentes às quatro dimensões do desenho do trabalho, no contexto da pandemia. As alterações hipotetizadas poderiam ser outras, a depender da natureza das ocupações e profissões das pessoas que realizam esse trabalho. Se, por um lado, vivemos hoje sob o domínio de uma crise desafiadora, por outro lado ela pode ser a oportunidade para pesquisarmos e confirmarmos ou rejeitarmos nossas hipóteses e sugestões. Felizmente já temos mais conhecimento científico sobre o desenho do teletrabalho, produzido por variadas investigações publicadas há pouco mais de duas décadas.

Muitas pesquisas foram realizadas para compreender as características do desenho do teletrabalho e como elas se diferenciam das características do modelo presencial de trabalho (Humphrey et al. 2007). O teletrabalho está associado positivamente à autonomia e flexibilidade. A autonomia proporcionada pelo teletrabalho pode, por sua vez, prever maiores níveis de responsabilidade do trabalhador com os resultados do seu trabalho. Ou seja, mesmo sem o supervisor estar presente fisicamente no ambiente de teletrabalho, o compromisso com a entrega das metas pode ser maior. Essa reponsabilidade com o trabalho executado de forma autônoma depende, portanto, de uma relação anterior de confiança e intimidade do trabalhador com sua equipe e com a gestão imediata. Caso essa proximidade não seja construída, a autonomia pode representar um risco de queda na qualidade e no compromisso com a execução. Sendo assim, se os gestores querem garantir a eficiência e eficácia dos trabalhadores, mesmo estando afastados socialmente, devem investir no contato com os membros de suas equipes, visando o estabelecimento da intimidade e confiança.

O significado da tarefa é outra característica da tarefa que pode ser aprimorada no ambiente que tenha características de virtualidade (Gibson et al, 2011). Uma explicação possível é a de que a importância da tarefa esteja mais fortemente associada à ausência de comunicação face a face. Nessa ausência de interação social, a tarefa em si assume maior significado. Ou seja, muitas vezes percebemos como improdutivas as horas dedicadas aos contatos pessoais dentro do ambiente de trabalho. Com o teletrabalho, a dedicação à tarefa torna-se o centro, não sendo afetada pelo contato social, e os trabalhadores percebem mais significado nessa tarefa. Contudo, isso pode, também, impedir a satisfação da necessidade de afiliação de indivíduos. Trabalhadores geralmente apreciam a autonomia e a eficiência de trabalhar fora do escritório principal, mas podem perder o contexto social do trabalho tradicional. A perda do contato social pode estabelecer barreiras de comunicação, se existe distância física. Assim, pode emergir o sentimento de estar “fora do circuito”, pela falta de clareza sobre a relação entre o desempenho isolado e os macros objetivos organizacionais. Podemos ainda associar o teletrabalho a uma dificuldade de o trabalhador perceber o resultado final da atividade realizada por sua equipe, pois com o distanciamento dos demais membros e da gestão, pode haver um fracionamento das tarefas que seriam assumidas por distintos membros, dificultando a visão do todo. Essa mudança impactaria na identidade das tarefas. Para a adequação à nova realidade de teletrabalho em que as pessoas estão deslocadas de seus ambientes de trabalho habituais, haveria um forte impacto no ritmo, rotinas e na frequência do uso das mídias.

A variedade de habilidades e complexidade do trabalho podem sofrer variações no teletrabalho. Esta variação seria pelo fato de que os trabalhadores devem dominar o uso de diversas ferramentas tecnológicas. Por exemplo, vários médicos estão aderindo à telemedicina. Essa modalidade de atendimento exige uso de sistema específico apropriado para a atividade e o uso de assinaturas digitais para possibilitar a prescrição virtual. Tudo isso exige domínio de ferramentas tecnológicas. Outro exemplo está na rotina dos trabalhadores informais que fazem entregas em resposta a chamadas de aplicativos, o que requer o domínio do seu funcionamento.



Em termos gerais, entendemos que essas mudanças esperadas nas dimensões do desenho do trabalho terão impacto na motivação, desempenho e bem-estar do trabalhador. Ademais, poderiam estar associadas à aprendizagem informal no ambiente de trabalho.

## Aprendizagem informal no (e desenho do) trabalho

A aprendizagem no trabalho inclui dois processos, de acordo com o modelo teórico proposto por Illeris (2011):

- A. **Interno** (aquisição psicológica de conteúdo associada a fatores motivacionais e de atitudes e de uso de estratégias para aprender), representado pela seta horizontal dupla em sentidos contrários, desenhada na base do triângulo invertido superior da Figura 1, e
- B. **Externo** (interação social entre o indivíduo e seu ambiente de prática profissional), representado pela seta vertical dupla em sentidos contrários na Figura 1.

A seta vertical interliga a aquisição psicológica do indivíduo (representada pela seta horizontal) ao ambiente da prática profissional, representado na base do triângulo inferior da mencionada Figura.



**Figura 1.** Representação esquemática do modelo teórico de aprendizagem no trabalho proposto por Illeris (2011). Fonte: Sampaio (2018).

Este ambiente, ou posto de trabalho, inclui atributos que corresponderiam, em boa parte, a três daquelas quatro dimensões de desenho do trabalho: características das tarefas e conhecimento (**atributos técnico-organizacionais**) e características sociais (**atributos socioculturais**). O modelo teórico representado na Figura 1 incluiria a aprendizagem no trabalho nas suas modalidades formal e informal<sup>7</sup>. A aprendizagem informal no trabalho é agenciada (procurada, procedida) pelo próprio indivíduo e não pela organização em que trabalha (por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento) ou por alguma instituição educacional. Portanto, depende essencialmente das estratégias que os trabalhadores utilizam para aprender, que podem incluir as estratégias **comportamentais** (buscas de ajuda interpessoal ou em material escrito e aplicação prática ou tentativa e erro) e as **cognitivas** (repetição mental e reflexão ativa, que inclui reflexões intrínseca e extrínseca).

As características do desenho do trabalho aparecem como grandes influenciadoras da aprendizagem informal (ver revisão de estudos realizada por Noe, Clarke & Klein, 2014). Com relação às características da tarefa, maior responsabilidade e autonomia e elevados desafios ou demandas facilitam a aprendizagem informal. A ausência de responsabilidades assumidas foi identificada como uma das barreiras mais frequentes à aprendizagem gerencial. Como o teletrabalho promove um ambiente de maior autonomia e flexibilidade, supomos que a aprendizagem informal seja beneficiada.

As características de especialização e formalização foram positivamente relacionadas à aprendizagem e esta relação foi intensificada pela segurança psicológica percebida no trabalho. Já as restrições de autonomia nas tarefas intensificaram a relação negativa entre a estrutura organizacional e a aprendizagem no trabalho. Esses resultados fortalecem a importância da autonomia e da utilização das habilidades, para permitir que os trabalhadores usem recursos adicionais de trabalho visando promover o engajamento, o bem-estar e o aprendizado (Noe, Clarke & Klein, 2014).

O apoio social dos supervisores e gerentes tem sido reconhecido como importante para a aprendizagem (Sluss & Thompson, 2012). Foram, ainda, encontrados como grandes

---

7 No presente texto, só trataremos da aprendizagem informal no trabalho.

influenciadores da aprendizagem informal: ferramentas de trabalho e recursos, acesso a facilitação do contato e comunicação e acesso a colegas e parceiros (Doornbos et al. 2008). No nível de equipe, a aprendizagem informal é influenciada pelas crenças compartilhadas dos membros sobre a segurança psicológica dentro da organização (Bresman & Zellmer- Bruhn, 2013).

Três estratégias de aprendizagem no trabalho (reflexão ativa, aplicação prática e busca de ajuda interpessoal) emergiram como associadas a características de desenho do trabalho, no estudo de Borges-Andrade & Sampaio (2019). Seus achados sugeriram que o uso das estratégias de aplicação prática e reflexão ativa estaria associado a uma combinação de desenho do trabalho que pode incluir autonomies de decisão e de uso de métodos, em tarefas variadas, que demandam solução de problemas com o uso de habilidades diversificadas, mas que proveem *feedback*.

O modelo teórico de aprendizagem no trabalho anteriormente apresentado propõe que o desenvolvimento de competências<sup>8</sup> resulta da interação do indivíduo com atributos técnico-organizacionais e socioculturais do seu ambiente de trabalho. Em termos gerais, podemos supor que mudanças em características da tarefa e do conhecimento provavelmente afetariam mais a aquisição de habilidades e conhecimentos (CHs). Por outro lado, mudanças em características sociais do desenho do trabalho provavelmente afetariam mais o desenvolvimento de atitudes (As). Assim, no contexto da pandemia, o fomento de um ambiente que promova o desenvolvimento de competências (combinações sinérgicas de CHAs) precisa ser precedido de uma análise das mudanças ocorridas no desenho do trabalho referentes às dimensões de tarefas, conhecimento e sociais.

### **Jairo Eduardo Borges-Andrade**

PhD em Sistemas Instrucionais pela Florida State University. Estágios pós-doutorais: International Food Policy Research Institute, University of Sheffield e Rijksuniversiteit Groningen e Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Pesquisador Colaborador Sênior na UnB e Bolsista de Produtividade 1A no CNPq.

---

8 Competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que podem apoiar o desempenho no trabalho.

## Nara Saddi de Paiva Sampaio

Mestre em psicologia das organizações e do trabalho pela Universidade de Brasília (PSTO- UnB). Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO). Gerente nacional de Pessoa@s da empresa de tecnologia Soluti.

## Referências

1. Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S. P. (2019). Aprendizagem e desenho do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 859-866. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17481>.
2. Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>.
3. Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2013). The structural context of team learning: effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organizational Science*, 24(4): 1120-1139. doi: 10.1287/orsc.1120.0783.
4. Doornbos, A. J., Simons, R. J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: a survey study among Dutch police. *Human Resources Development Quarterly*, 19,125 – 51. doi: 10.1002/hrdq.1231
5. Gibson, C. B., Gibbs, J. L., Stanko, T. L., Tesluk, P., Cohen, S. G. (2011). Including the “I” in virtuality and modern job design: Extending the job characteristics model to include the moderating effect of individual experiences of electronic dependence and copresence. *Organizational Science*, 22(6),1481-1499. doi: 10.2307/41303138.
6. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
7. Illeris, K. (2011). Workplaces and Learning. Em Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O´Connor, B. N. (eds) *The Sage Handbook of Workplace Learning*, 32-45. Sage, London.
8. ILO (International Labor Organization). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second Edition. Updated estimates and analysis. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740877.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf). Acesso em: 6maio.2020.
9. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321–1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321

10. Noe, R. A., Clarke, A. D. M. & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first century. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 4.1- 4.31. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321
11. Sampaio, N. S. P. (2018). Desenvolvimento profissional, estratégias de aprendizagem e desenho do trabalho. *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33099>.
12. Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: the mediating role of leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119:114–125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.005>

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

# Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório

Hugo Sandall  
Luciana Mourão

## Contextualização

Nesse texto, vamos tratar do desempenho no trabalho e dos desafios impostos a quem teve que, de uma hora para a outra, aprender a trabalhar de casa (em alguns casos, liderando outros na mesma situação). Quem se encontra no ponto de adaptação involuntária ao teletrabalho, certamente tem companhia. Há um enorme contingente de trabalhadores passando pela mesma transição. Se em meados de março, um terço dos respondentes que participaram de uma pesquisa do Datafolha (2020) considerou que poderia trabalhar de casa durante a Pandemia COVID-19, duas semanas depois esse número caiu 13 pontos percentuais. Tal queda sugere que as pessoas podem estar encontrando dificuldades na transição para teletrabalho e de conciliá-lo com questões familiares e tarefas domiciliares.

