

ANÁLISE DAS MUDANÇAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL COM O TRABALHO REMOTO DEVIDO AS IMPLICAÇÕES DA PANDEMIA DE COVID-19¹

BENINI, Ricardo Augusto Coelho²
Centro Universitário Academia – UniAcademia
OLIVEIRA, Victor Miranda de³
Centro Universitário Academia – UniAcademia

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de demonstrar e detalhar as principais mudanças de paradigmas associadas ao trabalho remoto implicadas pela pandemia de Covid-19, apontando também as medidas que podem ser adotadas e que são implementadas no clima organizacional nesse ambiente. A metodologia adotada na presente pesquisa foi uma revisão de literatura, na qual foram utilizadas e apresentadas as principais publicações e bibliografias com relação ao tema tratado. As informações apresentadas, analisadas e discutidas, detalham as mudanças que ocorrem devido à realização do trabalho remoto e as implicações que influenciam diretamente pela ocorrência da pandemia. Entretanto, mesmo com a mudança do trabalho à distância, ainda é possível obter resultados promissores se implementados e aplicadas medidas organizacionais que influenciem os trabalhos dos colaboradores.

Palavras-chave: Trabalho Remoto. Covid-19. Pandemia. Clima Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 representou uma crise de saúde global e uma ameaça econômica internacional. A resposta a essa situação incluiu medidas drásticas, como o fechamento de inúmeras empresas e indústrias, impostas como uma estratégia necessária para conter a propagação do vírus. Essas ações resultaram em uma série de desafios significativos e essenciais para trabalhadores e empregadores em escala global.

No nível individual, as populações de funcionários afetados pelo desligamento foram transformadas nesse período de mudança como: funcionários “trabalhando em

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Academia – UniAcademia, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Graduando (a) em Administração pelo Centro Universitário Academia – UniAcademia.

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Academia – UniAcademia.

casa”; trabalhadores “essenciais” (por exemplo, pessoal médico de emergência e funcionários de supermercados); ou empregados dispensados ou demitidos que buscam o equivalente nacional específico de benefícios de desemprego.

A maioria das reportagens da mídia se concentraram nos efeitos da pandemia de COVID-19 e nas mudanças nos arranjos de trabalho (por exemplo, trabalho de curta duração, férias remuneradas, local e horário flexíveis e consequências financeiras) para trabalhadores em uma relação de emprego regular (KALLEBERG, 2000).

Com base nisso, as paralisações econômicas e as atividades governamentais relacionadas parecem mudar fundamentalmente alguns setores, acelerando tendências que já estavam em andamento em outros lugares (como no caso do trabalho remoto) e abrir oportunidades para o surgimento de novos setores, como no caso do desenvolvimento de novas tecnologias para trabalho realizado de forma remota (SINE; DAVID, 2003).

Dessa forma, é pertinente focar na relevância dos riscos e mudanças relacionados à pandemia de COVID-19 para profissionais, locais de trabalho, práticas laborais e as consequências organizacionais que podem ser associadas dentro do ambiente corporativo, com a implementação do trabalho remoto.

Portanto, o objetivo da presente pesquisa é analisar as alterações nas práticas laborais que foram necessárias em resposta à pandemia, incluindo a realização do trabalho em casa, muitas vezes em ambientes virtuais, e destacar medidas de clima organizacional que podem ser adotadas para aprimorar e implementar essa modalidade de atividade.

É relevante destacar uma distinção crucial entre dois conceitos frequentemente interligados, mas nem sempre sinônimos: trabalho remoto e trabalho em casa (*home-office*). O trabalho remoto pressupõe a realização de atividades por meio de dispositivos eletrônicos, como computadores, muitas vezes vinculado a uma organização. Por outro lado, o trabalho em casa pode abranger uma gama mais ampla de atividades, incluindo empreendimentos independentes, como a produção artesanal de alimentos. Enquanto o trabalho remoto está intrinsecamente ligado à conectividade digital e à colaboração virtual, o trabalho em casa pode se estender a diversas formas de atividade laboral, muitas vezes sem uma vinculação direta a uma empresa. Essa diferenciação é crucial para compreendermos plenamente a diversidade de arranjos

laborais que emergiram durante o período da pandemia, desde profissionais em teletrabalho até empreendedores que adaptaram seus negócios para operar a partir de suas residências.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica, com o objetivo de classificar e quantificar as informações adquiridas a partir das referências citadas. A revisão bibliográfica, também conhecida como revisão literária, é uma avaliação crítica minuciosa e aprofundada das publicações recentes em uma determinada área do conhecimento.

O objetivo da pesquisa bibliográfica é esclarecer e discutir um tema a partir de referenciais teóricos publicados em livros, revistas, periódicos e outras fontes. Além disso, procura e avalia conteúdos científicos sobre um determinado tema.

Com base nisso, pode-se acrescentar consultas realizadas com dados, periódicos e artigos citados com a intenção de desenvolver a pesquisa. O objetivo do procedimento documental é descrever e comparar dados, bem como as características das realidades presentes e passadas.

A pesquisa foi qualitativa, apoiando-se na realidade para entender uma situação única, e quantitativa, buscando a compreensão pelo raciocínio causal, reduzindo variáveis específicas, eliminando questões e hipóteses, medindo variáveis, observando fenômenos e testando teorias.

A revisão bibliográfica inclui todo o conteúdo baseado na literatura que se relaciona com o assunto em questão. Entende-se por conteúdo as publicações, artigos, livros, monografias, periódicos e dissertações.

O objetivo do levantamento bibliográfico foi fundamentar o presente trabalho, identificando as ideias centrais e introduzindo o tema com base nos autores e fontes mais conceituados.

