

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA**

KARINA BRAMBILLA MEIRA

**O TRABALHO REMOTO COMPULSÓRIO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: AS
EXPERIÊNCIAS DE GESTORES NA PERSPECTIVA DAS TEORIAS DO REDESENHO DO
TRABALHO**

CAMPINAS

2023

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

KARINA BRAMBILLA MEIRA

**O TRABALHO REMOTO COMPULSÓRIO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: AS
EXPERIÊNCIAS DE GESTORES NA PERSPECTIVA DAS TEORIAS DO REDESENHO DO
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Escola de Ciências da Vida, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como exigência para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias

CAMPINAS

2023

Ficha catalográfica elaborada por Adriane Elane Borges de Carvalho CRB 8/9313
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

158.7
M514t

Meira, Karina Brambilla

O trabalho remoto compulsório durante a pandemia da COVID-19: as experiências de gestores na perspectiva das teorias do redesenho do trabalho / Karina Brambilla Meira. - Campinas: PUC-Campinas, 2022.

165 f.: il.

Orientador: João Carlos Caselli Messias .

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia , Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2022.

Inclui bibliografia.

1. Psicologia Organizacional. 2. Trabalho - Remoto - Gestores. 3. Teletrabalho - Pandemias - COVID-19 (doença) . I. Messias , João Carlos Caselli. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Programa de Pós-Graduação em Psicologia . III. Título.

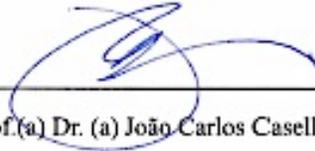
CDD - 22. ed. 158.7

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

KARINA BRAMBILLA MEIRA

O TRABALHO REMOTO COMPULSÓRIO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-
19: AS EXPERIÊNCIAS DE GESTORES NA PERSPECTIVA DAS TEORIAS DO
REDESENHO DO TRABALHO

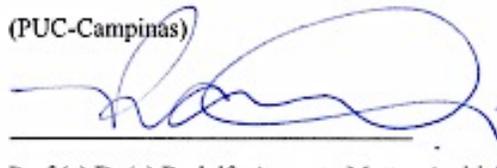
Dissertação defendida e aprovada em 08 de fevereiro de 2023 pela
Comissão Examinadora



Prof.(a) Dr. (a) João Carlos Caselli Messias

Orientador(a) da Dissertação e Presidente da Comissão
Examinadora

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
(PUC-Campinas)



Prof.(a) Dr.(a) Rodolfo Augusto Matteo Ambiel

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
(PUC-Campinas)



Prof. (a)Dr.(a) Marcelo Afonso Ribeiro

Universidade de São Paulo
(USP)

Agradecimentos

À minha saudosa mãe, Irene Brambilla Meira, uma professora apaixonada e generosa que me ensinou a valorizar a educação, a amar os felinos e a nutrir meus interesses e curiosidades.

Ao meu marido e melhor amigo, Patrick Schneider, por toda sua enorme força, persistência e sensibilidade. Por me emprestar a sua energia e seu poder para transformar sonhos em realidade. Por me ensinar a celebrar minhas conquistas. Por caminhar ao meu lado e ser meu parceiro na construção de uma vida de cumplicidade e muito amor.

Aos meus familiares pelo suporte, orgulho e por entender minhas habituais ausências.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias, por crer no potencial das minhas ideias e me inspirar com seu conhecimento e paixão pela pesquisa.

Aos queridos colegas do grupo de pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: Pesquisa e Intervenção.

À Capes e à PUC-Campinas, pelo apoio a esta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001.