Assim, cabe discutir a questão do desempenho no trabalho e buscar caminhos factíveis para uma adaptação ao contexto que estamos vivendo. O primeiro passo para isso está no próprio entendimento do conceito e das principais abordagens sobre desempenho individual no trabalho. Ele é entendido como uma dimensão-chave para a Psicologia Organizacional e do Trabalho e para a Gestão de Pessoas (Bendassolli, 2012) e está associado a indicadores de produtividade, competitividade e bem-estar no trabalho (Mal-

vezzi, 2016). Além de ser um tema que abrange uma grande variedade de elementos, o desempenho no trabalho é fortemente relacionado a vários outros tópicos como, por exemplo, significado do trabalho, regulação emocional, bem-estar e estresse, aprendizagem e conciliação trabalho-família (sugerimos consultar os textos específicos sobre essa temática no Material de enfrentamento COVID-19 publicado pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho – SBPOT).

Cabe aqui fazer um recorte de modo a explicitar a que nos referimos quando o assunto é Desempenho no Trabalho. Os autores apresentam diferentes conceitos, mas tendem a concordar que ele compreende **tudo que o trabalhador pode fazer para a que a organização atinja seus objetivos**. Deste modo, representa um coletivo de ações objetivas dinâmicas que se encontram sob controle do trabalhador e de finalidade direcionada, cujos efeitos são observáveis e mensuráveis (Campbell & Wiernik, 2015; Motowidlo & Kell, 2012; Sonnentag & Frese, 2005). Há, portanto, um consenso de que o desempenho é um construto comportamental (Bendassolli, 2012) e, como tal, vai além do que os trabalhadores intencionam fazer. Para realizar suas atividades a contento, o trabalhador necessita dispor também dos meios que possibilitem a concretização de suas tarefas. E esse desafio se intensifica nesses tempos incertos da pandemia, que impõem mudanças importantes na rotina e nos processos de trabalho.

Daí, o que é desempenho vai depender da função e da organização para cada trabalhador contribuir plenamente com os resultados da organização, bem como dos recursos disponíveis, de seus conhecimentos, habilidades, características pessoais, infraestrutura e apoio ao trabalho. Com o agravante das alterações terem sido impostas a toque de caixa pelo isolamento social mandatório, o trabalhador necessita, muitas vezes, decifrar quais seriam as contribuições essenciais a oferecer para que a organização em que trabalha continue atingindo seus objetivos. Adicionalmente, no trabalho remoto compulsório, pode haver também uma pressão adicional por desempenho, uma vez muitos dos controles nos ambientes laborais focalizam indicadores como assiduidade e pontualidade. Sem ter o controle de tais elementos, pode ocorrer uma pressão maior sobre o desempenho, sendo exigidos, não raras vezes, níveis acima daqueles que eram demandados antes de se iniciar o teletrabalho.



Uma primeira ressalva necessária neste texto é a de que as reflexões aqui apresentadas não atendem a todos os trabalhadores. Muitas atividades permitem que o núcleo principal do desempenho não seja alterado em relação ao trabalho presencial, especialmente quanto a atividades com maior carga intelectual. No entanto, muitas outras atividades que requerem recursos disponíveis apenas na organização – como é o caso de indústrias e alguns serviços. Nesses casos, o desempenho no trabalho fica comprometido ou até inviabilizado, pois nem todas as atividades laborais são afeitas ao teletrabalho. Nesse sentido, o presente texto refere-se ao desempenho de trabalhadores que exercem atividades que, de alguma forma, possam ser realizadas no ambiente domiciliar.

## **Componentes do desempenho e reflexões para a prática**

Para muitos trabalhadores, o núcleo central das tarefas do seu cotidiano laboral guarda mais semelhanças do que diferenças entre o trabalho feito em casa e aquele que era realizado no ambiente organizacional. Mas, para além das tarefas técnicas, o trabalho também inclui cooperação, comunicação, persistência, que são elementos que precisam ser considerados com atenção nesse contexto do teletrabalho compulsório. Essa reflexão mais ampla sobre o desempenho no trabalho pode ser feita, portanto, à luz do modelo teórico proposto por Campbell (2012) que aponta oito dimensões para o desempenho, nomeadamente: (1) Técnica; (2) Comunicação; (3) Iniciativa, Persistência e Esforço; (4) Contraproducente; (5) Liderança de subordinados; (6) Liderança de pares; (7) Gestão de subordinados; e (8) Gestão de pares. A Figura 1 apresenta a descrição de cada uma dessas dimensões constituintes do desempenho e algumas reflexões de como elas podem ser afetadas pelo teletrabalho.

DIMENSÃO	REFLEXÕES PARA A PRÁTICA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO
<p><b>1</b> Técnica</p> <p>Comportamentos centrais do trabalho que definem o que a pessoa faz. São diretamente relacionados à finalidade do cargo. Produzem os resultados mais característicos daquele trabalho e costumam ser objeto de avaliações de desempenho.</p>	<p>Planejamento das próprias tarefas e o redesenho do trabalho podem contribuir para o cumprimento das atividades-chave durante o teletrabalho compulsório. Redefinição de procedimentos podem ser necessárias no ambiente novo de trabalho. Verifique se você tem todos os recursos disponíveis para realizar suas atividades técnicas. A flexibilidade de horário também permite que você descubra a que horas rende mais e como seu trabalho pode se encaixar melhor na rotina da casa e das pessoas que te cercam.</p>
<p><b>2</b> Comunicação</p> <p>Transmissão de informações tanto por meio verbal como escrito, direta ou indiretamente. Essas mensagens serão bem-sucedidas na medida em que forem claras, compreensíveis, convincentes, atraentes e adequadamente organizadas.</p>	<p>O teletrabalho restringe as vantagens de se estar próximo de colegas e exige esforço extra para usar bem os meios de comunicação. A escolha do recurso mais adequado precisa levar em conta a situação, por exemplo, uma reunião da equipe pode se beneficiar de um aplicativo com voz e vídeo, mas uma consulta rápida comporta bem um aplicativo de mensagens ou áudio. Em um contexto de teletrabalho, verificar o entendimento do que foi combinado torna-se ainda mais importante. Informes cotidianos podem ser feitos usando outros canais de comunicação. Comportamentos dessa dimensão representam uma oportunidade de diferenciar-se em tempos de teletrabalho na adoção de hábitos como usar reuniões frequentes para atribuir tarefas e compartilhar o andamento de projetos e a necessidade de suporte.</p>
<p><b>3</b> Iniciativa, Persistência e Esforço</p> <p>Comportamentos que evidenciam empenho adicional voluntário. Envolve trabalhar mais assumindo tarefas além das esperadas, com um esforço extra para garantir a qualidade das entregas sob condições extremas ou adversas.</p>	<p>Tipicamente, o teletrabalho demanda atividades extras no sentido de buscar condições que permitam a realização das tarefas no ambiente doméstico. Mas, se por um lado, há um esforço no desenvolvimento dessas condições de trabalho, por outro, a mudança de ambiente também cria oportunidades para se encontrar formas mais produtivas de fazer as coisas. Testar ideias e buscar táticas para uma melhor organização da rotina laboral são exemplos de comportamentos de iniciativa, persistência e esforço que podem impactar positivamente os resultados do trabalho.</p>
<p><b>4</b> Contraproducente</p> <p>Engloba ações intencionais que afastam a organização de seus objetivos. Ao contrário das demais dimensões, compreende comportamentos indesejados. Podem ser dirigidas à organização (ex: furtar material de escritório) ou dirigidos a indivíduos (ex: assédio moral) incluindo o próprio (ex: abuso de álcool).</p>	<p>A auto sabotagem pode ser uma forma de comportamento contraproducente. Prestar atenção aos próprios sentimentos e ao tipo de tarefa a ser realizada nos diferentes momentos do dia pode ser uma forma de evitar comportamentos prejudiciais ao trabalho. Identificar as situações que atuam como gatilhos para comportamentos que te atrapalham a alcançar seus objetivos laborais também é importante. Descanso adequado, administração das frustrações e manejo assertivo dos conflitos podem prevenir comportamentos contraproducentes.</p>
<p><b>5</b> Liderança de Subordinados <b>6</b> Liderança de Pares</p> <p>Ações que influenciam favoravelmente o comportamento de outros na direção dos objetivos da organização como encorajamento, orientação direta, suporte pessoal, reconhecimento ou <i>feedback</i>. Os comportamentos que compõem essas duas dimensões variam conforme seu destinatário, se subordinados (quando o profissional exercer função de chefia) ou pares.</p>	<p>Como essas dimensões dependem do resultado de comportamentos de outras pessoas, elas ganham especial importância no teletrabalho. Nesse momento em que o trabalho remoto é compulsório, comportamentos de liderança no sentido de inspirar as pessoas por meio do exemplo (contágio emocional), bem como o desenvolvimento de estratégias de cooperação e de combate ao sentimento de solidão podem contribuir para o desempenho. Eventos remotos que permitam colocar as pessoas em contato umas com as outras, com um tempo para as conversas cotidianas, antes de uma reunião ou em uma pausa para um café coletivo, são exemplos de recursos que poderiam ser usados pelos líderes.</p>
<p><b>7</b> Gestão de Subordinados <b>8</b> Gestão de Pares</p> <p>Essas dimensões dizem respeito a comportamentos que influenciam favoravelmente a forma como os subordinados ou os pares utilizam os recursos da organização. Por exemplo: estabelecer metas, monitorar o consumo de recursos, antecipar problemas potenciais, acompanhar o progresso do trabalho. A gestão de subordinados obviamente só se aplica para aqueles que exercem a função de chefia.</p>	<p>Essas duas dimensões podem ser bastante modificadas pelo teletrabalho compulsório. Como elas envolvem, por exemplo, a disponibilização e o controle de recursos, é preciso identificar as atividades que requerem ajustes no teletrabalho. O levantamento das demandas de recursos de cada subordinado ou par pode ser decisivo para que o trabalho deles possa se desenvolver de forma satisfatória. Por exemplo, eles dispõem dos equipamentos e do acesso remoto aos sistemas para a realização de suas tarefas? Que rotinas de suporte precisam ser desenvolvidas nesse período de teletrabalho compulsório? Como cuidar das pessoas para que elas mantenham condições de saúde e bem-estar nesse período? Quais recursos são prioritários de serem gerenciados nesse contexto?</p>

**Figura 1.** Dimensões do desempenho no trabalho e respectivos impactos no teletrabalho compulsório.

Mas, não basta compreender apenas as dimensões do desempenho, nesse momento do teletrabalho compulsório, é interessante também ponderar elementos que, embora não sejam componentes do desempenho, se relacionam com ele. Como o desempenho diz respeito ao que o trabalhador faz, ou seja, ao seu comportamento (Bendassolli, 2012; Campbell, 2013; Sonnentag et al., 2008), os resultados alcançados no trabalho não são propriamente sinônimos do desempenho. Estes seriam seus efeitos, mas não costumam estar sob total controle do trabalhador (Campbell, 2012). No caso do teletrabalho derivado do isolamento social imposto pela pandemia, um conjunto de aspectos situacionais podem influenciar nos resultados do trabalho, como falhas na conexão de internet ou no funcionamento remoto dos sistemas disponibilizados pela organização. Nesse sentido, é muito importante definir de forma criteriosa os indicadores do desempenho que serão adotados no período de teletrabalho compulsório, na medida em que nem tudo depende dos comportamentos dos trabalhadores. Indicadores inadequados de desempenho podem enviesar a avaliação no sentido de não representar adequadamente o desempenho esperado do trabalhador.