Para a coleta de dados do banco de dados do estudo foram utilizados as seguintes bases de dados: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, Biblioteca Digital da Unicamp e Portal de Periódicos CAPES/MEC. Tendo como

premissa as seguintes palavras-chave: Clima organizacional, Trabalho remoto, Pandemia, *Home-Office*, Gestão.

Após a análise dos dados, procedeu-se à avaliação das informações adquiridas, separando-se aquelas utilizadas como referências e na aplicação do trabalho e compilando-se os dados chave. Em seguida, uma breve análise foi realizada para estabelecer uma conexão e compreensão do assunto em estudo e seu desenvolvimento para que pudesse ser demonstrada sua aplicação no presente estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 TRABALHO REMOTO

A literatura sobre trabalho remoto discute uma ampla gama de questões como fronteiras entre vida profissional e pessoal, autonomia, produtividade e papéis sociais. Uma parte central da literatura é a discussão sobre o efeito paradoxal do trabalho remoto no bem-estar. Estudos enfatizam os benefícios de trabalhar em casa e identificaram que o trabalho remoto libera os trabalhadores das distrações do escritório e do deslocamento, e ajuda na concentração em tarefas individuais (KELLIHER; ANDERSON, 2010).

O aumento da autonomia no trabalho, que permite que os trabalhadores tenham flexibilidade em seus horários, sendo relatado como um dos principais benefícios de trabalhar em casa e contribui para o bem-estar dos funcionários (DELANOEIJE et al., 2019). Além disso, com as fronteiras indefinidas entre o trabalho e o espaço doméstico, os trabalhadores remotos têm menos conflitos trabalho-casa (GOLDEN et al., 2006). Por causa da tecnologia, eles podem combinar demandas domésticas e de trabalho e alcançar a fusão entre vida profissional e pessoal (HAEGER; LINGHAM, 2014).

Há também impactos negativos do trabalho remoto no bem-estar na literatura. Em primeiro lugar, a fronteira tênue entre casa e trabalho causa problemas como a “cultura sempre ligada” facilitada pelas tecnologias de informação e comunicação

(TIC), dificultando o desligamento dos trabalhadores e resultando na intensificação do trabalho, bem como distrações do ambiente doméstico e dos familiares (ALLEN et al., 2015).

Mazmanian et al. (2013) argumentaram que o aumento do uso da tecnologia resulta em um “paradoxo da autonomia”. Embora as TIC ofereçam mais flexibilidade para os arranjos de trabalho e de vida, também impõem pressão aos trabalhadores em relação à conectividade e capacidade de resposta constantes. Os autores constataram que a proximidade da casa e do trabalho é emocionalmente exigente e leva à fadiga e emoções negativas.

Embora as TIC hoje permitam uma comunicação perfeita, os trabalhadores remotos ainda têm desvantagens na interação devido à distância física, o que resulta em sentimentos de alienação, isolamento e preocupação. Suh e Lee (2017) sugeriram que tarefas colaborativas com baixa autonomia, quando realizadas remotamente, levarão ao estresse e à insatisfação no trabalho. Estudos têm enfatizado a importância do suporte organizacional para colegas que estão trabalhando remotamente para combater sentimentos de isolamento social e aumentar a satisfação no trabalho (MULKI; JARAMILLO, 2011). No nível individual, Sewell e Taskin (2015) sugeriram que os trabalhadores remotos devem iniciar comunicações frequentes com os membros de sua equipe por meio do uso efetivo das TIC para reduzir as possíveis consequências negativas do trabalho em casa.

No entanto, é fundamental destacar um aspecto adicional relacionado ao impacto psicológico do trabalho remoto, especialmente evidenciado durante a pandemia. A literatura revela que a pressão psicológica decorrente da dificuldade em se desligar do trabalho, uma vez que o ambiente profissional invade o espaço doméstico, contribui significativamente para o estresse e a deterioração do bem-estar mental (KRAMER; KRAMER, 2020). Este fenômeno, muitas vezes referido como a "cultura sempre ligada", é facilitado pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), tornando desafiador para os trabalhadores remotos estabelecerem limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e às atividades pessoais. A intensificação do trabalho, juntamente com as distrações do ambiente doméstico, pode resultar em emoções negativas e fadiga (ALLEN et al., 2015; MAZMANIAN et al., 2013). Sendo

assim, uma compreensão aprofundada desses aspectos é crucial para abordar de maneira abrangente os impactos do trabalho remoto no bem-estar dos trabalhadores.

As organizações foram pegas de surpresa e mal preparadas para a mudança repentina, que colocou a transformação digital em foco (SAVIĆ, 2020). A mudança abrupta tem impactos negativos e afeta desproporcionalmente os trabalhadores com salários mais baixos, o que deve ser levado em consideração ao considerar o trabalho em casa (AVDIU; NAYYAR, 2020).

Rysavy e Michalak (2020), em um artigo autoconfessional, explicaram como trabalharam em casa como bibliotecários usando tecnologias como Slack para colaboração em equipe, FlipGrid para atualizações diárias de vídeo, Notion para planejamento de projetos e Sharepoint para compartilhamento de arquivos. Eles acharam a transição menos disruptiva, porque já usavam muitas ferramentas digitais para auxiliar na colaboração assíncrona. No entanto, trabalhar em casa nem sempre é fácil, pois indivíduos de alguns grupos que não preferiam trabalhar em casa foram forçados a novos arranjos (KRAMER; KRAMER, 2020).

