

TELETRABALHO NA PANDEMIA: PROMOVENDO A SAÚDE MENTAL E ORGANIZACIONAL

PROFA. GARDÊNIA DA SILVA ABBAD
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA SOCIAL E DO TRABALHO

TRT 8ª REGIÃO 25 DE JUNHO DE 2020



TÓPICOS

1. Teletrabalho antes da pandemia
2. Trabalho remoto compulsório durante a pandemia
3. Desafios e dificuldades
4. Demandas de aprendizagem de teletrabalhadores e gestores
5. Intervenções para promoção do bem estar



PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE PONTOS POSITIVOS DO TELETRABALHO – ANTES DA PANDEMIA

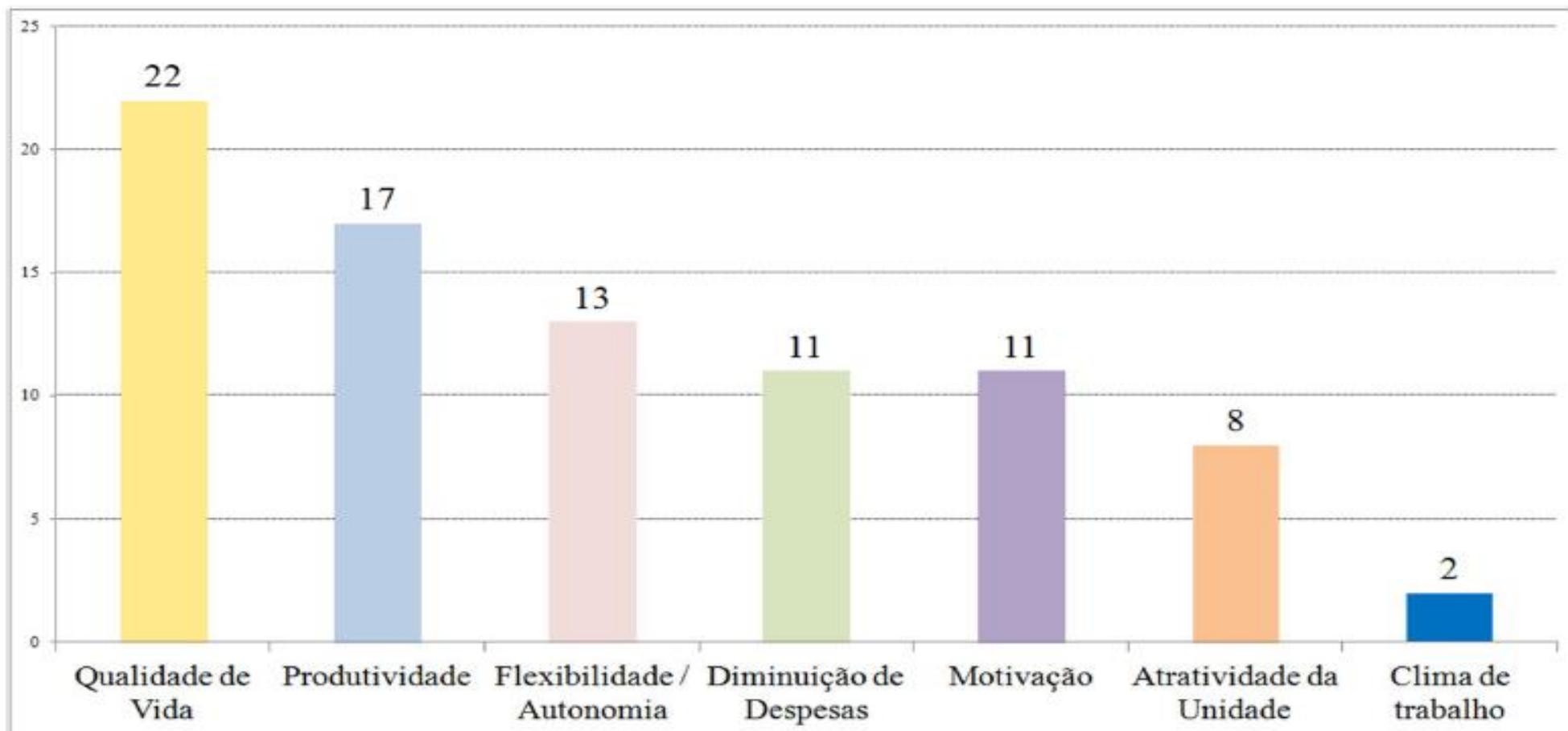
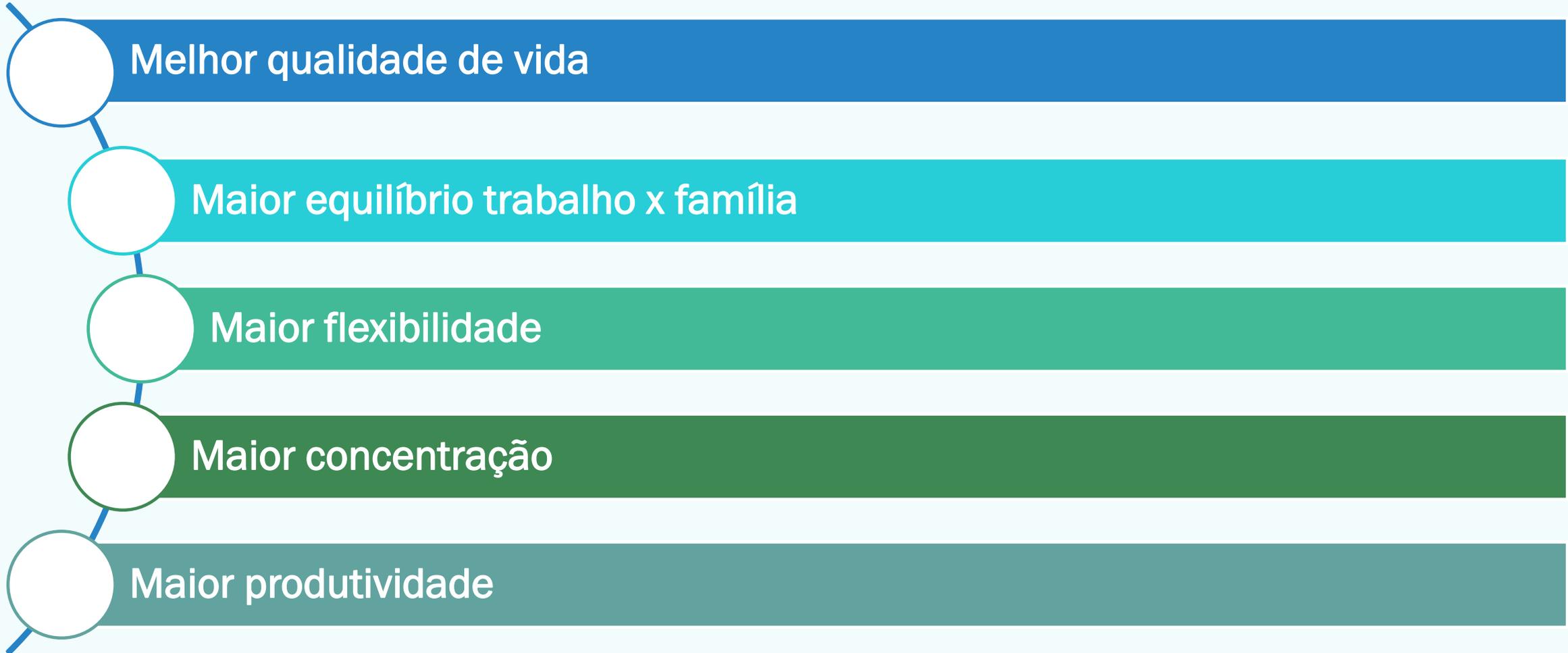