Eis aqui uma implicação prática do teletrabalho compulsório, especialmente para gestores. Em uma situação como esta, é fundamental escolher de forma criteriosa os indicadores que melhor se adequam à gestão do desempenho de seus times. Quanto mais os indicadores representarem a contribuição do trabalhador, sem interferência de aspectos que estão fora do seu controle, mais adequados eles serão (Campbell, 2012). Assim, em um momento de trabalhos realizados no ambiente doméstico, é preciso evitar o estabelecimento de metas organizacionais que misturam elementos do trabalhador com outros fatores que ele não controla. Uma boa prática para os líderes e gestores – não apenas nesse período de teletrabalho compulsório, mas sobretudo nele – é distinguir claramente o que depende do trabalhador e o que depende de sistemas e recursos extras. Essa distinção do que é de fato desempenho e o do que são demandas e recursos de trabalho além do exercício constante de um diálogo franco e empático, trará pistas para os gestores definirem onde intervir, se oferecendo suporte adicional ao trabalhador ou se buscando recursos para que este possa desempenhar adequadamente suas tarefas.

No polo oposto dos resultados estão os determinantes do desempenho, isto é, fatores antecedentes que produzem, direta ou indiretamente, diferenças individuais no desempenho dos trabalhadores (Campbell & Wiernik, 2015). Os determinantes podem estar diretamente relacionados à função que o trabalhador realiza como conhecimento sobre procedimentos, conhecimento técnico de sistemas, habilidades específicas e a disposição por se dedicar perseguindo os objetivos da organização. No caso do teletrabalho compulsório, os determinantes também ganham novos contornos. Por exemplo, quem já usava regularmente ou já tinha algum nível de experiência com sistemas de reunião online, tem mais chances de se adaptar ao aumento de sua frequência. Da mesma forma, quem já dispunha de mecanismos de acesso remoto instalados em seus computadores (Virtual Private Network – VPN) ou *logins* para sistemas de compartilhamento de arquivos (Dropbox, OneDrive, Googledrive etc.) já parte alguns passos adiante em relação àqueles que desconhecem o funcionamento de tais recursos.

Além disso, a que se considerar também outros determinantes relacionados às características do próprio trabalhador, tais como a afinidade com tecnologia, personalidade, a crença na própria capacidade de realizar tarefas e superar obstáculos (auto eficácia), recompensas preferidas, saúde física e saúde mental, entre outros. Do mesmo modo, fatores do ambiente também podem atuar como determinantes do desempenho, por exemplo, possuir espaço reservado em sua casa para o teletrabalho, as políticas de recursos humanos de sua organização etc.

## Mapeando o desempenho no trabalho

Para os trabalhadores refletirem sobre o seu próprio desempenho nesse momento de teletrabalho compulsório, sugerimos o uso de uma ferramenta que permite mapear e compreender melhor o próprio desempenho. Considerando que não existem regras que funcionem para todos os trabalhadores, no lugar de seguir uma “receita de bolo” o ideal é que você possa mapear os componentes do seu desempenho (e revisar esse mapeamento de tempos em tempos, dado o aspecto dinâmico do desempenho). Para elaborá-lo, você deverá responder perguntas a respeito de suas contribuições para os objetivos da organização em que trabalha, tendo em vista a posição que ocupa; quais

comportamentos poderá priorizar em cada uma das dimensões do desempenho; quais os principais determinantes diretos e indiretos afetam seu desempenho; bem como reflexões sobre em que atividades você se destaca e em quais pode se aprimorar.

O questionário de apoio pode ser respondido no link [bit.ly/QcanvasDT](http://bit.ly/QcanvasDT) a fim de provocar reflexões que poderão te ajudar a construir seu Canvas de Desempenho (Figura 2), este disponível no link [bit.ly/canvasDT](http://bit.ly/canvasDT) tanto em formato para impressão e aplicação de *post-its* como em powerpoint. Lá, você vai encontrar instruções adicionais de preenchimento do canvas bem como um canal de dúvidas. Boa sorte e bom teletrabalho!

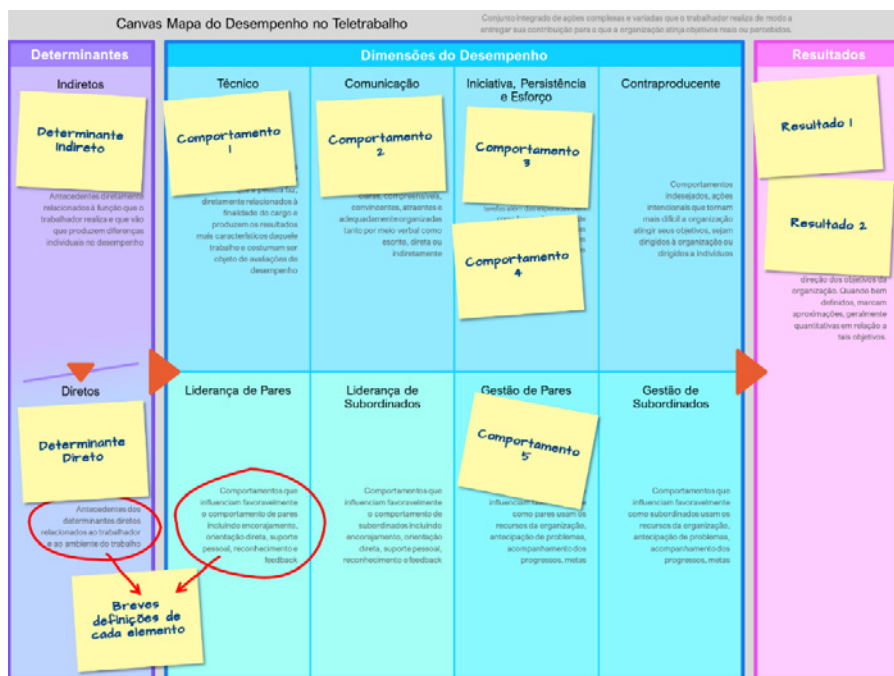


Figura 2. Visão esquemática do Canvas conforme o modelo teórico de Desempenho no Trabalho de Campbell (2012).

### Hugo Sandall

Doutorando em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Mestre em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília (UnB). Graduação em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF)

### Luciana Mourão

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), Estágio pós-doutoral no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO) e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

## Referências

1. Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10/gf7hw5>
2. Campbell, J. P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). Steve W. J. Kozlowski. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
3. Campbell, J. P. (2013). Assessment in industrial and organizational psychology: An overview. In K. F. Geisinger & B. A. Bracken, *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*. (p. 355–395). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-022>
4. Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10/bc4k>
5. Datafolha. (2020). *Opinião sobre a pandemia de coronavírus: Avaliação econômica* [Publicação online]. <http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2020/04/08/34a93dd444161f-539980ce816ed55c37aec.pdf>
6. Malvezzi, S. (2016). Origin, consolidation, and perspectives of Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 367–374. <https://doi.org/10/gf68rz>
7. Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology, Second Edition* (Vol. 12). American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>

8. Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Org.), *Psychological Management of Individual Performance* (p. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
9. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (p. 427–448). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.



# Bem-estar e Estresse Ocupacional em Contexto de Distanciamento Social

Amalia Raquel Pérez-Nebra

Mary Sandra Carlotto

Marina Gregghi Sticca

## Contextualização

A pandemia da COVID-19 fez com que muitas organizações e trabalhadores realizassem o teletrabalho de forma compulsória. O teletrabalho pode ser definido, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), como uma atividade laboral realizada à distância (trabalho remoto), inclusive em casa (*home office*), utilizando computadores e dispositivos de comunicação móveis, como telefones, celulares e aplicativos. Apesar de estarem realizando o trabalho de forma remota é importante esclarecer que estes profissionais se encontram em situações diferentes. O que pode variar?

## Categorias profissionais

Existem profissionais expostos diretamente à COVID-19, são estes os profissionais de saúde, segurança etc. Existem aqueles que não estão trabalhando e outros trabalhadores que estão realizando o teletrabalho de forma remota. Nesta última categoria também existem diferentes realidades. Aqueles que estão tendo uma percepção positiva em relação às mudanças advindas da pandemia com a diminuição a exposição de estressores (por exemplo, tempo gasto no deslocamento, a necessidade de viagens frequentes, o controle do horário). E outros que percebem uma intensificação do trabalho e sobrecarga, o que pode levar ao estresse. Nosso foco está nestes últimos.

## Características do trabalho e da tarefa

O teletrabalho exige conhecimento e alta demanda de concentração. Algumas categorias profissionais apresentaram intensificação do trabalho neste período (por exemplo, jornalistas). Ademais, demandou do indivíduo utilizar as tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs), autonomia e controle que se tem do trabalho. A exposição a estes fatores pode levar ao aumento ou diminuição dos níveis de estresse ocupacional.

Além disso, variáveis contextuais, como o espaço que se tem para realizar o trabalho ou a conciliação com atividades domésticas; e individuais, como a necessidade de cuidar (e.g. filhos ou idosos), podem afetar o nível de estresse percebido pelo indivíduo. Exigiu-se que os indivíduos adotassem diferentes papéis e vários serviços disponíveis, como a escola, não estão sendo oferecidos, o que pode gerar sobrecarga.

## Desempenho

Além de uma autocobrança do indivíduo em relação ao seu trabalho, o que pode levar a intensificação e aumento de horas trabalhadas, existem relatos de profissionais que aumentaram suas horas de trabalho e percebem que o “trabalho não tem fim”. Especificidades devem ser consideradas, como o estilo dos gestores, a flexibilidade em relação a metas e volume de trabalho, além de políticas de avaliação diferenciadas para cada contexto laboral.

## Conceitos-chave

### Bem-estar psicológico

Funcionamento psicológico positivo que revela nossa capacidade para enfrentar os desafios da vida. Constitui-se de seis dimensões: 1) autoaceitação (possuir uma atitude positiva em relação a si mesmo e aceitar múltiplos aspectos de sua personalidade); 2) relação positiva com os outros (cultivar relações de confiança, afeto e empatia); 3) autonomia (capacidade de tomar decisões sobre o que fazer); 4) controle do ambiente (perceber-se capaz de controlar e dominar o seu entorno); 5) propósito na vida (sentir-se capaz de definir objetivos e metas pessoais associadas ao sentimento de que a vida tem

um significado); e 6) crescimento pessoal (perceber-se em contínuo processo de crescimento e aperfeiçoamento nas diferentes etapas da vida) (Ryff, & Keyes, 1995).