3.2 TRABALHO EM CASA OU *HOME-OFFICE*

Embora a COVID-19 tenha derrubado abruptamente as rotinas normais de trabalho, também causou uma aceleração das tendências que já estavam em andamento envolvendo a migração do trabalho para ambientes online ou virtuais. Uma diferença importante ao considerar pesquisas sobre práticas como o trabalho a partir de casa antes da pandemia é que este tipo de trabalho costumava responder às preferências dos funcionários, mas a COVID-19 forçou muitos ao trabalho obrigatório em casa (KRAMER; KRAMER, 2020).

Vários estudos na literatura de economia e gestão exploraram as implicações dos arranjos do home-office em organizações únicas antes da pandemia. Um estudo controlado randomizado em um *call center* encontrou evidências de aumentos significativos na produtividade do trabalhador depois que os trabalhadores puderam optar por acordos de *home-office* (BLOOM et al., 2015). Embora este estudo ilustre rigorosamente os possíveis benefícios do *home-office*, é difícil extrapolar suas

descobertas para ocupações menos padronizadas e rotineiras que geralmente estão associadas a trabalhadores do conhecimento.

Choudhury, Foroughi e Laron (2020), também encontraram benefícios claros no trabalho em casa em um experimento que permitiu que examinadores de patentes do Escritório de Patentes e Marcas Registradas optassem pelo *home-office*. No entanto, os examinadores de patentes, normalmente trabalham de forma independente. Portanto, ainda não se sabe até que ponto os benefícios do *home-office* se estenderiam a ocupações caracterizadas por uma maior necessidade de trabalho em equipe e coordenação e aos gestores em particular.

Também não se sabe até que ponto os estudos pré-pandemia podem ser extrapolados para entender o efeito do *home-office* em contextos de emergência como os forçados pela pandemia, a saber: fechamento de escolas, interrupção de negócios, entre outros. Um estudo recente de 40 trabalhadores forçados a trabalhar em casa durante a pandemia encontra evidências de alguns benefícios de produtividade do trabalho em casa, mas também algumas preocupações sobre eficácia, criatividade e resiliência pessoal a longo prazo (BIRKINSHAW; COHEN; STACH, 2020).

Evidências de uma grande amostra de metadados mostram aumentos acentuados de reuniões e conferências virtuais após bloqueios decretados pelo governo durante a COVID-19 e que efetivamente forçaram o *home-office* em grandes amostras de trabalhadores, presumivelmente como uma forma de compensar a perda de interações físicas (DEFILIPPIS et al., 2020).

Uma pesquisa do Gartner (2020) com 229 departamentos de Recursos Humanos (RH) mostrou que aproximadamente metade das empresas tinham mais de 80% de seus funcionários trabalhando em casa durante os estágios iniciais da pandemia de COVID-19 e estima-se que a longo prazo aumentos para trabalho remoto após a pandemia. A necessidade de milhões de trabalhadores para o *home-office* em resposta a pandemia acelerou as recentes tendências de trabalho remoto facilitadas pelo aumento das tecnologias de conectividade e comunicação.

Embora o trabalho remoto seja uma categoria mais ampla, tendo em vista que pode incluir trabalho em qualquer lugar e não necessariamente em casa, sabe-se que alguns preferem e são mais produtivos se forem trabalhar em casa, como os profissionais que necessitam realizar tarefas complexas que exigem pouca interação

com colegas (ALLEN; CHO; MEIER, 2014). No entanto, como muitos trabalhadores são forçados a trabalhar em casa, eles enfrentam desafios devido a questões fundamentais, como o fato de não ter espaço adequado em casa para desenvolver suas funções. Os funcionários que moram com outras pessoas também enfrentam um conjunto maior de desafios do que aqueles que moram sozinhos, pois também precisam navegar no espaço dos outros.

Os funcionários muitas vezes acham difícil manter os limites entre o trabalho e o não trabalho (RAMARAJAN; REID, 2013). O confinamento forçado de trabalhadores durante a pandemia de COVID-19 complicou ainda mais essa questão. Embora o *home-office* possa parecer atraente e se oferecer como um porto seguro, a ausência de separação entre o trabalho e a casa – e a falta de deslocamentos para fornecer uma transição entre os dois domínios – também pode se tornar um fardo.

Um domínio que pode oferecer lições – além de ser cada vez mais importante de forma independente – é a experiência dos trabalhadores temporários, ou seja, pessoas que assumem empregos de muito curto prazo, já que muitas vezes trabalham de qualquer lugar, a saber: motoristas, compradores e entregadores). Reflexo da expansão da economia de trabalhos informais antes do COVID-19 que, pelo menos, 20% da força de trabalho atual são trabalhadores autônomos (MCKINSEY & CO, 2016) e esse número deve crescer para 85% em 2021 (SILVA, 2021).

Notavelmente, os economistas do trabalho estimam que todo o crescimento líquido do emprego entre 2005 e 2015 foi neste setor (KATZ; KRUGER, 2016). Enquanto as chamadas empresas de compartilhamento de viagens foram fechadas como parte da primeira onda de reações ao surto de COVID-19, um *boom* correspondente em vários serviços de entrega com funcionários mostra o potencial de crescimento desses empregos.

Os desafios que os trabalhadores temporários enfrentam soarão familiares para aqueles exigidos pelo *home-office*, uma vez que incluem organizar e manter-se organizado; gerenciar as emoções elevadas associadas a esse trabalho; descobrir e manter uma identidade para que essas emoções não perturbem a produtividade da qual sua sobrevivência depende; lidar com a solidão ao mesmo tempo em que busca e mantém relações funcionais que sustentem o trabalho; e, estabelecendo alguma aparência de uma carreira de longo prazo (ASHFORD et al., 2018). Embora não tenha

sido antecipado antes da pandemia, pesquisas futuras para entender a participação e os participantes da economia autônoma – começando com a suposição da precariedade econômica como um fato da vida - agora parecem prováveis oferecer relevância para a compreensão obrigatória do trabalho em casa (PETRIGLIERI; ASHFORD; WRZESNIEWSKI, 2019).