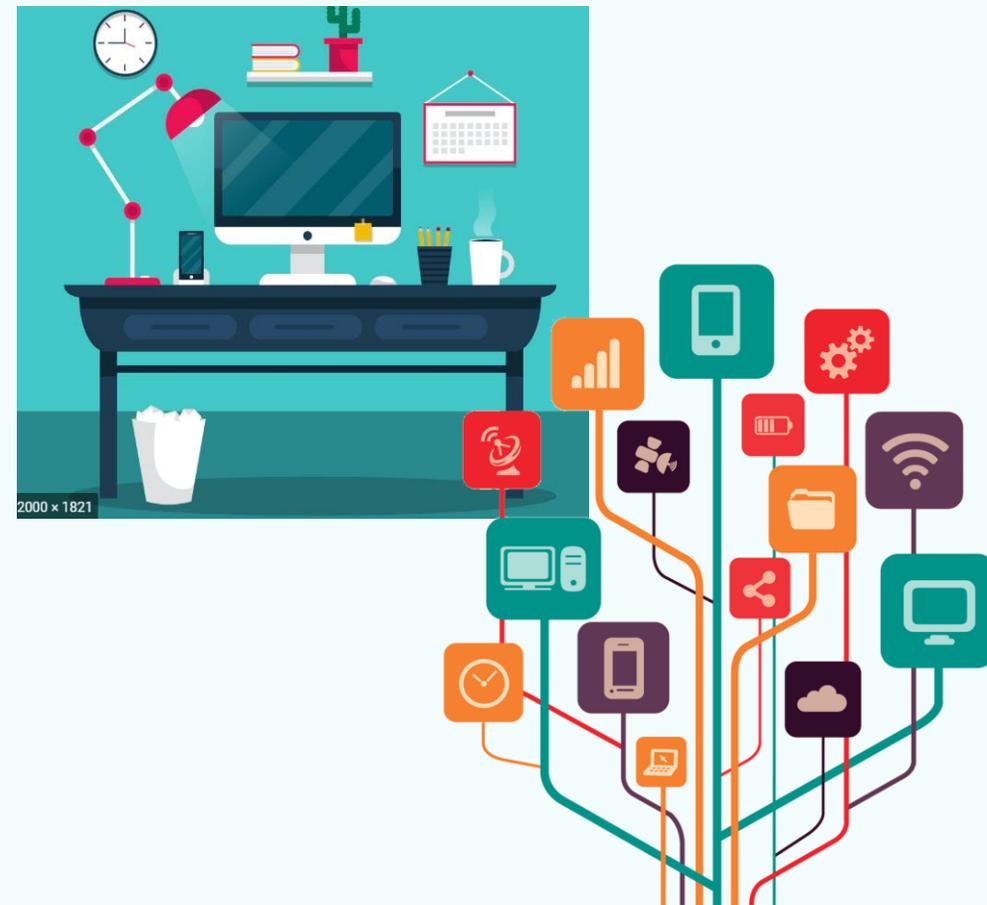
Figura 1 Pontos positivos do teletrabalho

PERCEPÇÕES DE TELETRABALHADORES SOBRE PONTOS POSITIVOS DO TELETRABALHO – ANTES DA PANDEMIA



TELETRABALHO COMPULSÓRIO PARA O ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA

- *Home office* compulsório – muitos gestores e trabalhadores inexperientes (aproximadamente 60% a 70%)
- Necessidade de uso diário e frequente de **ferramentas de comunicação** conversas síncronas e assíncronas com teletrabalhadores

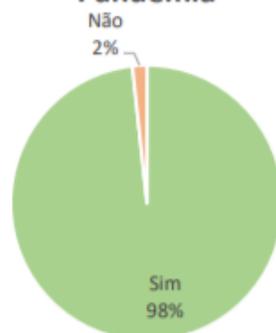


Características do contexto de trabalho remoto compulsório

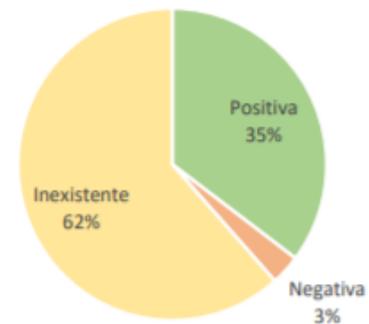
Contexto de enfrentamento à Pandemia Covid-19