### Estresse ocupacional

Processo estressor-resposta que envolve desde os fatores de trabalho que excedem a capacidade de enfrentamento do indivíduo (estressores organizacionais) quanto reações fisiológicas, psicológicas e comportamentais aos eventos avaliados como estressores. Trata-se, portanto, de um processo no qual o indivíduo percebe as demandas do trabalho como estressoras, as quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam reações negativas (Paschoal & Tamayo, 2004).

### Síndrome de *burnout*

Resposta crônica aos estressores psicossociais presentes no contexto de trabalho caracterizado por altas demandas e baixos recursos (Leiter, Bakker, & Maslach, 2014). Caracteriza-se por sentimentos de falta de energia e entusiasmo e sensação de esgotamento de recursos pessoais, insensibilidade emocional frente às pessoas que necessita atender no trabalho e diminuição do sentimento de realização profissional.

É necessário fazer algumas observações importantes sobre os dois últimos conceitos. O estresse e *burnout* não podem ser diferenciados com base em seus sintomas, mas sim em seu processo (Maslach & Schaufeli, 1993). O estresse não necessariamente leva ou termina em *burnout*, uma vez que há inúmeras variáveis mediadoras das condições estressantes do ambiente e da percepção subjetiva dos estressores. É necessário um monitoramento dos profissionais ao longo do tempo, pois uma das características da síndrome de *Burnout* é a exposição prolongada a um nível de estresse crônico, relacionado ao trabalho.

## Estratégias para lidar com o estresse ocupacional

**O que pode ser feito?** Situações novas que requerem adaptações, como a que estamos vivendo, terão estressores. É preciso identificar os estressores e aprender a lidar com eles. **Do ponto de vista individual** (Sonnentag & Frese, 2013):

- **Qual a fonte do estresse ocupacional?** Algumas fontes são mais manejáveis do que outras e algumas estão mais sob nosso controle do que outras. Sugestão: Estabeleça metas claras com seu chefe direto.
- **É possível reduzir ou eliminar esse estresse?** Se puder eliminar ou reduzir a fonte, esta é a melhor solução. Entretanto, muitas vezes o estresse não tem uma única fonte, mas sim uma constelação. A dificuldade é que resolvemos o urgente e por vezes não temos tempo de pensar em soluções sustentáveis no médio prazo.
- **Aumento de recursos próprios.** Eventualmente o estresse pode vir porque se tem pouco recurso para lidar com determinada situação. Por exemplo: Caso se saiba pouco sobre recursos de informática, assista tutoriais que lhe ajudem a solucionar problemas específicos.
- **Mudanças de estilo de vida.** Pequenas mudanças na rotina podem auxiliar, como dar autonomia para as crianças e ensiná-las a ter responsabilidades por tarefas domésticas. Sabemos que as vezes dá mais trabalho ensinar do que fazer, mas pense na sustentabilidade da ação, daqui um mês elas já sabem realizar a tarefa.
- **Redução da tensão (restauro).** Há diferentes tipos de experiências restauradoras (Kaplan, 1995; Sonnentag & Fritz, 2007):
  - » **Desconexão do trabalho.** Distanciar-se do trabalho pode ser uma estratégia a ser adotada, mas ainda que ela tenha relação com bem-estar, estudos apontam que é a menos efetiva.
  - » **Relaxamento.** Buscar atividades que descansem e relaxem, como meditar antes de dormir. O relaxamento está entre as mais eficazes. Seu desafio está em conseguir estabelecer uma rotina de relaxamento. Tente diferentes estratégias e não se culpe por não atender a todas as sugestões postadas nas redes sociais.

- » **Domínio (Mastery).** Parece um contrassenso, mas aprender uma atividade diferente, que te dê um novo domínio tende a reduzir drasticamente a tensão. Abre um novo leque de possibilidades.
- » **Controle sobre seu tempo e sua atividade.** Decida quando você pode fazer as tarefas e/ou o que quer fazer.
- » **Ambiente natural.** Ambientes naturais compatíveis com as necessidades individuais possibilitam experimentar a desconexão, a extensão (que contém amplitude e conexão) e a fascinação, o que permite relaxar e pensar em outras questões amplas.

**Do ponto de vista da organização** (Giga, Fletcher, Sgourakis, Mulvaney, & Vrkljan, 2018):

- **Estabeleça metas claras com cada trabalhador.** Cada trabalhador está vivendo o trabalho compulsório de uma maneira. Ter metas claras e revisá-las neste momento é fundamental.
- **Diminua as demandas do trabalho.** Há algumas opções, entre elas ter mais pessoas para fazer a mesma tarefa, reduzir o número de horas dedicadas às tarefas, e alargar o prazo de entrega para a tarefa.
- **Aumente o controle sobre a tarefa.** Aumentar a autonomia do funcionário de como, quando e o que ele(a) pode realizá-la.
- **Aumente o suporte social no trabalho.** Aumente o trabalho entre pares que funciona bem. Devem ser analisadas as dificuldades concretas de cada funcionário, soluções genéricas funcionam para grandes grupos. O gestor deve identificar as especificidades.
- **Aumente a clareza das tarefas, dos papéis e da organização.** Ter clareza de quais são os papéis e responsabilidades de cada um, além de uma hierarquia de importância de cada tarefa facilita ao trabalhador saber em que deve dedicar tempo e esforço.
- **Aumente a comunicação organizacional.** Isso inclui *feedback* positivo orientado para cada um nas suas tarefas. Ou seja, o que é preciso manter fazendo bem. Enco-

rajar a abertura ou desenvolver uma visão compartilhada sobre os valores, missão e visão da organização ou da equipe. Como a convivência física diminui, ter uma convivência online (e.g. ligar ou reuniões com pequenas equipes semanais) pode ser uma boa estratégia.

## Principais encaminhamentos

Diante da incerteza em relação ao término do período de distanciamento social e da retomada do trabalho presencial, sugere-se que as organizações identifiquem fatores de risco psicossociais que podem levar ao estresse e adoecimento durante o período da pandemia, e adotem ações voltadas para potencializar os fatores de proteção. Além disso, sugere-se a adoção de políticas públicas para acompanhamento dos impactos psicológicos e saúde mental de diferentes grupos de trabalhadores durante e pós-pandemia, como os teletrabalhadores.

### **Amalia Raquel Pérez-Nebra**

Doutora em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB), Mestrado e graduação em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Estágio pós-doutoral realizado na Universidad de València. Professora titular do Mestrado em Psicologia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

### **Mary Sandra Carlotto**

Doutora em Psicologia Social pela Universidade de Santiago de Compostela. Mestrado em Saúde Coletiva pela Universidade Luterana do Brasil. Graduação em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Estágio pós-doutoral realizado pela Universidad de València. Professora da pós-graduação em Psicologia na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

### **Marina Greggi Sticca**

Doutora e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) na área de Trabalho, Tecnologia e Organização. Graduação em Psicologia pela

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Professora da Universidade de São Paulo (FFCLRP/USP).

## Referências

1. Giga, S. I., Fletcher, I. J., Sgourakis, G., Mulvaney, C. A., & Vrkljan, B. H. (2018). Organisational level interventions for reducing occupational stress in healthcare workers. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 4. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD013014>
2. Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology*, 15(3), 169–182. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)
3. Leiter, M. P. & Maslach, C. (2014). Interventions to prevent and alleviate *burnout*. In M. P. Leiter, A. B. Bakker & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: a psychological perspective*. (pp. 145-167). Hove: Psychology Press
4. Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of *burnout*. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-16). New York: Taylor & Francis.
5. Paschoal, T. & Tamayo, A. (2004). *Validação da Escala de Estresse no Trabalho Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.
6. Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727.
7. Sonnentag, S., & Frese, M. (2013). Stress in Organizations. In B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, 2, pp. 560–592). John Wiley & Sons.

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.



## Significados e Sentidos do Trabalho do *Home Office*: Desafios para a Regulação Emocional

Sonia Gondim  
Lívia de Oliveira Borges

### **O trabalho e o lar: dois espaços e tempos que agora se confundem**

As medidas relacionadas ao isolamento social presencial para conter a velocidade de transmissão da COVID-19 estão ajudando a ampliar o alcance do redimensionamento espaço-temporal, impondo novos desafios ao trabalhador e às empresas. O lar passou a ser, para muitos trabalhadores, o lugar de trabalho. Certamente que para cada um deles isto está afetando, em graus diferenciados, a rotina de vida e de relacionamento com seus familiares. Também está fazendo com que o trabalhador reveja os sentidos e significados do trabalho, colocando à prova sua capacidade de regular as emoções.

Em 1924, Huizinga, autor holandês, publicou um livro contando a história de parte da Idade Média (séculos XIV e XV) nos Países Baixos (na época região costeira da Europa Ocidental). O autor afirmou que a organização do tempo foi estabelecida durante a Idade Média, sendo que o controle do horário de trabalho e dos cultos religiosos, por exemplo, realizava-se por meio de badaladas de sinos. Os sons ritmados desses sinos avisavam o horário de começar e terminar o trabalho, alertar as pessoas do perigo eminente e da morte de alguém, além de sinalizar o momento de oração e de celebrar eventos de alegria.

A revolução industrial avançou um pouco mais na demarcação dos acontecimentos e do tempo de se fazer as coisas. Delimitou também o principal lugar de trabalho, a fábrica,

distinguindo-o do lar. A sociedade de predomínio tecnológico, que abrange a terceira e a quarta revoluções industriais (Antunes, 2018; Mattoso, 1995; Schwab, 2016; Susskind & Susskind, 2015), vem provocando um redimensionamento espaço-temporal ainda maior. As novas tecnologias de informação e comunicação aumentaram enormemente a capacidade de produzirmos e realizarmos diversas atividades, incluindo trabalho, sociabilidade e lazer em espaços e tempos distintos. Uma empresa pode ser sediada em um país, mas o trabalho pode estar distribuído entre trabalhadores de diversos outros países. O tempo de trabalho comumente se estende para além da jornada contratada, visto que hoje qualquer um que disponha de um dispositivo eletrônico pode ser encontrado a qualquer tempo e lugar.

Embora a modalidade de trabalho remoto por comunicação mediada (teletrabalho) tenha surgido em meados do século XIX, quando há registros de que Edgard Thompson usava o telégrafo para fazer a gestão e controlar as suas linhas de trem, o que diferencia o teletrabalho outrora praticado da realidade atual é que naquela época foi uma estratégia para melhorar a gestão. Em tempos de pandemia e de afastamento social presencial, ao contrário, muitos trabalhadores se viram da noite para o dia em sistema de trabalho de *home office*, sem que de fato estivessem preparados para isto. Tampouco as suas atividades e tarefas de trabalho haviam sido desenhadas para serem executadas à distância. Certamente que, nos setores em que o teletrabalho e o *home office* já se encontravam avançados, o processo de adaptação foi mais fácil, com menos impactos negativos e visíveis nas demais esferas de vida dos trabalhadores (por exemplo, família e religião). Entretanto, aqueles trabalhadores que sequer haviam pensado nesta possibilidade em suas vidas vivem um turbilhão de sentimentos, incluindo a angústia e a ansiedade, em um contínuo esforço para se adaptarem à nova condição, ainda que provisória.