Dada a probabilidade de que a COVID-19 acelere as tendências em direção ao *home-office* após os impactos imediatos da pandemia (GARTNER, 2020), fica claro que as maneiras variáveis pelas quais as pessoas trabalham fora dos ambientes tradicionais de trabalho garantirão uma atenção crescente para os resultados que serão obtidas. Os resultados futuros devem examinar se e como as quarentenas do COVID-19 que exigiram que milhões de pessoas trabalhassem em casa afetaram a produtividade, a criatividade e a inovação do trabalho. Dado que o período de quarentena implicou uma janela literal para as casas dos colegas de trabalho, bem como dos subordinados e superiores, também são necessárias pesquisas para examinar as implicações do *home-office* para tópicos como motivação e autenticidade no trabalho, principalmente quando voltar a ser normal trabalhar em ambientes de trabalho co-localizados.

Independentemente dos desafios que os indivíduos podem enfrentar quando trabalham em casa, também é notável que a relutância de muitos empregadores em adotar o *home-office* antes da COVID-19 resultou de uma percepção de falta de controle que os empregadores teriam sobre os funcionários que estavam fora de vista e há amplas razões para esperar que novos modos de vigilância acompanhem vários arranjos de *home-office*. De fato, mesmo antes do COVID-19, os empregadores estavam adotando e desenvolvendo tecnologias para monitorar o paradeiro dos funcionários (BHAVE; TEO; DALAL, 2020).

Embora o gerenciamento remoto não seja viável quando as pessoas estão trabalhando em casa, o uso rapidamente expandido de videoconferência permitiu linhas de visão virtuais. No entanto, essas linhas estão repletas de riscos, já que elas podem aumentar o estresse percebido por meio de monitoramento contínuo e sentimentos de invasão de privacidade. Também há evidências de que esse monitoramento remoto e automatizado pode aumentar a centralização da gestão e, provavelmente, contribuir para um enfraquecimento adverso da criatividade entre os

funcionários que trabalham em níveis organizacionais mais baixos, na ausência de ação compensatória (NELL et al., 2020).

3.3 EQUIPES VIRTUAIS

Como Mak e Kozlowski (2019) observaram antes da pandemia, “as equipes virtuais estão crescendo em número e importância”. Em vez de assumir uniformidade nas características da equipe virtual, é valioso reconhecer que a “virtualidade da equipe” é um conceito multifacetado e abrange várias dimensões, incluindo a distribuição geográfica dos membros da equipe e as quantidades relativas de comunicação.

De fato, uma conceituação matizada de virtualidade – como uma variável contínua, uma vez que as equipes não são simplesmente presenciais ou virtuais – já foi desenvolvida e deve ser útil para futuros pesquisadores que trabalham para classificar as inúmeras formas de trabalho em equipe virtual que foram impostas aos trabalhadores por meio da COVID-19 (MAK; KOZLOWSKI, 2019).

O trabalho em equipe virtual tende a não ter a riqueza de comunicação disponível para equipes presenciais e que problemas tradicionais de trabalho em equipe, como conflito e coordenação, podem aumentar rapidamente em equipes virtuais. Dessa forma, construir andaimes estruturais para mitigar conflitos, alinhar equipes e garantir um processamento de informações seguro e completo são as principais recomendações para equipes virtuais. Por exemplo, pesquisas anteriores à pandemia mostraram a necessidade de formalizar os processos da equipe, esclarecer os objetivos da equipe e incorporar soluções estruturais para promover discussões psicologicamente seguras (GIBSON; GIBBS, 2006).

O aumento da virtualidade da equipe como resultado da COVID-19 também pode afetar o comportamento de ajuda e pró-social. Embora o distanciamento físico entre colegas de trabalho possa reduzir os comportamentos de ajuda no curto prazo, sabe-se que as pessoas devem ser mais ousadas para solicitar ajuda de outras pessoas, já que as pessoas tendem a estar mais dispostas a ajudar e a fornecer ajuda de melhor qualidade do que geralmente supõe-se, talvez especialmente durante as crises (KALLEBERG, 2000). Os impedimentos normais para pedir apoio centram-se

na sensação de que pode ser desconfortável, constrangedor e embaraçoso, mas as “melhores práticas” para ajudar podem fazer com que aqueles que precisam do suporte possam superar essas barreiras psicológicas mantendo a privacidade pessoal, reduzindo a estigmatização e incutindo esperança de que as coisas melhorarão quando a ajuda for recebida (SINE; DAVID, 2003).

Como a COVID-19 acelerou a expansão das equipes virtuais, é importante que as empresas possam avaliar e considerar inovações que permitam que essas equipes funcionem de maneira ideal. Por exemplo, a interseção do trabalho remoto com uma crise global traz à tona questões de como as emoções, como ansiedade e estresse, podem ser melhor comunicadas e reguladas no cenário único de trabalho virtualmente conectado, onde as pistas sociais e emocionais são relativamente limitadas (KELLIHER; ANDERSON, 2010).

Por outro lado, existem estudos anteriores que mostram que as equipes que operam online tendem a ser mais eficazes no *brainstorming* do que as equipes presenciais (DELANOEIJE; VERBRUGGEN; GERMEYS, 2019). Ao mesmo tempo em que pesquisas com foco no desempenho individual mostram que os colegas de equipe que interagem remotamente parecem perder os benefícios criativos que podem fluir das frequentes interações face a face (GOLDEN; VEIGA; SIMSEK, 2015).