*"Eu sou eu e minha circunstância, e se não salvo a
ela, não me salvo a mim"*

Jose Ortega y Gasset

Resumo

A pandemia da COVID-19 se propagou globalmente no ano de 2020 acarretando importantes restrições sanitárias e períodos de confinamento em função da sua alta transmissibilidade e letalidade. Muitas empresas decretaram o trabalho remoto como medida imediata para profissionais que utilizavam tecnologia na execução de suas atividades, em um tempo exíguo para adaptação do ambiente físico ou das dinâmicas familiares. O objetivo deste estudo foi compreender as experiências de gestores de empresas internacionais com filiais no Brasil, que trabalharam remotamente como medida compulsória durante a pandemia. O método empregado foi uma pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica. Foram realizados encontros dialógicos com a pergunta norteadora: “como está sendo/como foi desenvolver seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”, e utilizou-se como estratégia metodológica narrativas compreensivas elaboradas após cada encontro. Ao final, foi elaborada uma narrativa síntese contendo os elementos revelados. Foram organizados quatro eixos estruturantes: (a) os desafios para a adaptação ao desconhecido; (b) o estabelecimento de limites e estruturas para o trabalho e vida pessoal; (c) das interações caóticas à colaboração virtual intencional; (d) as descobertas no âmbito pessoal e no papel de gestor, posteriormente analisados sob a perspectiva das teorias do Redesenho do Trabalho. Os resultados mostram que indivíduos que vivenciaram apoio organizacional como recurso de trabalho, adaptaram-se mais rapidamente ao fenômeno, e que a condição hierárquica, autonomia e flexibilidade facilitaram o redesenho das atividades. Conclui-se que organizações que estimulam práticas para Redesenho do Trabalho, fornecendo recursos de suporte ao trabalho flexível, podem gerar benefícios ao negócio e funcionários.

Palavras – chave: Psicologia Organizacional; Trabalho Remoto, Teletrabalho, Redesenho do Trabalho, Gestores, Fenomenologia.

Abstract

The COVID-19 pandemic spread globally in 2020, leading to important health restrictions and periods of lockdown due to its high transmissibility and lethality. Many companies have decreed remote work as an immediate measure for professionals who use technology to execute their activities, with short time for adaptation of both space for work and family dynamics. The objective of this study was to understand the experiences of managers employed in Brazilian subsidiaries of international companies, who worked remotely as a mandatory measure during the pandemic. The method employed was qualitative phenomenological research. Dialogical meetings were held with the guiding question: “What was/is like for you to work remotely during the pandemic?”. Comprehensive narratives were used as methodological strategy, which were elaborated after each meeting. At the end, a narrative synthesis was elaborated, containing the revealed elements. Results were organized in four categories: (a) challenges for adapting to the unknown; (b) establishing boundaries and structures for work and personal life; (c) from chaotic interactions to intentional virtual collaboration; (d) discoveries in personal aspects and in the role of manager, later analyzed from the perspective of Job Crafting theories. The results show that individuals who perceived organizational support as a job resource, adapted faster to the phenomenon, and that the hierarchical condition, autonomy, and flexibility facilitated job crafting activities. It is concluded that organizational practices that encourage employees to craft their jobs, providing resources to support flexible work, can generate benefits for both the business and employees.

Keywords: Organizational Psychology; Remote Work, Telework, Job Crafting, Managers, Phenomenology.

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo de redesenho do trabalho	36
Figura 2 - Modelo de redesenho do trabalho (RDT).....	37
Figura 3 - Etapas de execução da pesquisa.....	54
Figura 4 - Fevereiro de 2022- vacina para a variante ômicron.....	58
Figura 5 - Fevereiro de 2022 - o desrespeito às regras sanitárias	58
Figura 6 - Março de 2022- flexibilização das medidas protetivas	68
Figura 7 - Março de 2022 - baixa no número de internações hospitalares	68
Figura 8 - Abril 2022 - o fim do estado de emergência.....	77
Figura 9 - Abril 2022 - a grande debandada de funcionários	77
Figura 10 - Maio de 2022 - aumento dos casos de COVID-19	82
Figura 11 - Maio de 2022 - nova alta no número de internações	82
Figura 12 - Junho de 2022 - efeitos da volta ao trabalho presencial.....	92
Figura 13 - Junho de 2022 - trabalhadores querem mais flexibilidade.....	92
Figura 15 - Agosto e setembro de 2022 - a desistência silenciosa dos trabalhadores	101
Figura 16 - Agosto e setembro de 2022 - licença para donos de animais de estimação.....	101

Lista de Tabelas

Tabela 1- As categorias de trabalho.....	25
Tabela 2 - Dados pessoais dos participantes.....	53
Tabela 3 - Dados profissionais dos participantes.....	54

Lista de Siglas e Abreviações

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
COREQ	Consolidated Criteria for Reporting Research
COVID-19	Coronavirus Disease
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
OPAS	Organização Pan-americana de Saúde
RH	Recursos Humanos
RDT	Recursos e Demandas de Trabalho
SARS-CoV-2	Severe Acute Respiratory Syndrome - Coronavirus
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCTDP	Termo de Consentimento para Tratamento dos Dados Pessoais