Com o intuito de ajudar a esses trabalhadores, apresentaremos algumas reflexões sobre os efeitos que o sistema de *home office* compulsório, ou seja, aquele que não foi planejado, pode ter nos significados e sentidos do trabalho e de que modo os processos de regulação emocional podem vir a contribuir na melhoria do seu processo de adaptação.

## Significados e sentidos do trabalho

O trabalho pode ser definido como uma atividade intencional de transformação da realidade e de si mesmo. É visto também como um importante elo do ser humano com a natureza. O trabalho, especialmente mediante o uso de instrumentos fabricados pelo homem, faz parte da condição humana e nos diferencia de outros animais. Somos capazes de criar e usar recursos intelectuais, físicos, materiais e simbólicos para promover transformações. Buscamos continuamente meios mais eficazes de realizá-lo. Entretanto, a forma como o trabalho é dividido na maioria das vezes não é justa, estabelecendo situações de exploração baseadas na apropriação da mais-valia pelos empregadores<sup>1</sup>. Além disso, ao estar sustentada na tradição que separa trabalho intelectual e braçal, a nossa sociedade valoriza de modo distinto, por meio de recompensas econômicas e simbólicas, algumas atividades de trabalho em detrimento de outras (Anthony, 1977). Algumas são consideradas mais nobres do que outras com efeitos no *status* social ocupacional e nas condições de trabalho e de remuneração.

Os significados e sentidos do trabalho são conceitos interrelacionados e nos ajudam a criar vínculos com as atividades que realizamos, principalmente aquelas pelas quais somos remunerados. Ambos os conceitos envolvem a subjetividade humana, compreendida como a forma de vinculação com o mundo. Os significados e sentidos revelam-se também como manifestações singulares (refletindo as trajetórias individuais) e socioculturais (formas diferenciadas de inserção social). Supõem a interação humana mediada por múltiplos símbolos culturais incorporados e processos de socialização distintos. Por isso, acabam por expressar várias contradições. O trabalho pode significar dignidade e humilhação, saúde e adoecimento ocupacional, prazer e sofrimento, sustento econômico e dureza de enfrentamento, desafios e riscos de acidentes, fonte de amizades e discórdias etc. (Bendassoli, 2009; Borges & Barros, 2015; Borges & Tamayo, 2001).

Os significados exigem de nós mesmos, das organizações e do poder público o gerenciamento de como nos relacionamos com o trabalho para que os aspectos prazerosos

---

1 Pode-se entender a mais-valia como a diferença entre o valor recebido pelo trabalhador pelo trabalho realizado e o valor que foi pago por terceiros para aquisição do bem ou produto entregue por esse mesmo trabalhador.

preveçam sobre os de sofrimento. Afinal, o trabalho é a principal atividade na interação com o mundo, tendo importante função psicológica no nosso desenvolvimento como pessoa (Clot, 2006). Os sentidos do trabalho, por sua vez, são necessariamente positivos ou saudáveis e conectam o trabalho aos sentidos da vida. Portanto, os sentidos podem ser o núcleo dos significados que adquirimos ao longo do processo de socialização a que fomos submetidos (Por que devemos trabalhar? Que lugar o trabalho deve ocupar nas nossas vidas?). Os sentidos justificam o porquê trabalhamos. Têm papel fenomenológico e existencial nas nossas vidas (Barros, Álvaro, & Borges, 2018; Bendassolli, 2009), mas ambos – significados e sentidos – apresentam-se como facetas (afetivo-cognitivas) que expressam nossa experiência pessoal na realização cotidiana do trabalho. Ao se aplicar esses conceitos no atual contexto, podemos dar o exemplo da função de sociabilidade. Ou seja, se aprendi ao longo de minha vida que o trabalho tem uma importante função de sociabilidade, isso é o que acabou dando sentido ao meu trabalho até então. Quando me vejo em afastamento presencial e sinto distanciamento de meus colegas, isso exige criar novas formas de sociabilidade para preservar este sentido do trabalho. A não ser que deseje dar um outro sentido ao meu trabalho. Sendo assim, faz-se necessário o uso de processos regulatórios dos modos de pensar, sentir e agir em relação ao meu trabalho, já que ele passou por mudanças que estão impactando na maneira como pensava, sentia e agia em relação a este trabalho, isto é, como eu o significava e lhe dava sentido.

## Regulação emocional

A regulação emocional se insere em um processo denominado de autorregulação que envolve o pensamento, a emoção e a ação. A autorregulação é um processo psicológico ativado de modo automático (com pouco controle consciente), e também consciente (ou seja, podemos desenvolvê-lo), sempre que estivermos diante de estímulos emocionalmente relevantes (Bandura, 1991). Contribui para o bem-estar físico e mental.

Regular uma emoção significa tentar alterar, de alguma forma, qual emoção sentir, quando, de que modo e com que intensidade senti-la (Gondim, 2019; Gross, 2015). Certamente não é tarefa fácil, porque estamos mais preparados para reagir impulsivamente às perturbações do que tolerar sentimentos que nos incomodam. Temos pouca tolerância

a emoções e sentimentos, como medo, ansiedade, angústia, tristeza, raiva e nojo. Queremos nos livrar logo deles. E por isso usamos algumas estratégias de esquiva que nem sempre funcionam bem. Podemos evitar falar em um assunto atemorizante ou esquivar-nos de interagir com pessoas que nos transmitem inquietações, mas nem sempre somos exitosos. Precisamos, então, adotar estratégias distintas para amenizar os efeitos indesejáveis (Bonfim & Gondim, 2010; Gondim, 2011). Um dos modelos de regulação emocional disponíveis na literatura afirma que as pessoas regulam as emoções de dois modos: potencializando os efeitos benéficos das emoções consideradas positivas<sup>2</sup> (curtindo o momento, por exemplo) e reduzindo os efeitos maléficos das emoções percebidas como negativas (reavaliar a situação por ângulos mais positivos, por exemplo) (Nelis, Quoidbach, Hansenne, & Mikolajczak, 2011). Provavelmente você se recorda de pessoas próximas que mesmo diante de eventos que usualmente trazem alegria, ficam buscando aspectos negativos da situação, o que acaba sendo desadaptativo, pois diminuem os estados afetivos positivos que seriam benéficos para o bem-estar. Também deve conhecer outras tantas que, diante de problemas, buscam encontrar uma solução tirando algum aprendizado da situação, reduzindo assim o estado afetivo negativo de modo realista.

Um dos maiores desafios atuais para quem está trabalhando em casa é admitir que não reagimos somente ao sistema de *home office*, mas às condições em que o estamos vivendo no momento. Muitos seguramente, não dispõem de espaço próprio para reservar um lugar somente para o trabalho, separando-o de todas as outras atividades e do funcionamento geral do lar. Sabemos que, cada vez mais, as pessoas moram em espaços pequenos e a distribuição dos espaços e cômodos nem sempre facilita separar trabalho e lar, principalmente quando há outros membros da família, incluindo crianças e idosos. Então, há ao menos dois tipos de demandas que exigem regulação emocional: as do trabalho e as do lar. Se não podemos no momento nos esquivar de nenhum dos dois, precisamos encontrar alternativas para demarcar melhor o espaço e o tempo dedicado ao trabalho, aos afazeres domésticos e à convivência familiar.

---

2 As discussões mais recentes apontam que a diferenciação entre emoções positivas e negativas depende do contexto. Por exemplo, a tristeza em alguns momentos pode ser positiva para ajudar a pessoa a refletir criticamente sobre sua conduta. A alegria manifestada pelo infortúnio de uma pessoa da qual não gostamos dificilmente poderia ser avaliada como uma emoção positiva (Tamir, 2011).

## Que caminhos podemos adotar?

Para buscar alternativas tendo em vista um enfrentamento adequado da nova situação e especialmente do *home office*, poderíamos começar com as indagações: como eu vivenciava o meu trabalho antes da pandemia? Que significados e sentidos esse meu trabalho tinha para mim? Trabalhar em sistema de *home office* era algo que eu desejava e via com bons olhos? O que eu mais valorizava no meu trabalho? Receber dinheiro para minha sobrevivência, realizar-me pessoalmente, interagir com outras pessoas, sentir-me útil, ser reconhecido socialmente, ter *status*, cumprir meu dever? Esta situação de *home office* está me fazendo rever esses valores, sentidos e significados? Introduz novos valores? Quais emoções reconheço estar vivendo que estão relacionadas às reflexões que faço sobre o que me vinculava ao trabalho antes e agora? Que aspectos da realidade e de minha história pessoal mobilizam esses sentimentos, emoções e afetos?

Você deve estar se perguntando, para que tantas indagações? Afinal, estamos buscando respostas. Mas, sendo sinceras com você, respostas não são fáceis de serem encontradas e dificilmente uma alternativa atende a todos. Contudo, questionar ajudará a manter-nos conectados com a realidade, identificar melhor as fontes de incômodos, usar nossos recursos cognitivos, emocionais e comportamentais, além de compreender melhor a situação que estamos vivenciando. Então, identificar qual é o maior problema que nos angustia e/ou nos atemoriza, explorando as nossas possibilidades de reflexão, é o primeiro passo e pode nos abrir para alternativas criativas ou, ao menos, antes inimagináveis.

Não sabemos quanto tempo você seguirá em sistema de *home office*. Pensar que isto seja provisório, atenua emoções indesejáveis ou ao menos as colocam em níveis de intensidade mais baixos. Façamos um exercício de **flexibilidade mental** que pode atenuar a ansiedade. Dessa maneira, estamos usando o pensamento como uma forma de mudar nosso ponto de vista e deste modo conseguimos mudar também os nossos sentimentos em relação ao problema que nos aflige (English, Lee, John, & Gross, 2017; Gondim et al., 2015; Leahy, Tirch, & Napolitano, 2013).

Precisamos, paulatinamente, **distinguir que atividades realmente podemos realizar à distância e quais os recursos de infraestrutura e de preparação pessoal necessitamos**

**para isso.** Distinguir e saber negociar de quem é a responsabilidade de buscar esses recursos: É sua? Da organização empregadora ou contratante? Do poder público? E, por consequência, avaliar em que o cenário atual da pandemia favorece a tal negociação e se ela é apenas sua ou de um coletivo organizado com representantes legais. Isso nos ajuda a reconhecer que há limites. Nem sempre temos poder sobre tudo. Provavelmente, nos sentiremos menos culpados se a adaptação ao *home office* se mostrar tão complexa.

**Temos de aprender também a hierarquizar nossas necessidades e possibilidades de resposta. Algumas coisas seguramente terão de ser flexibilizadas.** Dificilmente poderá seguir com regime de horário como se estivesse em um ambiente exclusivamente de trabalho. O seu tempo terá de ser redimensionado para cumprir tarefas. Em boa parte dos casos pode não ser possível manter o mesmo nível de produtividade, especialmente de início. Mas, certamente, você seguirá necessitando demarcar as esferas de vida.