Ao explorar as complexidades das equipes virtuais, é possível analisar que, como em qualquer faceta da vida, há nuances e *trade-offs*. Embora as interações virtuais possam trazer eficiência, não podemos negligenciar a importância das conexões presenciais para um entendimento mais profundo. Enquanto a tecnologia nos capacita, também devemos considerar como preservar a riqueza das interações humanas em um mundo cada vez mais virtual. Essa busca por equilíbrio entre o digital e o analógico é uma jornada em constante evolução, e minha experiência nesse estudo fortaleceu minha convicção de que a verdadeira inovação reside na síntese desses mundos aparentemente divergentes.

3.4 LIDERANÇA E GESTÃO VIRTUAL

O papel dos líderes para determinar os resultados organizacionais que têm um amplo impacto nos funcionários em todos os níveis é especialmente claro em uma

crise e certamente vital de maneiras fundamentais (HAEGER; LINGHAM, 2014). Com a crise da COVID-19 exigindo que milhões de funcionários em diferentes níveis hierárquicos trabalhem em casa, é encorajador observar que a liderança também pode funcionar bem à distância.

Líderes bem-sucedidos são aqueles qualificados para tomar as decisões certas e fornecer segurança por meio de uma mistura equilibrada de otimismo e realismo em relação ao futuro. Em outras palavras, líderes eficazes se esforçam (em qualquer período de tempo) para projetar a visão – um estado de coisas simbólico com o qual o coletivo se identifica (ANTONAKIS et al., 2016). Além disso, pesquisas indicam que a ausência de sinais físicos tradicionais de dominação e *status* em ambientes virtuais pode promover relacionamentos mais participativos.

As empresas devem analisar a eficácia dos líderes durante e após a crise pandêmica através de uma série de atividades, incluindo o grau em que os líderes remotos são persuasivos se (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2002):

- a) Declararem claramente os valores que orientarão as ações institucionais;
- b) Compreendem e discutem abertamente as dificuldades e esperanças de suas organizações;
- c) Comunicam claramente uma visão ambiciosa da direção que a unidade seguirá;
- d) Demonstram confiança de que os objetivos estratégicos podem ser alcançados.

Essas habilidades requerem treinamento e investimento. De fato, as crises podem trazer mudanças nos estilos de liderança (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013). Assim, as empresas podem esperar estar mais bem preparadas, assegurando que investiram adequadamente no desenvolvimento profissional. A esse respeito, as organizações devem estimar se e como os compromissos organizacionais com o desenvolvimento profissional dos funcionários durante a COVID-19 pagam dividendos posteriores.

Entre as atividades líderes-subordinadas mais específicas que são importantes a serem consideradas em relação à COVID-19 estão os sistemas de avaliação e como

eles funcionarão. A exemplo, sem poder monitorar diretamente os subordinados da maneira que as configurações do escritório permitem, pode-se haver uma mudança para a avaliação focada em resultados, que algumas pesquisas mostram ser geralmente eficazes (SUH; LEE, 2008).

Em períodos mais longos, porém, trabalhar remotamente pode reduzir as oportunidades para os subordinados obterem feedback dos líderes e pesquisas anteriores sugerem que a falta de oportunidades de aprendizado está associada a menor comprometimento organizacional e maior risco de rotatividade (MULKI; JARAMILLO, 2011).

Além disso, avaliações futuras realizadas pelos líderes devem examinar como a confiança pode ser construída remotamente com interações online, para que os recém-chegados não sejam prejudicados devido à falta de interações face a face com seus líderes (SEWELL; TASKIN, 2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 MUDANÇA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DURANTE TRABALHO REMOTO

O quão bem uma organização reage à pandemia e está navegando por ela depende em grande parte do clima e valores organizacionais. A forma como ela administrou a complexa mudança para o trabalho remoto e como essa experiência foi para os trabalhadores é mediada por vários fatores, como a cultura, as habilidades de liderança, a transparência e o nível de confiança dentro da organização (SAVIĆ, 2020).

Muitas organizações reagiram rapidamente à crise desde o início, com algumas delas introduzindo um período de teste de trabalho remoto para seus funcionários – e algumas não voltaram ao local de trabalho desde então. Os empregadores que foram rápidos em se comunicar de forma clara e aberta com seus trabalhadores sobre os processos e os riscos potenciais da pandemia, além de apoiar seus funcionários em todos os aspectos do trabalho remoto, se beneficiaram de uma força de trabalho

altamente motivada, um maior nível de confiança, e um efeito positivo no clima organizacional a longo prazo (AVDIU; NAYYAR, 2020).

A confiança é a “cola” que une todos os aspectos do trabalho remoto. Gerentes e seus colegas precisam confiar uns nos outros. O trabalho remoto não pode ser eficaz sem essa confiança, pois é através dela que o clima organizacional pode ser construída proativamente pelas organizações, mesmo que as equipes estejam trabalhando remotamente (RYSVY; MICHALAK, 2020).

Estes são alguns dos passos que trabalhadores e organizações podem tomar para construir confiança e manter relações de confiança entre os funcionários e com a gestão (RYSVY; MICHALAK, 2020).

Os trabalhadores precisam se sentir empoderados para tomar decisões sem temer repercussões negativas. Eles também precisam ter certeza de que cometer erros faz parte do processo de aprendizado e desenvolvimento. Se os funcionários se sentirem confiáveis, eles não envolverão desnecessariamente muitos outros colegas na solução de problemas ou na tomada de decisões, o que se traduzirá em eficiência de tempo para toda a equipe (MAK; KOZLOWSKI, 2019).