Lista de Apêndices

Apêndice A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	157
---	-----

Lista de Anexos

Anexo A: COREQ - <i>Consolidated criteria for reporting qualitative research</i>	158
Anexo B: Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.....	160
Anexo C: Termo de Consentimento para Tratamento dos Dados Pessoais.....	161
Anexo D: Declaração de Responsabilidade, Compromisso e Confidencialidade.....	164

Sumário

APRESENTAÇÃO	16
BASES TEÓRICAS E REFERENCIAIS.....	21
O TRABALHO REMOTO: ORIGENS E CARACTERÍSTICAS	21
O TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA DA COVID-19.....	29
PERSPECTIVAS DO REDESENHO DO TRABALHO E O TELETRABALHO.....	34
<i>Conflitos entre Vida Pessoal e Trabalho.....</i>	<i>41</i>
<i>O Redesenho do Trabalho</i>	<i>34</i>
<i>O Redesenho do Trabalho no Contexto do Trabalho Remoto.....</i>	<i>43</i>
MÉTODO	46
OBJETIVO E CONTEXTO DA PESQUISA	48
ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	49
PARTICIPANTES.....	51
ETAPAS DE EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	54
RESULTADOS	57
AS NARRATIVAS COMPREENSIVAS	57
<i>Cora - O que os Olhos não Veem, o Coração não Sente.....</i>	<i>59</i>
<i>Paulo - Liberdade para Ser Quem Se É.....</i>	<i>63</i>
<i>Joana: “Apesar de Você Amanhã Há de Ser Outro Dia”</i>	<i>69</i>
<i>Valores: “Eu era feliz e já sabia”</i>	<i>73</i>
<i>Juliana: Quem Cuida do Cuidador?.....</i>	<i>78</i>
<i>Lauro: A Adaptação e Resiliência do Líder</i>	<i>83</i>

<i>Gabriel: Funcionários em Primeiro Lugar, Líderes por Último</i>	86
<i>Samuel: A Transformação pelo Aprendizado</i>	88
<i>Mudança: A Conexão pela Empatia</i>	93
<i>David: Liderança e resiliência para a transformação</i>	96
NARRATIVA SÍNTESE	102
DISCUSSÃO	109
OS DESAFIOS PARA A ADAPTAÇÃO AO DESCONHECIDO.....	110
O ESTABELECIMENTO DE LIMITES E ESTRUTURAS PARA O TRABALHO E VIDA PESSOAL.....	118
DAS INTERAÇÕES CAÓTICAS À COLABORAÇÃO VIRTUAL INTENCIONAL.....	122
AS DESCOBERTAS NO ÂMBITO PESSOAL E NO PAPEL DE GESTOR.....	125
CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE	157
ANEXOS	158

Apresentação

Desde o início da pandemia da COVID – 19, doença infecciosa causada pelo novo coronavírus – SARS-CoV-2 (Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS, 2020), restrições sanitárias e medidas de proteção para evitar o contágio foram adotadas ao redor do mundo. Entraram sumariamente em vigor decretos suspendendo serviços e atividades não essenciais para assegurar o distanciamento social, o que ocasionou a interrupção da rotina laboral de expressiva parte da população. Entretanto, uma parcela dos trabalhadores cujas atividades podem ser executadas à distância, permaneceu em casa trabalhando de maneira remota.

Profissionais que ocupam cargos administrativos em empresas e que utilizam meios tecnológicos para executar suas tarefas fizeram parte do perfil que aderiu a esta modalidade de trabalho quase imediatamente após as determinações dos governos. O relatório de uma pesquisa feita com 139 empresas brasileiras liderada pela Fundação Instituto de Administração (FIA, 2020) mostrou que 46% dos funcionários das empresas entrevistadas ocupavam posições elegíveis ao trabalho remoto, dentre os quais 41% adotaram tal prática. Este reposicionamento forçado exigiu uma reorganização não só das atividades laborais, mas da interação das equipes por meio de canais de comunicação exclusivamente virtuais. Em muitos casos, foi necessário conciliar questões familiares e laborais, pois estes papéis passaram a ser exercidos em um mesmo local.

