

TELETRABALHO e a pandemia da Covid-19

USP

Abril/2020



Um Guia Para Organizações e Profissionais



LabPOT

Laboratório de Psicologia
Organizacional e do Trabalho
USP-RP

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.

Mishima-Santos, V.; Sticca, M. G. & Zerbini, T. Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019: Um Guia para Organizações e Profissionais. Ribeirão Preto, 2020. 18 p.

Material didático elaborado pelo Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade de São Paulo (LabPOT/USP).

1. Teletrabalho; 2. Home Office; 3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação; 4. Educação a Distância; 4. Gestão de Pessoas; 5. Suporte Organizacional; 6 Organizações e Trabalho.

Agradecimentos especiais: Aldo Gomes por sua colaboração na formatação final do documento. A todos os membros do LabPOT pela colaboração e apoio constantes.

Apresentação

Este material foi produzido por pesquisadores do Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (LabPOT/USP), a fim de auxiliar organizações e profissionais que estão realizando teletrabalho compulsório devido à crise da Covid-19. Contudo, o material é útil para os que já realizavam o teletrabalho e para os que pretendem adotar a modalidade no futuro. O conteúdo foi elaborado com base na Ciência sobre Teletrabalho, bem como em experiências práticas compartilhadas entre os membros do LabPOT/USP.



O que você encontrará aqui...



- 1** Teletrabalho: O que é e curiosidades - pag. 4 e 5
- 2** Impactos do teletrabalho - pag. 6
- 3** Teletrabalho e a Covid-19 - pag. 7
- 4** Desafios da modalidade - pag. 9
- 5** Estratégias protetivas - pag. 10-13
- 6** Fatores protetivos para evitar estresse e *burnout* - pag. 13-15

Compreendendo o Teletrabalho

Modalidade inserida no contexto das novas formas de organização e relações do trabalho, que facilita a realização das atividades laborais fora do ambiente comum organizacional por meio do uso das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs) (Nilles, 1997). Ou seja, trata-se de 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 (OIT, 1998).

Esta atividade deve ser regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), respeitando as novas regras da reforma trabalhista (Lei 13.467 de julho de 2017), a qual incorporou à CLT no art. 75-B a nova modalidade de teletrabalho. Ressalta-se, ainda, a importância de levar em consideração os demais artigos (75 e 75-C) e parágrafos relativos a esta modalidade. Contudo, mesmo sendo uma atividade embasada nas leis trabalhistas, é necessário um estreitamento de conversas entre sindicatos e empresas, além de regimentos internos que sejam claros e protejam os direitos dos profissionais em regime de teletrabalho (Oliveira Neto, 2018).

Termos mais conhecidos

Inserida no teletrabalho, a variante mais conhecida é o *home office*, o "famoso" trabalho em casa, e que, neste momento (devido à pandemia da Covid-19), é a atividade que está sendo praticada por grande parte dos trabalhadores brasileiros e do mundo todo. Importante ressaltar que o teletrabalho já vinha sendo praticado por muitas organizações.



Os termos costumeiramente utilizados em documentos e pelas pessoas são 'trabalho remoto' e *home office*, justamente por não conhecerem o teletrabalho e/ou não compreenderem a nomenclatura. Todavia, agora que você já sabe mais sobre a atividade, o ideal é que seja utilizado o termo Teletrabalho, pois, não necessariamente a modalidade é realizada em casa, podendo ser realizada, por exemplo, em *coworking* (espaços empresariais de uso comum por profissionais de diversos ramos e empresas).

Impactos do Teletrabalho

A Ciência aponta que o teletrabalho traz benefícios para organizações e profissionais e pode apresentar impactos negativos, que precisam ser prevenidos com ações organizacionais e individuais.



Positivos

- Apropriação do sentido do trabalho;
- Flexibilidade;
- Liberdade;
- Redução de estresse devido à redução de deslocamentos;
- Mais tempo para a família;
- Redução de custos e despesas (organização);
- Aumento da produtividade e resultados;
- Aumento da qualidade de vida e bem-estar.

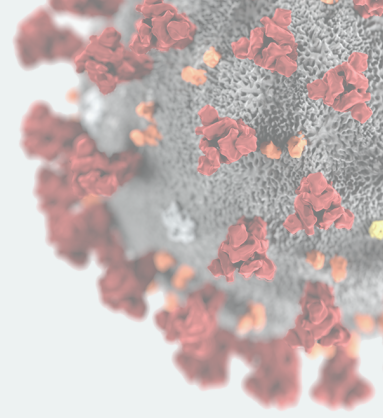


Negativos

- Isolamento social;
- Sobrecarga de trabalho;
- Abandono por parte dos supervisores;
- Aumento da carga de horária de trabalho;
- Conflito trabalho-família;
- Má adaptação ao "novo";
- Controle da jornada e dos trabalhadores.