Uma das maneiras mais rápidas de construir confiança é ser muito específico sobre o se espera dos trabalhadores. Uma vez que os supervisores diretos possam articular essas expectativas com muita clareza, envolvendo idealmente os trabalhadores na discussão de metas e objetivos, há muito menos necessidade de micro gerenciar, pois as questões de desempenho se tornam muito aparentes (NELL et al., 2020).

Os trabalhadores, que são portadores da cultura da organização e atuam como seus embaixadores da cultura, devem ser acionados e convocados. Eles podem organizar e conceber atividades que nutrem o clima organizacional mesmo enquanto os trabalhadores estão em trabalho remoto, por meio de grupos de apoio de pares, eventos informais, competições divertidas e suas próprias outras iniciativas (BHAVE; TEO; DALAL, 2020).

Os trabalhadores precisam saber quando e como podem contatar seus colegas e supervisores diretos para obter apoio e como eles devem comunicar seu progresso.

Garantir que as relações sociais entre as equipes sejam mantidas vivas mesmo em trabalho remoto também trará benefícios para a construção de confiança. As

videochamadas informais combinadas com *coffee break* virtuais, almoços ou atividades de equipe de compartilhamento de experiências durante a pandemia demonstraram um efeito positivo no bem-estar dos trabalhadores, no sentimento de pertencimento à organização e na confiança mútua (SAVIĆ, 2020).

Há agora um papel ainda mais significativo para os gerentes desempenharem na garantia do bem-estar psicológico dos funcionários, comunicando regularmente sobre a situação atual da organização, projeções salariais, incentivos e condições de emprego. Uma ação realizada pelos gestores foram reuniões semanais, durante as quais os líderes seniores abordam toda a força de trabalho com atualizações e respostas a perguntas, provando ser vital para construção e manutenção da confiança (GARTNER, 2020).

Ouvir ativamente as preocupações e desafios, bem como as ideias dos trabalhadores e oferecer flexibilidade e apoio, também são fundamentais para construir e manter relações de trabalho baseadas na confiança (PETRIGLIERI; ASHFORD; WRZESNIEWSKI, 2019).

A modelagem de valores organizacionais pelos gerentes seniores, como confiança e empatia, também são formas altamente eficazes de apoiar os trabalhadores no desenvolvimento de comportamentos alinhados com a cultura desejada da organização (MCPARLAND; CONNOLLY, 2020).

Grupos informais dentro da organização, têm um papel significativo a desempenhar na defesa da cultura da organização durante a pandemia e no fomento da confiança. É importante incentivá-los a continuar suas reuniões, atividades e esforços de recrutamento regulares, mesmo quando a maioria dos trabalhadores está em trabalho remoto. Grupos que apoiam pais, mães solteiras ou pais com uma criança com deficiência ou dificuldade de aprendizagem são particularmente úteis para compartilhar informações e apoio mútuo (MAK; KOZLOWSKI, 2019).

Por fim, sugere-se que as organizações precisam evitar o uso de ferramentas e *softwares* de monitoramento e vigilância de funcionários, que à primeira vista podem parecer prometer uma solução fácil para gerenciar o desempenho dos teletrabalhadores, mas levantam várias questões éticas. Se não forem abordadas, essas preocupações têm o potencial de impactar significativamente a relação entre o empregado e o empregador, reduzindo a confiança na gestão e resultando em

atitudes negativas e comportamentos contraproducentes (MCPARLAND; CONNOLLY, 2020).

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Parte da pesquisa sobre *home-office* normalmente se concentra em trabalhadores que realizam tarefas padronizadas ou que estão em áreas altamente especializadas. Pôde-se para esta literatura examinar o impacto do trabalho em casa através de uma ampla variedade de publicações e assim caracterizar novas evidências sobre as diferenças entre trabalhadores e colaboradores que realizam suas atividades de forma remota, devido as implicações obrigatórias da pandemia.

Sendo assim, o nível de detalhamento dos dados coletados sobre o uso do tempo dos trabalhadores envolvidos no também é novo. Graças a esses dados, pode se investigar a variação no tempo real alocado para atividades pessoais e relacionadas ao trabalho. E assim se considerou os efeitos da recente mudança para *home-office* causada pela pandemia de COVID-19.

Assim como os desafios, as “melhores práticas” para *home-office* também podem se beneficiar do que se sabe ter sido útil para os trabalhadores temporários (já que eles também normalmente não trabalham em ambientes de escritório tradicionais).

Tais práticas incluem ações para gerar e manter conexões; ações para focar e inspirar seu trabalho; rotinas explícitas que o viabilizam e estabelecem fronteiras entre trabalho e casa; e, tanto um local onde este é realizado quanto um propósito subjacente que possibilita e inspira produtividade à medida que as circunstâncias se tornam desafiadoras.

Também são necessárias pesquisas futuras que examinem padrões na cognição individual, como: agilidade cognitiva e de aprendizado, proatividade geral, resiliência emocional e habilidade relacional. Para melhor entender e permitir que os indivíduos não apenas sobrevivam neste novo mundo de trabalho, mas também prosperem.

O rápido crescimento das equipes virtuais oferece uma oportunidade para examinar novas questões, bem como desenvolver intervenções para ajudar a melhorar o trabalho em equipe em ambientes virtuais; e, nessa busca, é preciso prestar muita atenção às formas multidimensionais em que a virtualidade varia entre equipes remotas.

Pode-se especular que os efeitos imediatos e de curto prazo da pandemia de COVID-19 podem ser mudanças especificamente visíveis nos arranjos de trabalho (mais flexibilidade de local e horário), carga de trabalho, motivações de trabalho como compromisso, atitudes no trabalho como satisfação com colegas ou supervisor, distanciamento de trabalho, e gestão da interface trabalho diário ou semanal - não-trabalho dos trabalhadores em relações de trabalho flexíveis.