Embora o trabalho remoto tenha sido uma tentativa de assegurar tanto a produtividade quanto a segurança dos trabalhadores, não houve tempo para adaptação. Além do isolamento social, lidar com a falta de limites entre as atividades de trabalho e os compromissos pessoais foi uma tarefa árdua e desafiadora tanto para os trabalhadores, quanto para as empresas (Shimazu et al., 2020). Os impactos deste evento, na reflexão de Cho (2020) poderão recair na dinâmica do

trabalho e na maneira como os cargos estão estruturados. O autor destaca que, por mais difícil que seja realizar previsões neste momento, há grande probabilidade que tais mudanças afetem profundamente a carreira dos indivíduos.

O presente estudo almejou compreender as experiências ¹ de gestores de empresas internacionais com filiais no Brasil, que estiveram em trabalho remoto como medida compulsória devido à pandemia da COVID-19. Assim, foi considerado este perfil de específico de trabalhadores no contexto corporativo, sem a pretensão de englobar outros grupos laborais que compõem a totalidade do mundo do trabalho.

Foram utilizados os conceitos de *Job Crafting*, ou *Redesenho do Trabalho* ² (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Chinelato et al., 2015) para discutir os principais elementos que surgiram durante o processo de adaptação dos indivíduos ao fenômeno. Berg et al. (2008), referem-se ao Redesenho do Trabalho para descrever as diferentes maneiras e oportunidades identificadas pelos funcionários a fim de personalizar suas atividades, alterando de maneira ativa tanto suas tarefas como as interações com colegas de trabalho.

Práticas flexíveis de trabalho, como o trabalho ocasional feito fora das dependências da empresa, conhecido como *home office*³, já eram adotadas antes da pandemia. Isso se deve à crescente preferência dos profissionais por empresas que promovem ações para aumentar a autonomia e que oferecem benefícios para melhorar a qualidade de vida. A partir de regras definidas, era possível escolher dias específicos na semana ou no mês para exercer as tarefas à

¹ Experiência, na concepção fenomenológica, em que o ser humano dá significado pessoal aos eventos vividos (Breakwell et al., 2010).

² Terminologia utilizada em português para *Job Crafting* (Chinelato et al., 2015).

³ *Home office*, ou escritório em casa (tradução livre), é uma prática de trabalho remoto já adotado por muitas empresas, em que o trabalhador tem permissão para trabalhar de casa em dias pré-determinados, ou esporadicamente. Não é configurado como um contrato de trabalho na modalidade de teletrabalho.

distância, com liberdade na organização da rotina. Mas, diante da repentina imposição desta modalidade de trabalho, como esta experiência se configurou para os indivíduos?

Ao longo da minha trajetória de quase 20 anos como especialista e gestora de Recursos Humanos em empresas nacionais e internacionais, vivencio as transformações do mercado de trabalho e o impacto das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas no ambiente organizacional. Porém, visitar o escritório durante a pandemia foi uma experiência impactante e singular. Tudo estava exatamente no mesmo lugar como havíamos deixado 6 meses antes – roupas sobre as cadeiras, cadernos abertos, canecas sujas de café sobre a mesa, objetos pessoais – parecia um prédio abandonado às pressas após um acidente nuclear!

Schwab (2016), elucidou quais seriam os impactos de uma Quarta Revolução Industrial nas organizações e na sociedade em que a inovação acelerada e as rupturas causadas pelas transformações seriam difíceis de antecipar. O autor ressalta que, a Primeira Revolução Industrial foi um marco de inovação ao usar água e energia a vapor para a mecanização da produção. Pouco mais de 200 anos depois, a Quarta Revolução é marcada pela fusão de tecnologias que ultrapassam limites físicos, biológicos e digitais.

A pandemia parece ter impulsionado estas mudanças. De acordo com um estudo global realizado pelo Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum, 2020*), a automação, em conjunto com a recessão provocada pela COVID-19, está criando um cenário de “dupla ruptura” para os trabalhadores. Ou seja, além da crise econômica - resultado dos longos períodos de quarentena - a aceleração tecnológica será a responsável, até 2025, pela transformação do contexto laboral e das habilidades necessárias para novas atividades. Sendo assim, o futuro do mercado de trabalho é incerto, e não se pode prever como e o quanto a máquina poderá substituir o trabalho humano (Castilho, 2021).

Alguns impactos já podem ser quantificados neste curto período. Lund et al. (2021), afirmam que pandemia antecipou tendências de consumo e negócios que provavelmente permanecerão, tais como: trabalho remoto e interações virtuais, comércio eletrônico e transações digitais, automação e inteligência artificial. A Organização Internacional do Trabalho – OIT (*International Labor Organization - ILO*, 2021), estima que durante o segundo trimestre de 2020, 557 milhões de pessoas estavam exercendo suas atividades laborais em casa, representando 17,4% da força de trabalho no mundo, índice que atingia 7,9% dos trabalhadores antes da pandemia.