**O sentido de seu trabalho só poderá ser definido ou redefinido se conseguir delimitar em algum nível o tempo ou o espaço de trabalho.** Para cada um de nós e em cada moradia, os demarcadores e ações adaptativas podem ser distintos. No seu caso, o que poderia ser um bom demarcador? Um espaço físico de trabalho no seu lar ainda que improvisado? Os horários? Dividir tarefas e tempos com outros adultos? Vestir-se e arrumar-se de uma forma escolhida por você? Sinalizar com bandeirinha e/ou outros artefatos quando não pode ser interrompido? Usar fone de ouvido para esquecer do ruído ao redor e melhorar sua concentração?

**Outro caminho de construção de alternativas é não hesitar em pedir ajuda a pessoas que estão perto de você.** Leve em conta a idade de seus filhos e veja de que modo cada um pode colaborar com uma tarefa mínima que seja. Identifique o que pode ser compartilhado e dividido com outros adultos que residem com você e às vezes com a vizinhança. Reconhecer que precisa de ajuda e pedi-la é um importante passo em processos regulatórios. Aliás, pesquisas empíricas recentes sugerem que não só a percepção de contar com ajuda de outras pessoas (suporte social) mostra-se fundamental, mas o processo ativo de busca de suporte é igualmente relevante e ajuda no bem-estar pessoal e na saúde mental (Menéndez-Espina et al., 2019). Compartilhar as aflições e alternati-

vas com amigos à distância, utilizando redes sociais também pode ser um caminho para lidar com as emoções que te inquietam, diminuir a solidão e aprender novas alternativas. Mantenha-se conectado virtualmente com seus entes queridos usando os recursos tecnológicos que dispomos hoje. Eles são muitos. Sabemos que muitos trabalhadores não o possuem em princípio, mas aqueles que se encontram em sistema de *home office* certamente já usufruem deles em algum nível.

Poderíamos aqui falar muito mais, dando inclusive vários outros exemplos. **Contentamo-nos em ajudar você a despertar o seu potencial e estimulá-lo a criar suas próprias estratégias**, afinal todos podemos aprender diante de uma situação nova. Lembre-se que embora as pessoas possam dispor da mesma receita, nem sempre o prato fica com o mesmo sabor. O mais desafiador e igualmente gratificante é encontrarmos o nosso modo particular de preparar o prato e saboreá-lo.

### **Sonia Gondim**

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestrado em Psicologia Social pela Universidade Gama Filho (UGF). Graduação em Psicologia pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora (CES-JF). Fez estágio pós-doutoral no Magdalene College (University of Cambridge) e na Universidad Complutense de Madrid (UCM). Professora Titular aposentada do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

### **Lívia de Oliveira Borges**

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Fez estágio pós-doutoral na Universidad Complutense de Madrid (UCM). Professora titular aposentada pela UFMG atuando como voluntária no Programa de Pós-graduação da mesma universidade.



## Referências

1. Anthony, P. D. (1977). *The ideology of work*. London: Tavistock Publications.
2. Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão*. São Paulo: Boitempo.
3. Barros, S. C., Alvaro, J. L., & Borges, L. O. (2018). Significados do trabalho e do dinheiro: quais suas funções sociais? *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18, 282-290.
4. Bendassoli, P. F. (2009). *Psicologia e Trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage.
5. Bonfim, M. C., & Gondim, S. M. G. (2010). *Trabalho emocional: demandas afetivas no exercício profissional*. Salvador: Edufba.
6. Borges, L. O., & Barros, S. C. (2015). Inventário do Significado do Trabalho. In K. Puen-te-Palacios, & A. L. A. Peixoto (Orgs.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho* (pp. 232-260). Porto Alegre: Artmed.
7. Borges, L. O., & Tamayo, A. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e trabalho*, 1(2), 11-44.
8. Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287
9. Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes editor.
10. English, T., Lee, I., John, O., & Gross, J. (2017). Emotion regulation strategy selection in daily life: The role of social context and goals. *Motivation and Emotion*, 41, 230-242. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9597-z>
11. Gondim, S. M. G., Pereira, C., Hirschle, A. L. T., Palma, E. M. S., Alberton, G. D., Paranhos, J., Ribeiro, W. (2015). Evidências de validação de uma medida de características pessoais de regulação das emoções. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 28(4), 639-647. doi: 10.1590/1678-7153.201528403
12. Gondim, S. M. G. (2019). Emoções no trabalho. In P. F. Bendassolli, J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp.311-323). 2a. ed. Belo Horizonte: Artesã
13. Gondim, S. M. G. (2011). Estrategias emocionales en el trabajo. In E. Agulló-Tomás, J. L. Álvaro-Estramiana, A. Garrido-Luque, R. Medina-Centeno, & I. Schweiger-Gallo (Orgs.), *Nuevas formas de la organización y empleabilidad* (pp. 297-323). Oviedo: Universidad de Oviedo.
14. Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26, 1-26. doi: 10.1080/104784X.2014.940781
15. Huizinga, J. (1978). *O declínio da idade média*. São Paulo: Verbo-Edusp,

16. Menéndez-Espina, S., Llosa J. Á., Agulló-Tomáz, E., Rodríguez-Suárez, J., Sáiz-Villar, R., & Lahseras-Díez, H. F. (2019). Job Insecurity and Mental Health: The Moderating Role of Coping Strategies From a Gender Perspective. *Frontiers of Psychology, 10*(286). doi: 10.3389/fpsyg.2019.00286
17. Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011). Measuring individual differences in emotion regulation: The emotion regulation profile-revised (ERP-R). *Psychologica Belgica, 51*(1), 49-91.
18. Schwab, K. (2016). A quarta revolução industrial (D. M. Miranda, trad.). São Paulo: Edipro.
19. Susskind, R. & Susskind, D. (2015). *The future of the professions*. How technology will transform the work of human experts. Oxford: Oxford university Press.
20. Tamir, M. (2011). The maturing field of emotion regulation. *Emotion Review, 3*(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177%2F1754073910388685>

# COVID-19: Seus Impactos nas Relações Trabalho-Família

Lara Barros Martins  
Carolina Villa Nova Aguiar  
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

## Contextualização

Do conflito à conciliação. Da conciliação à convivência. Convivem, durante a quarentena, trabalho e família: em um contato diário, no aqui e agora. Hoje, eles não apenas coexistem, mas concorrem o mesmo espaço ao mesmo tempo: a casa.

Uma expressiva parcela de trabalhadores está realizando suas atividades remotamente, de maneira compulsória, devido às circunstâncias atuais, para conter os impactos da pandemia do novo coronavírus. Talvez, nunca antes, a fronteira entre o trabalho e a vida familiar foi tão tênue, falha, praticamente inexistente.

As demandas se sobrepõem ou se alternam numa rotina diferente, sem precedentes, em que se intercalam as atividades laborais e as tarefas domésticas. As pessoas se veem obrigadas a atender as necessidades do trabalho e daqueles entes próximos que requerem mais atenção, como as crianças e os adolescentes que estão dispensados das escolas e os idosos que demandam mais cuidados, quase que simultaneamente. Lidar com a questão: “já que você está em casa...” pode trazer um alto custo emocional e ser bastante desgastante.

Nesse momento, em que os indivíduos dividem e compartilhamos afazeres, e se (re)conectam com as pessoas ao redor – família e colegas de trabalho – novos contratos e limites deverão ser estabelecidos para que essa convivência seja o mais harmoniosa possível e que preserve os vínculos (familiares) e os resultados (individuais e organizacionais).

Diante desse contexto em que o privado e o público estão mais próximos, o trabalho, a família, o ócio e o lazer são praticados no mesmo local e disputam por espaço, os desafios abundam. Porém, algumas propostas podem ser aplicadas visando minimizar prejuízos ao desempenho e ao bem-estar desses trabalhadores e de seus familiares.

Embora nos detenhamos, neste texto, na situação em que o trabalho passou a ser realizado em casa, é importante salientar que a pandemia da COVID-19 também impacta, e de forma bastante forte, as relações entre trabalho e família entre os milhões de trabalhadores que continuam em seus postos de trabalho, quer por serem serviços essenciais (como os profissionais de saúde), quer por não contarem com o apoio de políticas públicas que reconheçam a importância do isolamento social como estratégia de prevenção do avanço da pandemia. O medo do contágio potencial e a ansiedade dele decorrente, certamente são elementos que devem afetar o seu desempenho e suas relações no trabalho assim como a sua convivência com a família.

## **Teletrabalho e relações familiares: o que nos dizem as pesquisas?**

Os domínios trabalho e família são interdependentes e se afetam mutuamente, trazendo interferências nos diferentes papéis desempenhados pelas pessoas (Eby et al., 2010; Edwards & Rothbard, 2000). A busca de equilíbrio entre essas esferas trata-se de uma tarefa complexa, pois suas demandas nem sempre são facilmente conciliáveis. Porém, dessa interação também podem resultar efeitos positivos de um sobre o outro (Barnett & Hyde, 2001).

No trabalho remoto, estabelecer a fronteira entre o trabalho e a vida familiar e a tentativa de equilibrá-los tem sido uma preocupação (Costa, 2007), pois ora a conciliação trabalho-família é indicada pelos teletrabalhadores como uma vantagem, ora como uma

desvantagem associada à modalidade. Os estudos apontam uma ambiguidade referente à relação estabelecida com a família e os benefícios atribuídos ao trabalho desenvolvido em ambiente doméstico: por um lado, trabalhar em casa os aproxima e torna possível o manejo e a gestão das responsabilidades profissionais simultaneamente às necessidades pessoais e familiares (Kanellopoulos, 2011; Raghuram & Wiesenfeld, 2004), aumentando a capacidade de conciliação trabalho-família (Barros & Silva, 2010; Gaspar et al., 2014; Pereira Junior & Caetano, 2009); por outro, faz com que os limites entre os horários de trabalho ou lazer e as interrupções dos familiares sejam potenciais fontes de conflito (Aderaldo et al., 2017). Além das já conhecidas fontes de conflito inerentes ao teletrabalho, o contexto atual traz algumas novas condições, como, por exemplo, o fato de todos os membros da família (incluindo crianças e adolescentes) estarem em casa todos os dias e o dia todo, além do próprio clima de instabilidade e vulnerabilidade financeira e emocional que tem acometido uma importante parcela dos trabalhadores.

A expectativa de equilíbrio na conciliação entre as demandas do trabalho e da família aparece como um dos motivos que levam trabalhadores a escolherem voluntariamente o formato no setor público (Abbad et al., 2019). Há evidências também de que a alta intensidade do teletrabalho pode potencializar os conflitos trabalho-família (Gajendran & Harrison, 2007). Em decorrência da realização das tarefas na residência, pode haver uma confusão entre aqueles que vivem juntos, depositando uma expectativa no teletrabalhador para que assuma mais responsabilidades quanto às demandas domésticas, desrespeitando esse limiar existente (Allen et al., 2015).

Se no teletrabalho planejado, que acontecia anteriormente às imposições sanitárias e medidas de profilaxia a COVID-19, a questão da conciliação trabalho-família já era percebida e relatada pelos teletrabalhadores de maneira paradoxal, sendo ao mesmo tempo desejada e complicada (Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015), o teletrabalho compulsório exigirá mais do novo teletrabalhador. Este, possivelmente, não foi treinado para trabalhar remotamente, não domina todas as tecnologias e ferramentas requeridas para a entrega de resultados a distância, desempenha tarefas incompatíveis ao formato (seja pela natureza do trabalho ou suas características) e, ainda, na maioria das vezes, não conta com políticas organizacionais de apoio à essa conciliação.