Examinar a experiência dos trabalhadores considerando os efeitos do período da pandemia de COVID-19 tem o potencial de informar várias partes interessadas sobre como melhorar as condições para relações de trabalho flexíveis no longo prazo.

Para plataformas de trabalho online e empresas contratantes, as experiências dos trabalhadores durante e após a pandemia do COVID-19 fornecerão informações sobre as demandas enfrentadas pelos trabalhadores. Esses *insights* podem ser usados pelas plataformas para alinhar sua infraestrutura e serviços à sustentabilidade, em particular minimizando o esgotamento de trabalhadores por meio de suporte, promovendo seu desempenho no trabalho e, assim, melhorando a qualidade de sua força de trabalho.

Para a sociedade, as experiências dos trabalhadores durante a pandemia destacarão os riscos e oportunidades das relações de trabalho flexíveis e promoverão uma compreensão mais profunda do papel potencial de diferentes partes interessadas, como plataformas, sindicatos e escritórios federais, na promoção da sustentabilidade nas relações de trabalho flexíveis.

Idealmente, isso leva ao desenvolvimento e promulgação de novas políticas e regulamentações que apoiam os trabalhadores em relações de trabalho flexíveis. Finalmente, os trabalhadores com emprego flexível se tornarão mais conscientes do impacto de suas condições de trabalho em sua saúde, trabalho e desenvolvimento de carreira, levando potencialmente ao empoderamento dos trabalhadores na forma de autocuidado consciente e solicitação de direitos dos trabalhadores. A pesquisa do

comportamento vocacional pode agregar sua própria contribuição para informar todas as partes interessadas e apoiar o desenvolvimento sustentável da carreira desses trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bloqueio do COVID-19 forneceu um contexto único que é significativamente diferente sobre a realização do trabalho remoto em casa. As diferenças com a COVID-19 são que o trabalho em casa é obrigatório, aplicado a todos, introduz mobilidades restritas e não permite muito planejamento.

O trabalho eletrônico remoto da COVID-19, portanto, desencadeia desafios no arranjo de serviço, nas comunicações, nas negociações do espaço doméstico e no bem-estar. Para manter os “negócios como de costume”, os trabalhadores precisam se adaptar rapidamente a espaços de trabalho não propícios e plataformas digitais desconhecidas.

Trabalhar em casa até o momento tem a tecnologia como garantida, e uma abordagem única de sistemas de informação que é necessária para explorar e teorizar os aspectos tecnológicos de trabalhar em casa. À medida que os trabalhadores são forçados a trabalhar em casa, seu comportamento *online* inevitavelmente muda à medida que procuram novas maneiras de realizar tarefas de colaboração em equipe.

Como eles tiveram pouco tempo para se preparar, a mudança repentina significa que novas maneiras de fazer isso devem ser descobertas rapidamente, com algumas tentativas e erros e dentro de várias restrições. A inesperada mudança ontológica dos modos de colaboração em equipe e ambientes de trabalho exigem uma perspectiva nova para oferecer uma compreensão aprofundada.

Dessa forma, fica claro que ao discutir as mudanças, possibilidades e riscos das relações de trabalho flexíveis mencionadas é que a pandemia da COVID-19 e as medidas acompanhadas têm o potencial de afetar uma série de variáveis relacionadas ao trabalho e à carreira, como: condições de trabalho, motivações e comportamento no trabalho, atitudes no trabalho e saúde e bem-estar pessoal.

ABSTRACT

The present work aimed to demonstrate and detail the main paradigm shifts associated with remote work implied by the Covid-19 pandemic, also pointing out the measures that can be adopted and that are implemented in the organizational climate in this environment. The methodology adopted in this research was a literature review, in which the main publications and bibliographies related to the subject were used and presented. The information presented, analyzed and discussed details the changes that occur due to remote work and the implications that directly influence the occurrence of the pandemic. However, even with the change in remote work, it is still possible to obtain promising results if organizational measures are implemented and applied that influence the work of employees.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. D.; CHO, E.; MEIER, L. L. **Dinâmica das fronteiras trabalho-família**. Revisão Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional, 11, 99-121, 2014.
- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. **Quão eficaz é o teletrabalho?** Avaliando o status de nossas descobertas científicas. Ciência Psicológica no Interesse Público, 162, 40-68, 2015.
- ASHFORD, S. J.; CAZA, B.B.; REID, E. M. **Da sobrevivência à prosperidade na economia informal: uma agenda de pesquisa para indivíduos no novo mundo do trabalho**. Research in Organizational Behavior, 38, 23-41, 2018.
- AVDIU, B., NAYYAR, G. **Quando as interações face a face se tornam um risco ocupacional: Jobs in the time of COVID-19** SSRN Scholarly Paper ID 3599547. Social Science Research Network, 2020.
- BHAVE, D. P.; TEO, L. H.; DALAL, R. S. **Privacidade no trabalho: uma revisão e uma agenda de pesquisa para um terreno contestado**. Journal of Management, 46, 127-164, 2020.
- BIRKINSHAW, J.; COHEN, J.; STACH, P. **Agosto. Os trabalhadores do conhecimento são mais produtivos em casa**. Harvard Business Review, 2020.
- BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J. **Trabalhar em casa dá certo?** Evidência de um experimento chinês. The Quarterly Journal of Economics, 1301, 165-218, 2015.
- CHOUDHURY, P.; FOROUGHI, C.; LARSON, B. **Trabalhe em qualquer lugar: Os efeitos da flexibilidade geográfica na produtividade**. Revista de Gestão Estratégica, online, 2020.