No Brasil, a partir da mensuração do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), no ano de 2020, 8,2 milhões de pessoas exerceram sua atividade laboral de forma remota em função da pandemia. Este número equivale a 11% da população ocupada e não afastada, composta em sua maioria por pessoas com escolaridade de nível superior completo e vínculo empregatício no setor privado. Silveira (2019), do site de notícias G1, informa que em 2018 este número era de 3,8%, de acordo com os dados divulgados pelo IBGE em entrevista da analista do referido órgão, Adriana Beringuy, ao canal jornalístico.

Este cenário em transformação está exigindo adaptação e novas habilidades tanto das empresas como de seus funcionários. Entretanto, a capacidade de aprendizagem dos seres humanos não consegue competir com a velocidade das inovações tecnológicas, formando uma lacuna de habilidades que não será preenchida no tempo necessário (Deloitte, 2018). Diante dos dados apresentados, o estudo proposto mostra-se relevante, pois ainda não é possível prever a extensão dos impactos de tais transformações em um curto espaço de tempo na relação dos indivíduos com seu trabalho, assim como no bem-estar e saúde psíquica dos trabalhadores.

As bases teóricas apresentadas no primeiro capítulo exploram os modelos de trabalho remoto no período anterior à pandemia da COVID -19, o processo do trabalho remoto durante a pandemia, assim como as teorias sobre o Redesenho do Trabalho e suas relações com o trabalho remoto. O segundo capítulo aborda a escolha metodológica, no qual são explorados os sentidos das experiências individuais (Gendlin, 1997) dos participantes, por meio da compreensão de narrativas elaboradas em encontros dialógicos intersubjetivos (Brisola et al., 2017). No terceiro capítulo são descritas as narrativas compreensivas elaboradas a partir dos encontros dialógicos, assim como a elaboração da narrativa síntese.

Finalmente, no quarto capítulo, os resultados encontrados são analisados e discutidos a partir das teorias de Redesenho do Trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Berg, et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Chinelato et al., 2015), seguidos das considerações finais. Espera-se, a partir da discussão dos resultados encontrados, que o presente estudo contribua para futuras reflexões e identificação de alternativas de reorganização das atividades laborais, com a finalidade de promoção da saúde e bem-estar do trabalhador.

Bases Teóricas e Referenciais

O Trabalho Remoto: Origens e Características

A atividade laboral exercida no ambiente doméstico é uma modalidade de trabalho amplamente difundida que possui distintas características e formatos. O perfil destes trabalhadores é amplo, pois abrange desde profissionais com vínculos formais de emprego, alta qualificação e remuneração, até trabalhadores em condições de vulnerabilidade que exercem suas atividades laborais em condições precárias (OIT, 1995). Até meados da década de 1980, os países desenvolvidos consideravam o trabalho em domicílio uma forma de trabalho ultrapassada, quase inexistente nas sociedades economicamente fortes, enquanto nas sociedades menos desenvolvidas era sinônimo de “informalidade, marginalidade e exclusão” (Lavinias et al., 2019, p. 1).

O trabalho exercido no ambiente doméstico é um tema antigo, e desde o século XIX há registros desta modalidade de trabalho na literatura, quando as linhas ferroviárias nos Estados Unidos já eram controladas remotamente (Medeiros & Prado, 2019; Dias & Faria, 2020). Os estudos de Ogilvie (2008) remetem a estágios da transformação gradual dos sistemas de trabalho. O autor descreve o trabalho artesanal com base na agricultura, em que os trabalhadores rurais tinham a autonomia para comercializar sua produção, até um sistema de distribuição pré-fábrica. Este sistema permitia o processamento de matérias-primas para a manufatura e comercialização, o que posteriormente deu origem à produção em fábricas mecanizadas.

O modelo industrial de produção em massa predominou na primeira metade do século XX (Azevedo et al., 2015) e foi estruturado em uma lógica que se opunha à ideia de autonomia, uma das características do trabalho artesanal exercido em domicílio. Como descreve Kalleberg (2000), no modelo industrial esperava-se que o trabalho fosse feito em período integral a partir

de um contrato de tempo indefinido e executado no local de trabalho sob supervisão do empregador. Segundo o autor, este era o padrão de emprego das nações industrializadas e serviu de base para a elaboração de leis trabalhistas e relações sindicais.