Gestor(a) autorizado(a) a trabalhar remotamente durante o enfrentamento à

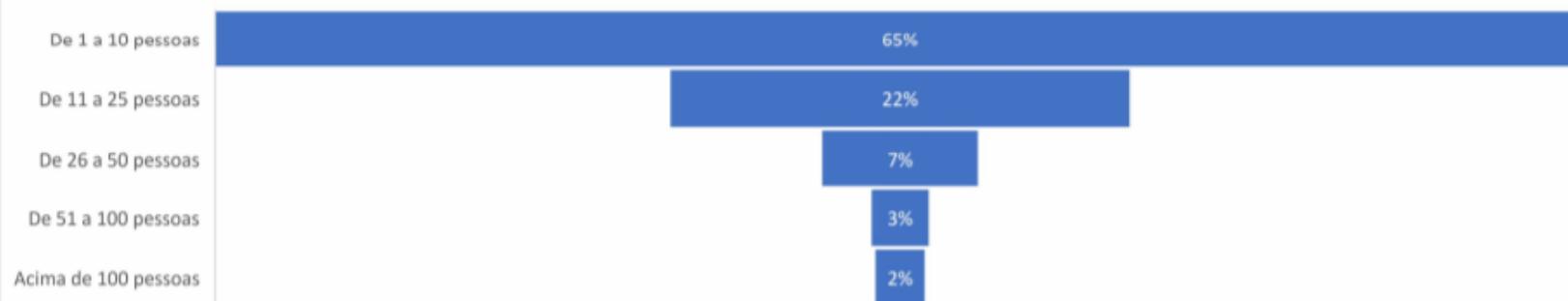
Pandemia



Experiência de Gestão do Trabalho Remoto antes do enfrentamento à Pandemia

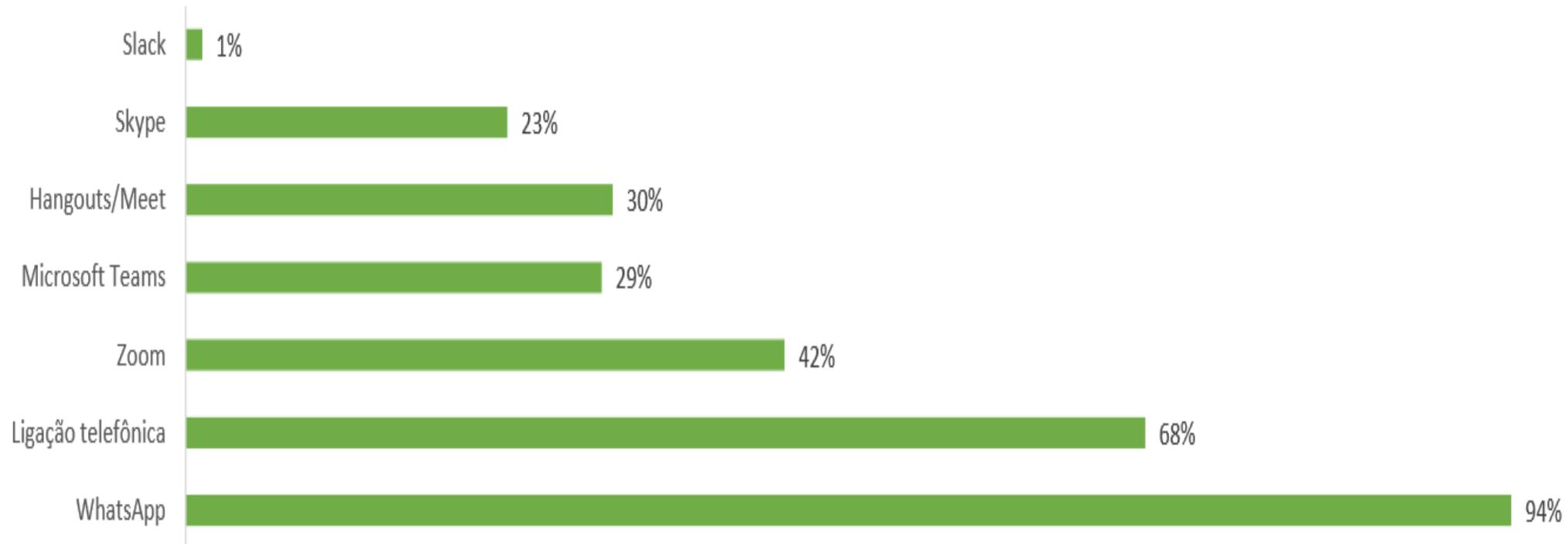


Tamanho da equipe remota subordinada

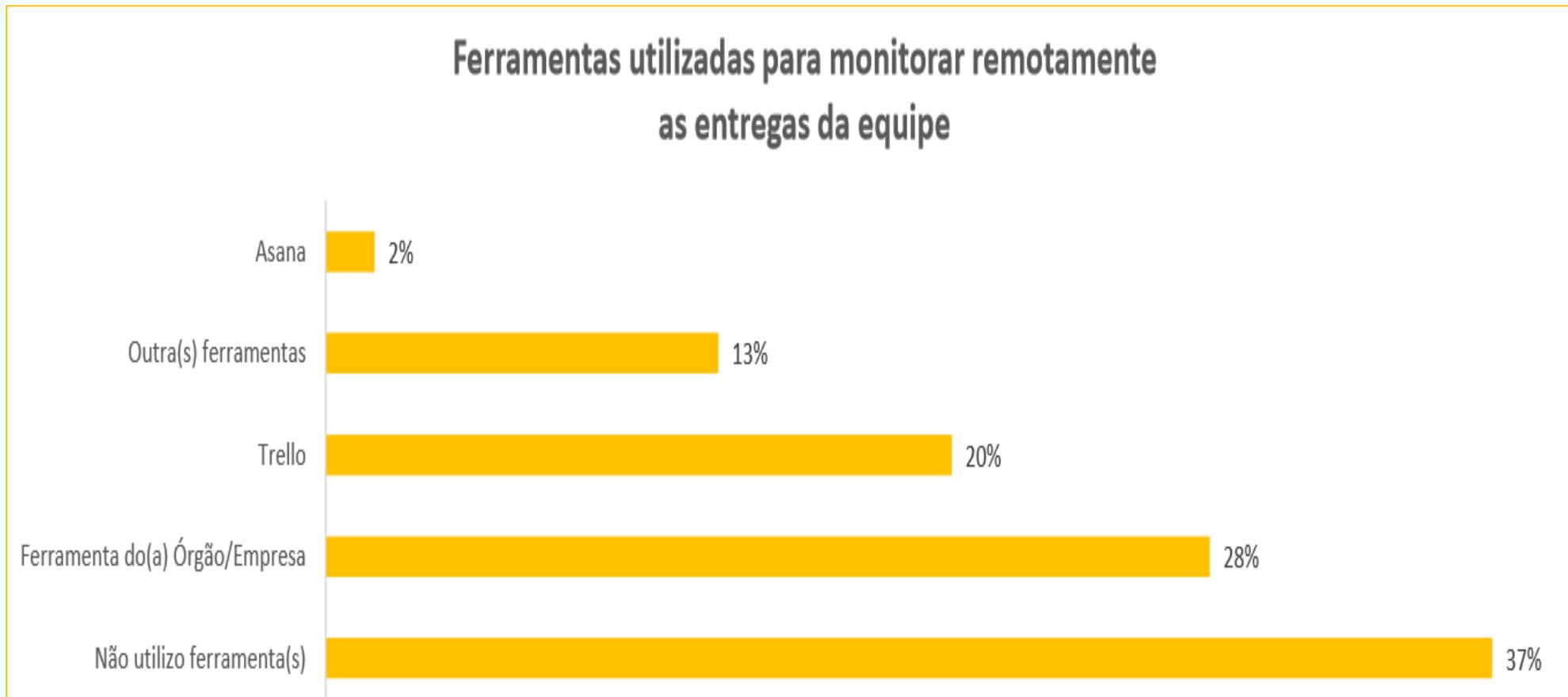


FERRAMENTAS VARIADAS DE COMUNICAÇÃO

Ferramentas de comunicação utilizadas diariamente em razão da implementação compulsória do trabalho remoto