DEFILIPPIS, E.; IMPINK, S. M.; SINGELL, M.; POLZER, J. T.; SADUN, R. **Colaborando durante o Coronavírus: o impacto do COVID-19 na Natureza do Trabalho** Nº 27612. Cambridge, MA, 2020.

DELANOEIJE, J.; VERBRUGGEN, M.; GERMEYS, L. **Transições de papéis de fronteira: uma abordagem do dia-a-dia para explicar os efeitos do teletrabalho em casa no conflito trabalho-casa e conflito casa-trabalho.** *Relações Humanas*, 7212, 1843-1868. Escopo, 2019.

GARTNER. **Pesquisa de RH do Gartner revela que 41% dos funcionários provavelmente trabalharão remotamente pelo menos parte do tempo após a pandemia de coronavírus.** Comunicado de imprensa, 14 de abril de 2020.

GIBSON, C. B.; GIBBS, J. L. **Desempacotando o conceito de virtualidade: os efeitos da dispersão geográfica, dependência eletrônica, estrutura dinâmica e diversidade nacional na inovação da equipe.** *Administrative Science Quarterly*, 513, 451-495, 2006.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; SIMSEK, Z. **Impacto diferencial do teletrabalho no conflito trabalho-família: não há lugar como o lar?** *Journal of Applied Psychology*, 916, 1340-1350, 2006.

HAEGER, D. L.; LINGHAM, T. **Uma tendência para a fusão entre vida profissional e pessoal: uma mudança multigeracional no uso da tecnologia no trabalho.** *Previsão Tecnológica e Mudança Social*, 89, 316–325, 2014.

KALLEBERG, A. L. **Relações de trabalho atípicas: meio período, trabalho temporário e contrato de trabalho.** *Revista Anual de Sociologia*, 26, 341-365, 2000.

KATZ, L. F.; KRUEGER, A. B. **O surgimento e a natureza dos arranjos alternativos de trabalho nos Estados Unidos, 1995-2015** No. w22667. Bureau Nacional de Pesquisa Econômica, 2016.

KELLIHER, C.; ANDERSON, D. **Fazendo mais com menos? Práticas de trabalho flexíveis e intensificação do trabalho.** *Relações Humanas*, 631, 83-106, 2010.

KRAMER, A.; KRAMER, K. Z. **O impacto potencial da pandemia de COVID-19 no status ocupacional, trabalho em casa e mobilidade ocupacional.** *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442, 2020.

MAK, S.; KOZLOWSKI, S. W. J. **Equipes virtuais: conceituação, revisão integrativa e recomendações de pesquisa.** Em R. Landers, Ed., *O manual de tecnologia e comportamento do funcionário de Cambridge*. Cambridge, Reino Unido. Cambridge University Press, 2019.

MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. **O paradoxo da autonomia: as implicações dos dispositivos móveis de e-mail para os profissionais do conhecimento.** *Ciência da Organização*, 245, 1337-1357, 2013.

MCKINSEY & Co. **Trabalho independente:** escolha, necessidade e economia do show. McKinsey Global Institute, 2016.

MCPARLAND, C.; CONNOLLY, R. **Vigilância de dados no Local de Trabalho:** Gerenciando o Impacto da Inovação. Revista de Pesquisa de Sistemas Empresariais. 11: 106-124, 2020.

MULKI, J. P.; JARAMILLO, F. **Isolamento no local de trabalho:** vendedores e supervisores nos EUA. The International Journal of Human Resource Management, 224, 902-923, 2011.

NELL, P. C.; FOSS, N. J.; KLEIN, P. G.; SCHMITT, J. **Evitando Armadilhas de Digitalização:** Ferramentas para Gerentes de Topo. Horizontes de Negócios, no prelo, 2020.

PETRIGLIERI, G.; ASHFORD, S. J.; WRZESNIEWSKI, A. **Agonia e êxtase na economia:** Cultivando ambientes de retenção para identidades de trabalho precárias e personalizadas. Administrativo Science Quarterly, 641, 124-170, 2019.

RAMARAJAN, L.; REID, E. **Quebrando o mito de mundos separados:** negociando identidades não relacionadas ao trabalho no trabalho. Academy of Management Review, 384, 621-644, 2013.

RAUEN, F.J. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão: Ed. UNISUL, 2002.

RYSAVY, M. D. T.; MICHALAK, R. **Trabalhando em casa:** como gerenciamos nossa equipe remotamente com tecnologia. Journal of Library Administration, 605, 532-542, 2020.

SAVIĆ, D. **COVID-19 e trabalho em casa: transformação digital da força de trabalho.** Gray Journal TGJ, 16 2, 101–104, 2020.

SEWELL, G.; TASKIN, L. **Fora da vista, fora da mente em um novo mundo de trabalho?** Autonomia, controle e dimensionamento espaço-temporal no teletrabalho. Estudos de Organização, 3611, 1507-1529, 2015.

SILVA, T. **Home office: vagas no modelo apresentam crescimento de 85% em 2021.** 2021. Disponível em: <<https://folhadirigida.com.br/empregos/noticias/mercado/home-office-vagas-no-modelo-apresentam-crescimento-de-85-em-2021>>. Acesso em: 11 maio 2023.

SINE, W. D.; DAVID, R. J. **Choques ambientais, mudança institucional e a criação de oportunidades empreendedoras no setor de energia elétrica dos EUA.** Política de Pesquisa, 322, 185-207, 2003.

SUH, A.; LEE, J. **Entendendo o technostress dos teletrabalhadores e sua influência na satisfação no trabalho.** Pesquisa na Internet, 271, 140-159, 2017.