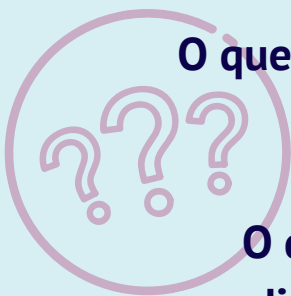
(Fonseca e Pérez-Nebra, 2012; Cifre e Salanova, 2012; Trembley, 2002; Lundberg e Lindfors, 2002; Bae e Kim, 2016; Pérez, Sanches e Cárnicer, 2002; Barros e Silva, 2010; Peláez e Lopez, 2013; Singh, 2014; Montreuil e Lippel, 2003, Allonse Fabregatt e Cifre Gallego, 2002).

Teletrabalho e a Covid-19



Com a pandemia da Covid-19, o teletrabalho se tornou compulsório para muitos trabalhadores. Grande parte destes, nunca tinham realizado tal modalidade, não receberam ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), e estão tendo que se adaptar além de terem que equilibrar novas demandas que foram criadas, por exemplo, a necessidade de dedicar mais tempo a atividades domésticas e cuidados com os filhos.

Além disso, há indícios de impactos psicológicos da pandemia, como o medo, estresse, sofrimento, ter que lidar com falecimento, entre outros.



O que fazer quando não se tem opções de ter um local reservado para o teletrabalho?

O que fazer quando não se tem equipamentos e condições de realizar o teletrabalho com privacidade?



Esta é a realidade que a maioria dos trabalhadores estão vivenciando ao realizar o teletrabalho de forma compulsória.



Principais desafios inerentes da atividade neste novo cenário

Elencamos aqui os desafios mencionados na literatura científica e que também poderiam ser vivenciados devido à pandemia, e, a partir disso, discorreremos sobre **possíveis ações** para **prevenir** a sobrecarga de trabalho e evitar o aparecimento de estresse e outras consequências negativas para a saúde do trabalhador, além de possibilitar que o trabalho seja realizado da melhor maneira possível:

- Falta de interação social;
- "Abandono" por parte dos supervisores;
- Falta de suporte organizacional.

Entratégias protetivas

1. Favorecendo a interação social

A fim de lidar com o isolamento social e o sentimento de solidão por parte dos trabalhadores, as organizações e os gestores, bem como os colegas de trabalho, podem adotar ações que reduzam esses aspectos e promovam uma interação dos times e das pessoas, tais como:

- Promover a interação, criar espaço para união e senso de pertencimento dos trabalhadores (uso de plataformas e ferramentas que propiciem esse "contato");
- Auxiliar, orientar, oferecer suporte e dar *feedbacks*.

Obs.: A maioria dos gestores também não recebeu treinamento para realizar a gestão de forma remota. Por conta disso, também precisam receber suporte da organização como ações de TD&E (uso de ferramentas e gestão).



2. Suporte de gestores e da organização (parte I)

Os trabalhadores podem se sentir esquecidos pelas organizações e gestores. Por isso é importante que haja uma proximidade dos teletrabalhadores com os respectivos gestores.

1. **Empresas:** ofereçam suporte técnico e operacional (disponibilizem equipamentos, ferramentas de uso comum para gerenciamento de tarefas e times - ex., Trello; deem suporte técnico quanto às tecnologias; analisem volume e tempo de execução das tarefas para melhor distribuição das mesmas entre os membros dos times).
2. **Gestores:** criem espaços para troca de informações e experiências; promovam a cooperação entre os membros e times; revejam a distribuição de tarefas e discutam com os times.

A revisão da distribuição de tarefas e análise dos fluxos de trabalho, neste momento, é essencial para evitar a sobrecarga e o estresse.

Importante: Desenvolver estratégias de apoio para os teletrabalhadores. Para tanto, sugere-se que seja analisado como o teletrabalho está funcionando, e que, a partir deste diagnóstico sejam adotadas estratégias de apoio. E nesse cenário, que as metas sejam relativizadas com esta 'nova' realidade.

2. Suporte de gestores e da organização (parte II)

Uma das questões mais relatadas em estudos do teletrabalho é a falta de suporte organizacional gerando sofrimento e estresse, por exemplo. O que pode ser feito?