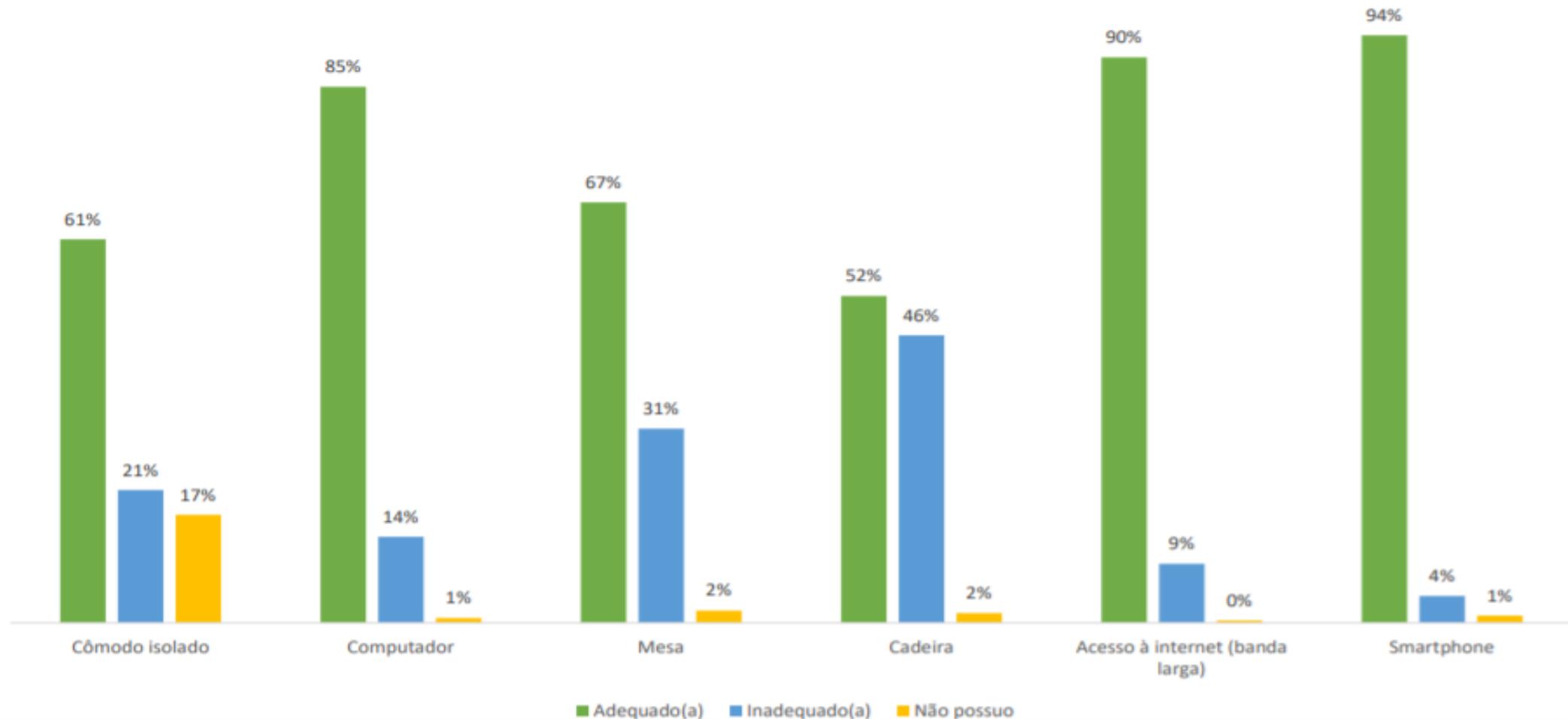
FERRAMENTAS VARIADAS DE MONITORAMENTO DE ENTREGAS E GESTÃO



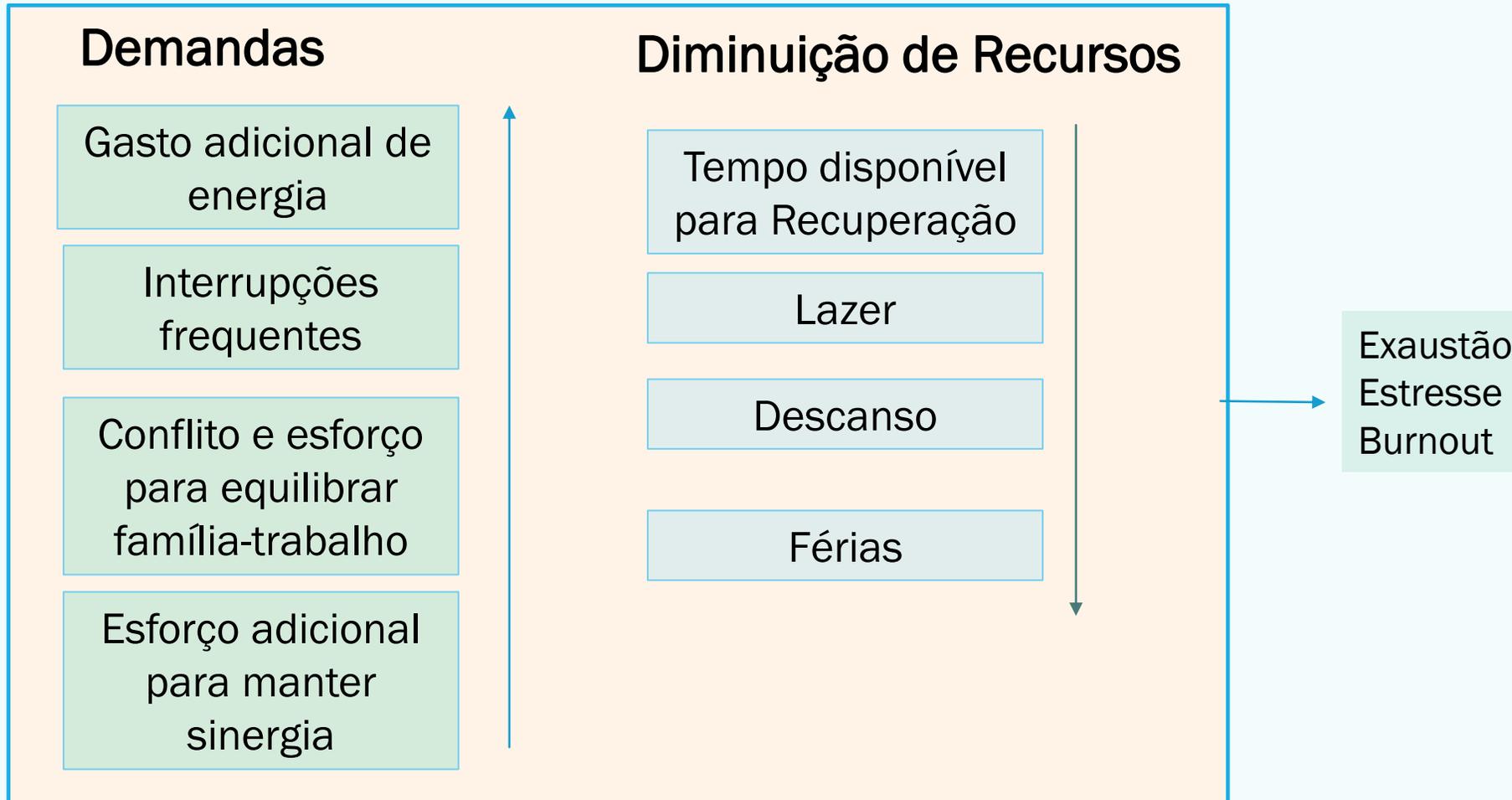
Características do contexto de trabalho remoto compulsório