Toffler (2012) alega que, nos Estados Unidos, o modelo de trabalho industrial atingiu seu limite com a introdução de inovações científicas nos anos 1950, caracterizando-se pela superação do número de trabalhadores de “colarinho branco” em relação a operários de “macacão”. Em meados da década de 1970, um contexto econômico desafiador exacerbou estas transformações. Ordoñez (2012) estabelece uma relação entre o surgimento da modalidade de teletrabalho⁴ com o colapso do modelo industrial predominante, que foi gerado pela primeira crise do petróleo, deterioração do meio ambiente, precarização da infraestrutura energética e pelo aumento das taxas de desemprego.

Allen et al. (2015) afirmam que, com tais mudanças e crises econômicas, a sociedade precisou se reorganizar e as décadas de 1970 e 1980 foram marcadas pelo aumento do número de casais trabalhadores. Os autores concluem que as famílias encontraram no trabalho à distância uma maneira de conciliar os compromissos profissionais e familiares. Este cenário foi um propulsor para uma pesquisa da University of Southern California (USC), liderada por Nilles (1975), e que investigou as tecnologias necessárias para que o trabalho pudesse ser realizado fora das instalações das empresas.

A pesquisa de Nilles (1975), introduz o termo *telecommuting*, referindo-se à utilização de sistemas de telecomunicação para a descentralização das atividades, geralmente em um escritório mais próximo da residência do trabalhador, reduzindo assim o tempo de deslocamento (em inglês, *commute*). De acordo com o autor, a crise econômica e a crescente disponibilidade de

⁴ Optou-se por utilizar o termo em português “Teletrabalho” assim como denominado na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

tecnologias de computação criaram oportunidades para funcionários e empregadores. Dados mais recentes observados por Kizza (2013) defendem que, além da redução de custos e conveniência para as organizações e funcionários, os contínuos avanços tecnológicos na computação e telecomunicações ajudam na popularização do trabalho virtual.

A partir da introdução do termo *telecommuting* e o constante progresso do setor de telecomunicações desde os anos 1970, Ordoñez (2012) ressalta que não foram registradas mudanças relevantes no conceito de teletrabalho, e pode-se encontrar diferentes definições desta modalidade. Ao pesquisar aproximadamente 900 artigos sobre o tema, publicados entre os anos de 1985 e 1996, Lamond et al. (1997) constataram que a maioria dos documentos sobre teletrabalho até então foram baseados mais na experiência dos indivíduos do que em teorias ou pesquisas existentes. Os autores enfatizam que os dois termos mais frequentemente utilizados nas publicações possuem significados distintos: *telecommuting*, que se refere à utilização da tecnologia e à localização do trabalhador e *teleworking*, que caracteriza simplesmente a realização do trabalho por utilização da tecnologia.

Allen et al. (2015) sustentam que a falta de uma definição unificada sobre o conceito de teletrabalho dificulta sua compreensão, pois não permite uma comparação entre os estudos existentes. Os autores estabelecem uma relação hierárquica entre os termos *telework* e *telecommuting*, em que *telework* é mais abrangente, caracterizado pela utilização da tecnologia, como nos telecentros e *call centers* e no trabalho à distância de diferentes locais. *Telecommuting*, por sua vez, caracteriza-se pelo trabalho realizado geralmente em domicílio ou nas proximidades, que usa a tecnologia como meio de interação para a realização das tarefas. Outro termo também utilizado, o *home office*, ou “escritório em casa” em tradução literal, sugere que é um trabalho realizado predominantemente em domicílio. No entanto, Messenger (2019) esclarece que a

nomenclatura surgiu na “primeira geração” do teletrabalho, tempo em que a tecnologia não possuía mobilidade e os equipamentos eram alocados nas residências dos trabalhadores.

Devido ao aumento da incidência do trabalho remoto na pandemia da COVID-19, a OIT (2020), descreveu as diferenças entre os conceitos de trabalho à distância e em domicílio, para tentar estabelecer fronteiras entre as modalidades e obter dados estatísticos. De acordo com a organização, há quatro conceitos principais que contextualizam tais modalidades, os quais foram primeiramente descritos na convenção nº177 da OIT (1996), que recomenda padrões para assegurar boas condições de trabalho em domicílio. São estas as modalidades: trabalho remoto, teletrabalho, trabalho em domicílio (*work at home*) e trabalho domiciliar (*home-based work*). Estes conceitos são diferenciados a partir dos seguintes parâmetros: local de trabalho padrão, local onde o trabalho realmente se dá, e a frequência que acontece.