## Demandas familiares e do trabalho: desafios para a sua conciliação para trabalhadores e gestores

Como o teletrabalhador assume um papel importante em compatibilizar demandas pessoais e profissionais, e existe uma inevitável aproximação física da família, acompanhada de interrupções decorrentes da dificuldade de compreensão dos familiares acerca da configuração dessa modalidade abruptamente adotada, algumas orientações podem ser úteis para capacitá-los a gerir e a conciliar a interface trabalho-família.

Antes, contudo, dois alertas são necessários: primeiro, não devemos atribuir exclusivamente ao trabalhador a responsabilidade pela eficiência na conciliação das demandas do trabalho e da família. É fundamental, nesse momento, convocar também os gestores para pensar e agir junto, já que, ao menos em parte, o sucesso do teletrabalho compulsório dependerá da maneira como tais agentes organizacionais conduzirão o processo; segundo, as alternativas apresentadas não devem ser encaradas como soluções mágicas e universais. Portanto, antes de propor e implementar qualquer tipo de ação, é necessário levar em consideração as características da organização, a natureza do trabalho realizado e, principalmente, as necessidades específicas apontadas pelos novos teletrabalhadores.

Clark (2000) nos apresenta um modelo teórico – por ele denominado de teoria da fronteira – voltado para explicar as relações estabelecidas entre os domínios ocupacional e familiar. Nesse modelo, os trabalhadores são vistos como “cruzadores de fronteiras” entre essas duas esferas que são, ao mesmo tempo, tão distintas e tão próximas. O modelo inclui, também, algumas ferramentas organizacionais e individuais que apresentam potencial de ajudar na busca do equilíbrio entre o trabalho e a família. Entre as estratégias individuais apontadas pelo autor, destacam-se a **participação ativa** em ambos os domínios (ou seja, tornar os papéis ocupacional e familiar como partes importantes da identidade do indivíduo) e a **comunicação**, que envolve compartilhar os acontecimentos e desafios de um domínio com os membros do outro domínio (o que provavelmente levará à obtenção de maior suporte e compreensão). Outra estratégia individual que tem sido apontada na literatura como facilitadora da conciliação trabalho-família é o **coping**, que

se refere à adoção de estratégias cognitivas (como planejamento da rotina), emocionais (como tentar manter uma atitude positiva) e comportamentais (como buscar ativamente ajuda quando necessário) diante das dificuldades enfrentadas (Mendonça & Matos, 2015).

No que diz respeito às ferramentas e políticas organizacionais, Clark (2000) alerta para o fato de que o seu desenvolvimento passa necessariamente pela criação e pelo fortalecimento de uma cultura organizacional que seja receptiva às questões familiares de seus colaboradores. Caso contrário, as ações serão planejadas visando exclusivamente os interesses organizacionais, gerando frustrações futuras. Ainda sobre as políticas organizacionais, é importante salientar a necessidade de acompanhar os seus efeitos a médio e longo prazos e modificá-las a partir dos resultados obtidos. A flexibilidade de horário, por exemplo, embora seja uma política, à primeira vista, bastante almejada e valorizada pelos trabalhadores, nem sempre contribui para minimizar o conflito trabalho-família. Ao contrário, muitas vezes pode estimular que o profissional se ocupe de tarefas laborais em horários atípicos (noites, finais de semana etc.), potencializando os efeitos negativos para a relação entre trabalho e família (Oliveira et al., 2013). Para minimizar esse efeito negativo, algumas organizações têm promovido cursos e treinamentos que visam instrumentalizar os seus colaboradores para gerir melhor o seu próprio tempo, além de desenvolver estratégias de enfrentamento que ajudem a lidar com os conflitos entre o trabalho e a família (Goulart-Junior et al., 2013).

## Desfecho e alguns encaminhamentos

Trabalho e família se configuram em domínios centrais na vida da maior parcela da população brasileira e sempre competiram por tempo, dedicação e atenção dos trabalhadores, especialmente das trabalhadoras. Essa competição muitas vezes resulta, mesmo em situações normais, em conflitos com elevada carga para as pessoas envolvidas. A partir do momento em que esses domínios passam, compulsoriamente, a ter que dividir o mesmo espaço e tempo, é preciso cuidar para que tais conflitos não se potencializem, o que ampliaria custos (de diversas naturezas) a todos os envolvidos: indivíduo, família e organizações. Sabe-se, também, que essa relação se torna bem mais complexa quando se consideram os diferentes arranjos familiares (por exemplo, ter filhos pequenos, ter ido-

sos a cuidar, ter suporte da família extensa, ter recursos para contar com apoio para os serviços de casa) e as diferenças no suporte oferecido pelas organizações para tal mudança.

Muitos estudos já evidenciaram os importantes benefícios decorrentes de uma boa inter-relação estabelecida entre os domínios ocupacional e familiar. Entre eles, encontram-se: melhora do bem-estar físico e subjetivo e da qualidade do sono, redução do estresse e da exaustão emocional (Jaga et al., 2013; Poelmans et al., 2006; Steenbergen et al., 2007), aumento da qualidade da relação marital e da satisfação com a família (Carlson et al., 2006; Hanson et al., 2006) e, ainda, aumento de comportamentos positivos para a organização, como comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho (Aryee et al., 2005; McNall et al., 2010). Portanto, engajar-se na conciliação trabalho-família se torna um pilar essencial para que passemos de forma menos turbulenta pelos novos desafios impostos pela pandemia da COVID-19.

Inquestionavelmente, o contexto de trabalho decorrente da pandemia impôs desafios para os quais as pessoas não tinham ou tinham pouco preparo para enfrentar. Situações de crise como a que vivemos no presente são também oportunidades de aprendizagens e crescimento, não apenas na dimensão profissional. Sempre que enfrentamos uma situação de crise, somos convocados a reagir e a criar soluções criativas, o que gera novos conhecimentos e importantes aprendizados. Acredita-se, portanto, que os rearranjos exigidos pela pandemia possam e devam ser encarados como uma oportunidade singular para que trabalhadores desenvolvam competências individuais para um melhor equilíbrio no atendimento das demandas ocupacionais e familiares, buscando preservar seu bem-estar psicológico tão fundamental para lidar com as tensões adicionais de um mundo que vive uma ocasião de tanto sofrimento. Por outro lado, é fundamental que gestores de recursos humanos repensem práticas e ações organizacionais voltadas para a busca do equilíbrio entre essas duas importantes esferas da vida, ampliando a sua sensibilidade para as demandas emocionais que o momento atual coloca a todas as pessoas.

Por fim, é importante reconhecer que o contexto da pandemia introduz demandas cognitivas e emocionais excepcionais; demandas de acompanhar informações sobre o que está acontecendo no mundo e no país; demandas de lidar com sobrecargas emocionais



próprias ou de pessoas que são próximas; demandas para lidar com o sentimento de perda e com o sofrimento de milhares de pessoas mundo afora. Assim, não se pode esperar de si próprio o mesmo nível de desempenho no trabalho que apresentava antes. Há que se ter em mente que é compreensível uma queda na produtividade e isto não pode ser fonte para autopunição ou de cobranças por parte dos empregadores. Por outro lado, a atividade de trabalho pode, também, se constituir em uma importante âncora para que as pessoas não sejam tomadas pela carga emocional que cerca a conjuntura que vivemos, com consequências nocivas para si e para os entes familiares com os quais convive.

Certamente, quando tudo isso terminar, restarão as lições aprendidas, que poderão ser mantidas e/ou adaptadas para o novo contexto “normal” de trabalho.

#### **Lara Barros Martins**

Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP) e Universidad de Sevilla (US). Mestrado e Graduação em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP). Estágio pós-doutoral no Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología da Universidad de Sevilla (US). Docente do curso de Psicologia e dos Programas de Pós-Graduação (Stricto Sensu) em Psicologia e Administração da IMED

#### **Carolina Villa Nova Aguiar**

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestrado e graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Ruy Barbosa (Devry). Professora Adjunta da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP) nos cursos de Psicologia e no Mestrado em Tecnologias em Saúde

#### **Antônio Virgílio Bittencourt Bastos**

Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado em Educação pela Universidade Federal da Bahia e Graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Atualmente é professor aposentado pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA)

## Referências

1. Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>
2. Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Critical aspects of telework in a multinational company. *Ebape. BR*, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
3. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting?
4. Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
5. Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
6. Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>
7. Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home office: Estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape. BR*, 8(1), 72-91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
8. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
9. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536001>
10. Costa, I. de S. A. da. (2007). Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades.
11. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105-124. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
12. Eby, L. T., Maher, C. P., & Butts, M. M. (2010). The intersection of work and family life: the role of affect. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 599-622. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100422>
13. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <http://dx.doi.org/10.2307/259269>
14. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

15. Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, & Mello, Á. A. A. (2014).
16. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052. <http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3301>
17. Goulart-Junior, E., Feijó, M. R., Cunha, E. V., Corrêa, B. J., & Gouveia, P. A. E. S. (2013). Exigências familiares e do trabalho: Um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. *Pensando Famílias*, 17(1), 110-122.
18. Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas Em Psicologia*, 23(2), 431-441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
19. Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004), Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resources Management*, 43(2-3), 259-277. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20019>
20. Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>
21. Jaga, A., Bagraim, J., & Williams, Z. (2013). Contextual and dispositional coping resources as predictors of work-family conflict and enrichment: Which of these resources or their combinations are the most beneficial? *Journal of Family and Economic Issues*, 34(2), 87-104.
22. Kanellopoulos, D. N. (2011). How can teleworking be pro-poor? *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 8-29. <http://dx.doi.org/10.1108/17410391111097401>
23. McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements and job satisfaction/turnover intentions: The mediating role of work-family enrichment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary & Applied*, 144(1), 61-81. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980903356073>
24. Mendonça, M., & Matos, P. M. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais com filhos pequenos. *Análise Psicológica*, 3, 317-334.
25. Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170.
26. Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 17(4), 418-437. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
27. Pereira Junior, E., & Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do teletrabalho: Um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 22-31.
28. Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2006). Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences and strategies. In Pitt-Cat-

souphes, M., Kossek, E. E., & Sweet, S. (Orgs), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*. Lawrence Erlbaum Associates.

29. Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 279-300. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.279>

# Ajustes e Mudanças Organizacionais em Tempos de Pandemia da COVID-19

Juliana Barreiros Porto  
Katia Puente-Palacios  
Elaine Rabelo Neiva

## Transformações no trabalho em meio à pandemia

A pandemia da COVID-19 trouxe grandes desafios para todos nos mais diversos âmbitos. Em relação à esfera de trabalho, a exigência de isolamento social para atividades não essenciais transformou essa realidade para a maioria dos trabalhadores. O trabalho remoto, muitas vezes desejado por uma parcela dos trabalhadores, tornou-se parte do fazer cotidiano. Demandas novas e inesperadas nos foram apresentadas, sem que necessariamente estivéssemos preparados para afrontá-las. Eis assim que de repente nos vemos em casa, adaptando cômodos para o trabalho, comprando equipamentos, resolvendo problemas com a internet, ajustando rotinas e tarefas na busca de conciliação com a vida escolar dos filhos, os afazeres domésticos e as preocupações com a saúde física e mental.