Contexto de enfrentamento à Pandemia Covid-19

Avaliação da infraestrutura para trabalhar remotamente em casa



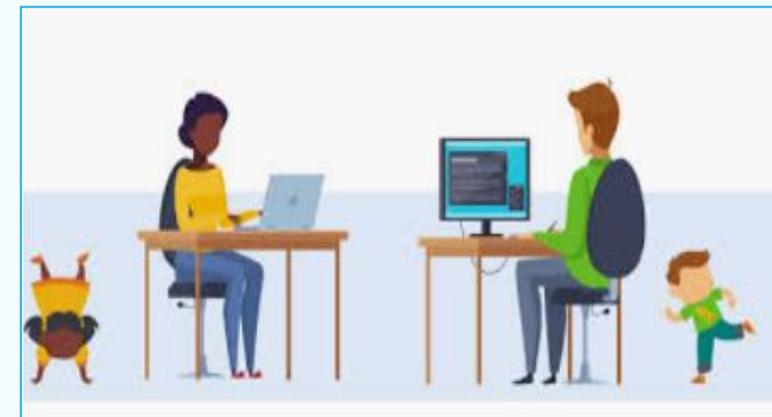
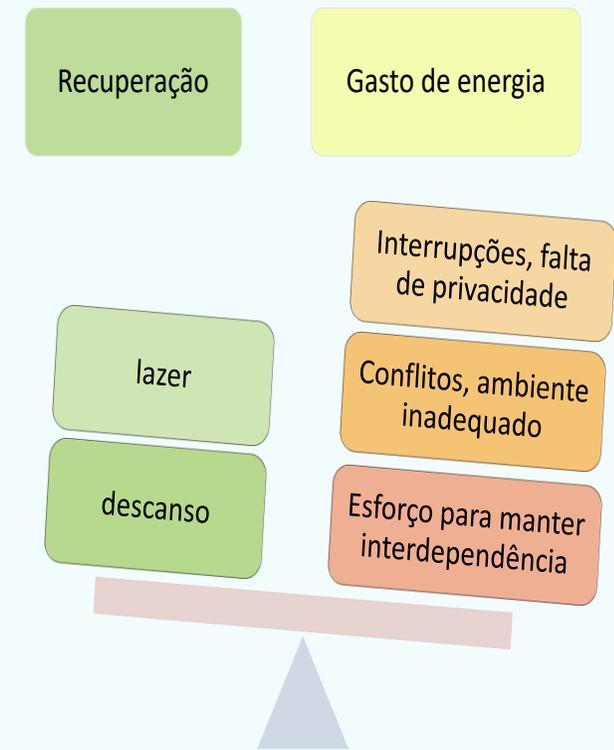
Desequilíbrio entre demandas e recursos



DESAFIOS E DIFICULDADES – RISCOS DE EXAUSTÃO DURANTE A PANDEMIA

- Falta de suporte social - isolamento e distanciamento
- Interdependência de tarefas – esforço adicional para obter sinergia da equipe
- Diminuição do lazer e aumento do risco de trabalhar em horários e jornadas longas de trabalho
- Estresse associado ao medo da pandemia e das dificuldades de equilibrar o trabalho com tarefas domésticas

Quando ciclos de ganho e recuperação de energia são interrompidos ou se tornam insuficientes, ocorrem o desgaste, a exaustão e o *Burnout*.



DESAFIOS E DIFICULDADES

Custos envolvidos nas **interações sociais** no trabalho presencial e no remoto:

- Sobrecarga de **trabalho colaborativo e interdependente**
- Esforço intenso para manter a **atenção** concentrada nas tarefas
- **Esforço emocional** e cognitivo para autorregulação e controle das emoções
- **Tensão entre necessidade de ficar sozinho para trabalhar** e necessidade de interagir com outras pessoas



DESAFIOS E DIFICULDADES

- Susto e necessidade de **adaptar-se** à modalidade sem nenhum preparo ou planejamento prévio.
- Dificuldade de **conciliar tarefas** domésticas com o trabalho.
- **Sobrecarga** de tarefas.
- **Horários impróprios** e muito variados (madrugada, sábados e domingos).
- **Falta de sistemas** de monitoramento das equipes remotas.
- Dificuldade de comunicação instantânea em caso de urgências.
- Dificuldade de **estabelecer sinergia** entre os membros da equipe remota.
- Falta de preparo para auxiliar a equipe a enfrentar a **crises de ansiedade** geradas pelo medo da pandemia, distanciamento social e incertezas sobre o futuro do trabalho.



IMPACTOS POSITIVOS DO TRABALHO REMOTO DURANTE A PANDEMIA

- Sentir-se seguro(a) em casa sem correr o risco de contaminação ou disseminação do vírus
- Ganho de tempo com deslocamentos casa—trabalho-casa
- Economia de gastos com combustível
- Maior produtividade
- Chance de conciliar responsabilidades familiares (filhos pequenos, idosos) com as de trabalho
- Oportunidade de aprender novas formas de trabalhar
- Maior eficiência após adaptação ao trabalho remoto