- **RH estratégico:** desenvolva e oriente sobre regimentos, regulamentos, documentos e realize interface direção-gestores-trabalhadores; desenvolva ações de TD&E para uso de ferramentas de comunicação e gestão, administração do tempo;
- **Gestores:** facilitem o relacionamento interpessoal, engajamento de times e comunicação (por meio dos canais de comunicação adotados para a realização do teletrabalho, ex.: zoom, google meet, intranet, e-mails); ofereçam ou recomendem cursos *online*;
- **Organização:** forneça ferramentas, equipamentos e treinamento para utilização de tecnologias. Utilize recursos tecnológicos de gestão de informação para analisar volume/ tempo de execução das tarefas e auxiliar gestores na distribuição das mesmas. Promovam ações de TD&E: administração de tempo, autogerenciamento de tarefas, conciliação trabalho-família.

O que mais pode ser feito (parte I)



A ciência tem apontado que alguns fatores são protetivos para evitar o estresse e o *burnout* no trabalho.

Tais fatores podem ser úteis para a situação que estamos vivendo.

Estratégias por parte dos gestores (suporte):

- Crie possibilidades de diálogos;
- Propicie *feedbacks* com relação às tarefas/ desempenho;
- Redesenhe as tarefas estipulando resultados esperados a partir da relativização de metas;
- Ajuste e aperfeiçoe indicadores de resultados esperados a partir da relativização de metas;
- Aumente a possibilidade de escolhas em relação a forma de realização do trabalho (autonomia);
- Evite alta interdependência de tarefas e exigência de encontros síncronos frequentes;
- Oriente quanto a gerir o tempo, e adequação de rotina;
- Combine horários para conversas com os trabalhadores;
- Autogerencie tarefas.

O que mais pode ser feito (parte II)

Estratégias individuais (trabalhadores):

- ✓ Reorganize a divisão das tarefas em família;
- ✓ Concilie trabalho-família (converse, faça acordos, explique a situação e os horários de trabalho);
- ✓ Estime o volume de trabalho que será possível de realizar e negocie com o gestor;
- ✓ Estabeleça períodos de pausas;
- ✓ Realize atividades de lazer na rotina;
- ✓ Administre o tempo, organizando e adequando rotina e horário de trabalho.



Adotando estratégias de apoio

Diante da necessidade de adaptação rápida ao teletrabalho, a adoção das estratégias de apoio pela organização e gestores poderá minimizar os impactos negativos do teletrabalho diante da pandemia da Covid-19 para a saúde mental e física dos trabalhadores, bem como a exposição a fatores de risco psicossociais presentes no trabalho.



Referências

- Alonso Fabregat, M. B., & Cifre Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: un nuevo reto para la psicología. *Papeles Del Psicólogo*, 83, 55–61.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? *American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. doi:10.1177/0275074016637183
- Barros, M. A. & 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), 71-91.
- Cifre, E., & Salanova, M. (2012). El poder de la autoeficacia em la mejora de la salud psicosocial de la persona teletrabajadora. *Persona*, (15), 71–99. Retrieved from www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259004
- Fonseca, R. L. de A., & Pérez-Nebra, A. R. (2012). A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 15(2), 303–318. doi: 10.11606/issn.1981-0490.v15i2p303-318
- Lundberg, U., & Lindfors, P. (2002). Psychophysiological Reactions to Telework in Female and Male White-Collar Workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 354–364. doi: 10.1037//1076-8998.7.4.354
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339–358. doi: /10.1016/S0925-7535(02)00042-5
- Peláez, R. H. C., & López, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad . Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, 87–118.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M. & De Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation* 22 (2002) 775–783. Elsevier Science Ltda.
- Singh, Y. N. A. (2014). Brasileiros e trabalho em casa: Perfil e escolhas do trabalhador. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) - Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Tremblay, D.-G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54–65. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a05.pdf>

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.

Mishima-Santos, V.; Sticca, M. G. & Zerbini, T. Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019: Um Guia para Organizações e Profissionais. Ribeirão Preto, 2020. 18 p.

Material Didático elaborado pelo Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade de São Paulo (LabPOT/USP).

1. Teletrabalho; 2. Home Office; 3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação; 4. Educação a Distância; 5. Gestão de Pessoas; 6. Suporte Organizacional; 7. Organizações e Trabalho.

Agradecimentos especiais: Aldo Gomes por sua colaboração na formatação final do documento. A todos os membros do LabPOT pela colaboração e apoio constantes.



LabPOT

Laboratório de Psicologia Organizacional e do
Trabalho USP-RP



@ labpotusp



Labpot



labpotusp@gmail.com