Essas transformações repentinas no trabalho impõem demandas para todos nas organizações, e vão além das mais evidentes relacionadas às exigências ergonômicas e de espaço físico necessário para viabilizar a adequada execução das tarefas em casa. Englobam também exigências relativas a necessidades técnicas, como a de identificar formas de comunicação eficaz, agora completamente virtual, até a demanda estratégica relativa à coordenação e organização do trabalho coletivo. A nova realidade enfrentada tem desafiado o conhecimento científico em psicologia, chamado agora a dar respostas práti-

cas que auxiliem as pessoas a administrar esse momento da melhor maneira. Do ponto de vista da Psicologia Organizacional, um dos seus focos de estudo é o efeito do contexto sobre o comportamento, saúde e bem-estar dos trabalhadores e do grupo. Há tempos que sabemos que o contexto organizacional não é formado somente pelos aspectos físicos, mas, principalmente, pelos relacionamentos sociais ali estabelecidos. Dessa forma, apesar de nos distanciarmos fisicamente da organização, mantemos as relações sociais e seus efeitos sobre nós. Mas será que o modo de gestão adotado até agora permanece adequado diante dessa mudança na forma de trabalho? Será que mudanças mais amplas na forma de funcionamento da organização também precisam ser estabelecidas? Como os gestores devem atuar junto as suas equipes? E como os membros devem lidar com seus colegas e chefias? O objetivo deste texto é trazer uma reflexão aos profissionais sobre as mudanças culturais necessárias para a gestão do trabalho à distância e fazer indicações práticas baseadas em evidências científicas. Para tanto, iniciamos apontando brevemente as evidências empíricas sobre a relação entre cultura, equipes, mudança e trabalho remoto e concluímos com sugestões de práticas ao profissional.

## **Cultura organizacional e o trabalho remoto**

O trabalho remoto é caracterizado pelo trabalho realizado fora das dependências da organização utilizando as tecnologias da comunicação para a manutenção do contato (Allen, Golden & Shockley, 2015). Pesquisas da área demonstram que as pessoas em trabalho remoto apresentam maior produtividade e maior satisfação (em níveis moderados de trabalho remoto), por exemplo. Entretanto, também pode trazer isolamento profissional e perda de identificação com a organização (Beauregard, Basile & Canónico, 2019). Assim, tanto os gestores como a área de gestão de pessoas precisam estar atentos e se prepararem para adaptar a cultura organizacional de forma a obter os melhores resultados possíveis nessa nova realidade imposta.

Cabe destacar também que o trabalho remoto desafia as atitudes tradicionais de gestores sobre os trabalhadores. Gestores que acreditam que seus funcionários precisam ser monitorados e controlados de perto terão dificuldades para lidar com o trabalho à distância. O novo cenário exige a construção de uma cultura de abertura, confiança e

um sistema de gestão baseado em resultados (Beauregard, Basile & Canónico, 2019). No caso das equipes, a necessidade de confiança é ainda mais saliente, pois o êxito no trabalho só será alcançado quando essa caracterizar as relações entre os membros. Assim, confiando uns nos outros, os trabalhadores podem assumir responsabilidades, identificando a meta comum que devem atingir, mas sabendo, também, que cada um dispõe de um espectro maior de autonomia.

Para que o trabalho de equipe feito de maneira remota seja viável, pactos coletivos sobre entregas precisam ser feitos. Entretanto, esses devem ser firmados como acordos mútuos e não como imposições. Quanto mais os trabalhadores perceberem que as entregas não realizadas afetam, não apenas a si próprios, mas também aos seus colegas de equipe, menos probabilidades de atraso existem. Estudiosos das equipes de trabalho, ao discutir os efeitos da interdependência de resultados, de longa data já demonstraram a ocorrência de um aumento de esforço como consequência dessa dependência percebida (Van der Vegt, 2003).

Para que essas alterações sugeridas funcionem, é necessário ter em mente que a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seus comportamentos no trabalho de maneira apropriada (Porrás & Robertson, 1992). Os indivíduos precisam explorar os novos comportamentos que podem ser usados para se adaptar ao novo contexto. Também é necessário entender quais motivos levam às suas reações e comportamentos atuais. Modelos como o de Isabella (1990) apresentam a necessidade individual de explorar e testar comportamentos adaptativos que permitem ao indivíduo monitorar o que acontece com ele e escolher respostas comportamentais que possibilitem lidar e enfrentar a situação.

No momento da pandemia, atenção especial deve ser dada ao bem-estar dos trabalhadores tendo em vista que o isolamento social é uma medida de preservação da saúde do trabalhador e da sua família, mas também pode ser um desencadeador de estresse. Assim, além dos apontamentos antes feitos, é preciso acrescentar a necessidade de uma

cultura organizacional que se preocupe genuinamente com os trabalhadores. Estudos deste campo revelam que culturas organizacionais autônomas e igualitárias favorecem o bem-estar (Porto & Ferreira, 2016). Quanto à prática de ações dos gestores com as suas equipes cabe mencionar que encontros virtuais periódicos são benéficos, na medida em que permitem que a sensação de isolamento seja mitigada. De maneira adicional deve-se apontar que a definição de tarefas a ser executadas pelos integrantes precisa levar em consideração as peculiaridades do momento que vivemos. Quanto aos trabalhadores, esses precisam assumir o seu papel de corresponsáveis pela sobrevivência da organização, e lembrar que se ela falha, todos seremos atingidos. Por fim, a organização precisa considerar as novas demandas do contexto e estabelecer metas factíveis dentro dessas circunstâncias. Assim, a construção de um clima de corresponsabilidade sustentado na confiança tem que se transformar em tarefa sempre presente.

## **Gestão da mudança organizacional**

Gerir a mudança envolve criar um senso de urgência em torno da mudança pretendida; estabelecer um estado de crise, problema ou oportunidade que justifique a mudança; alinhar uma visão de futuro a alcançar; estabelecer uma coalizão em torno de lideranças e propósitos; capacitar e incentivar pessoas para que as mudanças aconteçam e perdurem; e planejar e promover resultados ao longo do processo (Kotter, 2012). Agora, o senso de urgência já está posto e a crise instalada. Cabe aos trabalhadores gerenciarem as etapas seguintes e lidarem com as resistências e enfrentamentos que surgirão. As pessoas resistem porque possuem pouca tolerância à mudança, não percebem os benefícios e as razões para mudar, temem perder coisas importantes para elas, desconfiam das pessoas que propõem a mudança ou simplesmente não concordam com o que está sendo proposto. Dentro do complexo desafio da mudança e das dificuldades inerentes, estudos mostram alguns facilitadores do processo, tais como: liderança com credibilidade, confiança dos seguidores, formação e empoderamento de outras lideranças, cultura inovadora, comunicação, acompanhamento sistemático e cultura responsável, esta última caracterizada pela habilidade de se administrar responsabilmente os recursos e, com eles, se chegar às metas pretendidas.



## Que caminhos podemos adotar?

Com base nesses apontamentos algumas recomendações aos gestores, nesse momento de pandemia, podem ser descritas.

- **A organização deve enfatizar a autonomia, a criatividade e busca de independência de ação e pensamento dos trabalhadores.** Deve-se confiar nos indivíduos e acreditar que eles têm um senso de responsabilidade e maturidade para atingir os objetivos do grupo. Desta forma, o controle e a obediência são substituídos pela confiança.
- **As ações organizacionais devem primar pela promoção do bem-estar dos funcionários e da comunidade.** Nesse momento de crise, em que os recursos são escassos, o bem-estar deve ser o princípio norteador das decisões, para além das estratégias de apoio e suporte.
- A confiança na organização é um processo que envolve a habilidade e a competência percebida, a benevolência genuína e a integridade da alta administração. Assim, esforços devem ser mantidos para garantir essas características dos gestores por meio dos processos de sucessão e seleção, além da formação dos profissionais. Nesse momento, essas características devem ser enfatizadas, divulgadas e praticadas para reforçar esse aspecto cultural. Por outro lado, a administração também precisa identificar essas características em seus trabalhadores para estabelecer um relacionamento recíproco baseado na confiança.
- **Os gestores precisam criar uma visão de futuro** e estabelecer as coalizões necessárias para realizar as mudanças na direção desejada.
- **Deve-se observar as necessidades de capacitação** e promovê-las para que as pessoas adquiram as competências necessárias para os novos comportamentos exigidos.
- **Planejar e promover por meio da comunicação e das lideranças os resultados da mudança ao longo do processo.** Dentre as formas de comunicação, há evidências da efetividade do uso de metáforas e de exemplos práticos sobre o entendimento do contexto e da necessidade de mudar (Jansson, 2014). Para liderar a mudança, o líder

deve ter credibilidade perante os liderados, demonstrar efetivo comprometimento com objetivos e metas de mudança e participar de maneira ativa e diretiva no processo de mudança. Cabe à essas lideranças comunicarem de forma clara e precisa o sentido de urgência e o propósito da mudança.

- **Os gestores precisam redefinir as metas de trabalho** com critérios de acompanhamento claros e que considerem o momento da pandemia e as restrições e as oportunidades que o momento traz.
- A oferta de *feedback*, por parte dos gestores, deve ser contínua para que os trabalhadores percebam o seu avanço nas tarefas.
- **Encontros virtuais periódicos, para estabelecer as metas de trabalho, devem ser realizados**, pois esses contribuem à integração da equipe, transmissão dos valores e da cultura organizacional, além de acompanhar o trabalho e reduzir o isolamento social.

Ainda que essas recomendações não sejam trazidas como uma solução infalível para enfrentar os desafios de gestão do trabalho remoto que foram postos pelo tal cenário, certamente contribuem de maneira eficaz à construção de um ambiente favorável à preservação do bem-estar de todos e a manutenção de padrões de desempenho satisfatórios.

### **Juliana Barreiros Porto**

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado e Graduação em Psicologia Universidade de Brasília (UnB). Fez estágio pós-doutoral pela University of Windsor, UW. Professora associada do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (UnB).

### **Katia Puente-Palacios**

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado em Psicologia Universidade de Brasília (UnB). Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidad Católica Del Ecuador Quito (PUCE-Q). Fez estágio pós-doutoral na Universidad de València. Professora associada do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (UnB).

## Elaine Rabelo Neiva

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado e Graduação em Psicologia Universidade de Brasília (UnB). Fez estágio pós-doutoral Columbia University (New York). Professora associada do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (UnB).

## Referências

1. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
2. Beauregard, T. Alexandra Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press.
3. Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. doi: 10.2307/256350
4. Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019. doi: 10.1108/JOCM-09-2012-0152
5. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
6. Küpers, W. M. (2013). Embodied transformative metaphors and narratives in organisational life-worlds of change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 494-528. doi: 10.1108/09534811311328551
7. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. [doi:10.2307/258792](https://doi.org/10.2307/258792)
8. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, v.3 (2nd ed., pp. 719–822). Consulting Psychologists Press.
9. Porto, J. B., & Ferreira, M. C. (2016). A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(esp), 1–10. doi: 10.1590/0102-3772e32ne222
10. Van der Vegt, G. Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29, 729–751. doi:10.1016/S0149-2063(03)00033-3.