Objetivo da intervenção

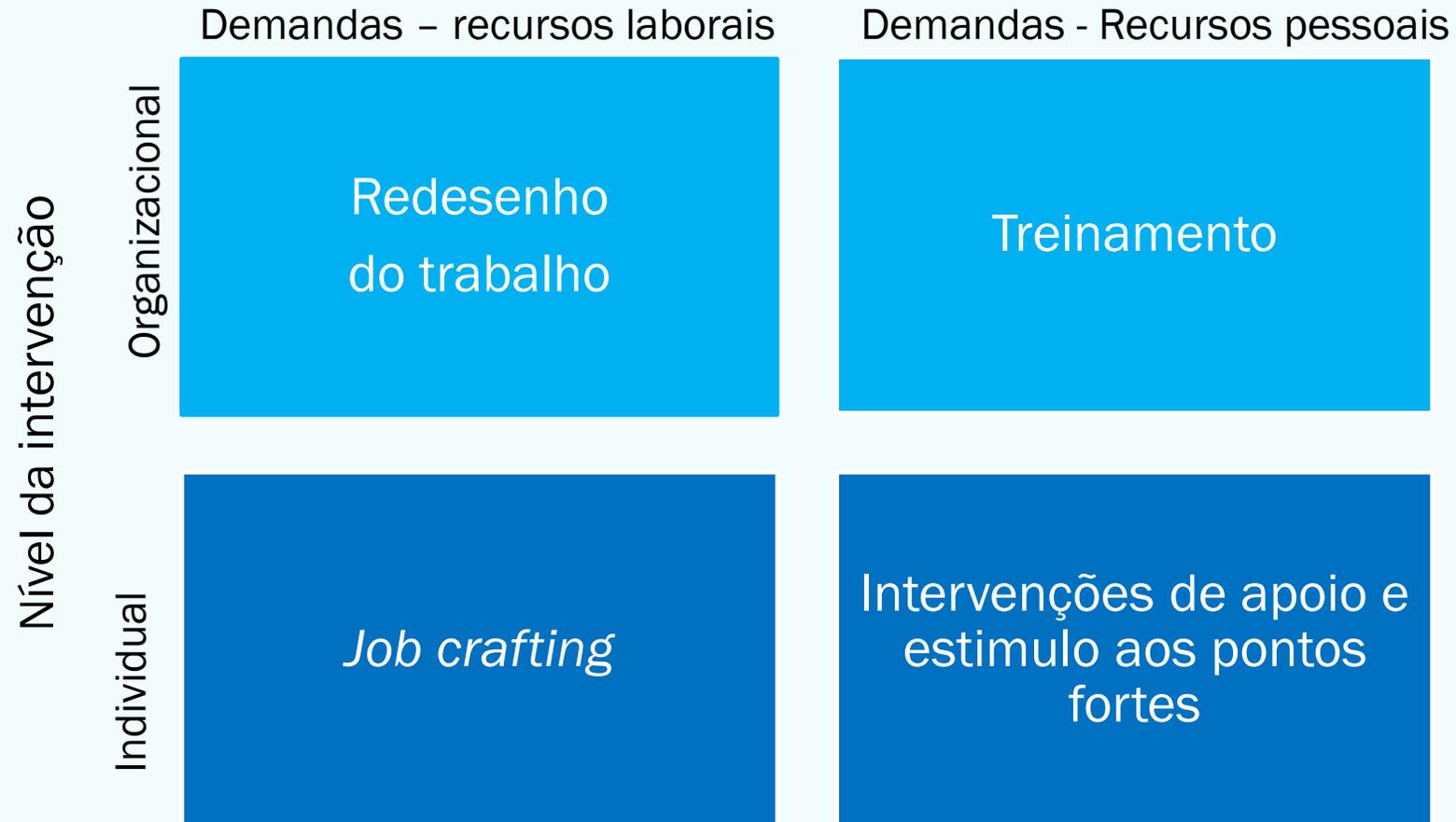


Figura – Intervenções baseadas na teoria de demandas- recursos de trabalho (adaptado da fonte: Bakker & Demerouti, 2013, pg111)

Intervenções para o bem-estar e engajamento

Demandas de trabalho

Quantitativa

Sobrecarga, Pressão de tempo

Qualitativa

Objetivos conflitantes

Interdependência de tarefas

Carga emocional

Atenção concentrada

Físicas

Ambiente, ruídos,
interferências

Recursos

Desenho do trabalho

Autonomia,
Variedade

Social

Suporte

Trabalho colaborativo

Organizacional

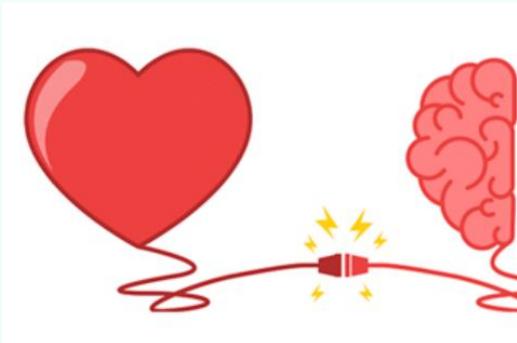
Práticas de gestão

Cultura de QVT

DEMANDAS DE APRENDIZAGEM DE GESTORES DO TELETRABALHO

Habilidades sociais e afetivas

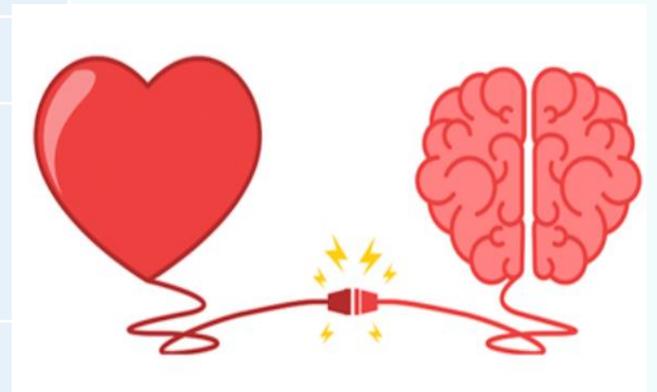
- Habilidades para **lidar com as pessoas em situação crise** em *home office*, compreendendo emoções, sentimentos, e estados psicológicos geradores de estresse.
- Busca e oferta de **feedbacks construtivos** em situação de trabalho remoto.
- Adoção de **práticas de incentivo**, motivação, busca de engajamento da equipe remota.
- Identificação de **sinais verbais e não verbais de ansiedade e sofrimento** de colegas em suas comunicações mediadas por tecnologias.
- Dispor-se a **repensar metas de trabalho**, tornando-as exequíveis no contexto de *home office* em tempos de pandemia.
- Demonstrar **empatia e compreensão** sobre os desafios do teletrabalhador para conciliar trabalho e família.
- Estimular a realização de jornadas de trabalho não exaustivas.



DEMANDAS DE APRENDIZAGEM DE GESTORES DO TELETRABALHO

Habilidades Técnicas e instrumentais

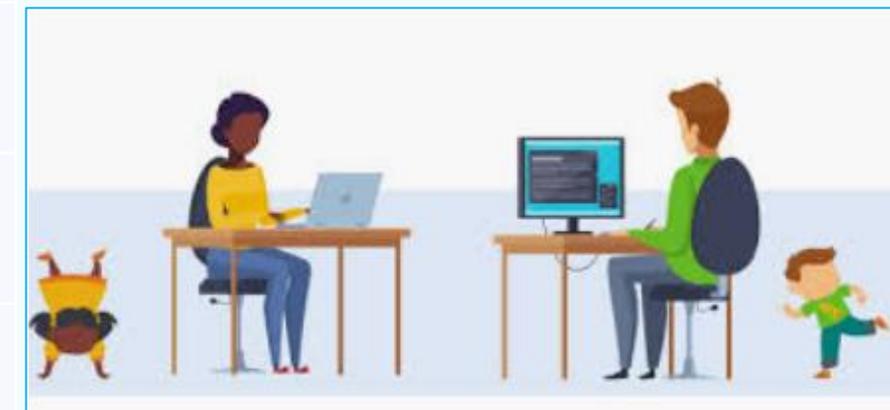
- Mensuração de produtividade, estabelecimento e acompanhamento do alcance de metas por equipes remotas.
- Gerenciamento do fluxo de trabalho e cumprimento de prazos.
- Coordenação de atividades interdependentes, que requerem trabalho colaborativo e coordenação de esforços para o alcance de metas de trabalho.
- Condução de reuniões produtivas com a mediação de tecnologias de trabalho síncrono.
- Gestão do trabalho remoto para compartilhamento de informações, distribuição de tarefas, planejamento de atividades, monitoramento e avaliação da produtividade.



DEMANDAS DE APRENDIZAGEM DE TELETRABALHADORES

Gestão do Tempo

- Planejamento do trabalho, objetivando o alcance de metas.
- Estabelecimento de prioridades, métodos e sequência para realização das tarefas.
- Escolha de **horários mais apropriados** para executar tarefas em casa.
- Estimativa do tempo de execução de tarefas, em especial das mais complexas, que exigem maior concentração.
- Identificação de situações nas quais as tarefas dependem de interação síncrona com o chefe, colegas e outras pessoas.
- Inclusão dos **encontros síncronos de trabalho** no planejamento de tarefas.
- Adoção de **estratégias e ferramentas de produção assíncrona** de tarefas, visando minimizar a falta de encontros face-a-face ou de interações síncronas mediadas por tecnologias.



DEMANDAS DE APRENDIZAGEM DE TELETRABALHADORES

Conciliação trabalho-família-trabalho

- Estabelecimento de limites entre horários de trabalho e de execução de tarefas domésticas.
- Busca de equilíbrio entre as demandas de cuidado de familiares com o trabalho e com períodos de descanso.
- Enfrentamento e superação de conflito trabalho-família-trabalho.



DEMANDAS DE APRENDIZAGEM DE TELETRABALHADORES

Uso de ferramentas de comunicação

- Utilização de diversas mídias para comunicar-se com a chefia, colegas e demais pessoas (internas ou externas à organização) com os quais necessita interagir para realizar o trabalho.
- Busca de sinergia de esforços para a realização de tarefas que exigem o trabalho interdependente.



Busca de suporte social

- Busca ativa de suporte social dos colegas e chefe para minimizar os efeitos negativos do isolamento social de combate à pandemia.
- Adoção de estratégias de enfrentamento do isolamento social por meio de atividades informais de interação com os demais membros da equipe remota.
- Demonstração de cuidado e preocupação com a saúde e o bem-estar das demais pessoas que compõem a equipe remota.

DEMANDAS DE APRENDIZAGEM DE TELETRABALHADORES

Cuidado com o conforto ambiental e bem-estar

- Cuidado com o conforto e adequação ergonômica do ambiente de trabalho (home office), identificando e minimizando riscos de adoecimento.
- Identificação e remoção de riscos ambientais de estresse, como interrupções, ruídos, distrações, que possam aumentar a exaustão e o risco de burnout.
- Identificação de sinais de fadiga e buscar pausas para recuperação de energia.
- Planejamento de períodos de descanso e lazer com os de trabalho, buscando a recuperação de energia.



x 1821

O FUTURO DO TRABALHO

Arranjos mistos de trabalho	Teletrabalho em tempo parcial (duas a três vezes por semana) Teletrabalho em tempo integral (todos os dias da semana) Trabalho presencial (todos os dias da semana)
Horários	Fixos (previamente determinados pela organização) Flexíveis (negociados pelos gestores com o teletrabalhador)



O FUTURO DO TRABALHO

Local(is)

Na organização

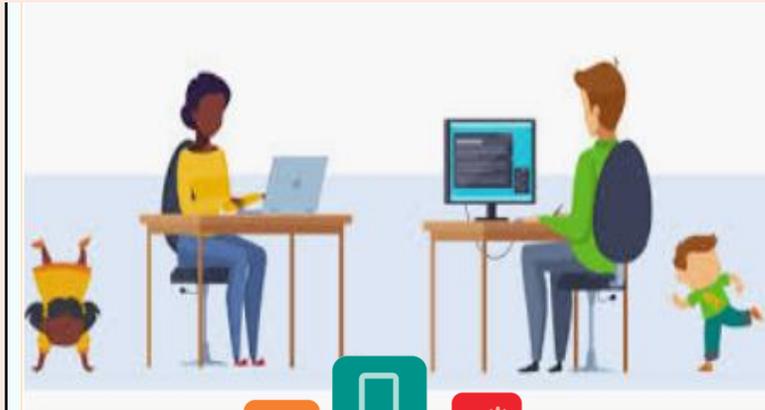
Em casa (*home office*)

Em espaços intermediários

Escritórios **satélites** (escolhidos pela organização ou pelo teletrabalhador)

Escritórios **móveis** (veículos, aeroportos, cafés, estações de trem)

Escritórios **virtuais** (trabalhadores nômades virtuais, que executam tarefas a qualquer hora e quase em qualquer lugar, utilizando diferentes dispositivos móveis e nuvens).



LINKS E REFERÊNCIA

- <https://www.sbpot.org.br/publicacoes/artigos/o-teletrabalho-e-a-crise-da-covid-19-reflexoes-a-partir-de-pontos-abordados-pela-pesquisadora-dra-gardenia-abbad/>
- https://81cc6766-a000-494a-b48c-4b3e5a0d381d.filesusr.com/ugd/5b3908_390e895c07444e5cb72f212a5069f0a4.pdf



Revista Psicologia: Organizações e Trabalho

Psychology: Organizations and Work Journal

Revista Psicología: Organizaciones y Trabajo

ISSN 1984-6657 • doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501



Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho

Gardênia da Silva Abbad[†], Juliana Legentil, Matheus Damascena, Lisa Miranda, Caroline Feital, Elaine Rabelo Neiva

Universidade de Brasília (UnB), Distrito Federal, Brasil