A Tabela 1 ajuda compreender como estes parâmetros influenciam na identificação das modalidades de trabalho remoto descritas neste documento.

Tabela 1

As categorias de trabalho

Local de trabalho	Característica
Padrão	<p>Local onde se espera que o trabalho aconteça, ou a unidade econômica para qual o trabalho é realizado:</p> <ul style="list-style-type: none">• Instalações do empregador ou a própria residência (para trabalhadores independentes, sem vínculo empregatício);• Instalações do cliente do empregador (Exemplo: encanador que trabalha para empresa especializada e atende na casa dos clientes);• Espaço público (Exemplo: policiais em patrulha).
Alternativo	<p>Local físico onde o trabalho é efetivamente realizado, caracteriza que o trabalho é feito de maneira remota, fora do local de trabalho padrão:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabalho Remoto: trabalho é totalmente ou parcialmente feito fora do local de trabalho padrão e pode ser feito de diversos locais. Exemplo: Trabalhadores artesanais (OIT, 2021), teletrabalhadores, que exercem suas atividades fora das dependências do empregador.• Teletrabalho: Subcategoria do Trabalho Remoto; possui o mesmo conceito, mas com a utilização de tecnologia para realizar o trabalho e comunicar-se com colegas. <i>Exemplo:</i> trabalhadores que usam aparelhos eletrônicos portáteis e podem exercer suas atividades em cafés, em casa ou em qualquer local com infraestrutura para tecnologia.• Trabalho em Domicílio (<i>Work at Home</i>): trabalho feito totalmente ou parcialmente na residência do trabalhador.• Trabalho Domiciliar (<i>Home-Based Work</i>): Subcategoria do trabalho em domicílio; trabalho realizado predominantemente na casa do trabalhador, mas que, neste caso, não é o local padrão. <i>Exemplo:</i> trabalhador que possui vínculo empregatício e exerce atividades remotamente em sua casa, na maior parte do tempo.

Nota: Elaborada pela pesquisadora, adaptada de Organização Internacional do Trabalho

(*International Labor Organization*, 2020, p. 3-8).

Nas conclusões sobre o tema, a OIT (2020) destaca a frequência onde o trabalho é realizado e os diferentes graus de sobreposição, como elementos igualmente determinantes para os conceitos. Por exemplo, o trabalho remoto/teletrabalho pode ser feito *ocasionalmente* em domicílio (trabalho remoto ou teletrabalho em domicílio), ou pode ser realizado *predominantemente* em domicílio (trabalho remoto ou teletrabalho domiciliar). De acordo com Aten (2019), estas distinções são importantes e há implicações tanto para trabalhadores como para empregadores, pois o trabalho remoto como modalidade predominante requer habilidades, benefícios e infraestrutura diferentes de uma situação de trabalho remoto ocasional.

Mesmo sendo considerado uma das melhores opções de modalidade flexível de trabalho (Lepletier & Cruz, 2018), não há oficialmente no Brasil números que demonstrem a frequência do teletrabalho (Dal Colletto, 2019). A regulamentação desta modalidade no país ocorreu somente em 2017, e até então os empregadores enfrentavam diversos desafios e quase nenhuma segurança jurídica caso optassem em oferecer o teletrabalho (Melo, 2020).

Historicamente, apenas em 2011 surgiu a Lei n 12.551, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 2011) visando “equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos”. Por outro lado, como mencionado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2017), este texto não caracteriza uma regulamentação específica para o teletrabalho e as empresas que já praticavam esta modalidade tinham suas regras sujeitas à interpretação do Judiciário.

O reconhecimento formal e a descrição de regras específicas para o teletrabalho ocorreram por meio da Reforma Trabalhista, em 2017 (Fincato, 2020). O artigo 75-B da CLT (2017a), sob a Lei nº 13.467, considera teletrabalho como “a prestação de serviços

preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Outras regulamentações importantes da reforma trabalhista, sob a mesma Lei (2017a), são as que comprovam os deveres do empregador, como o contrato de trabalho específico para a modalidade de teletrabalho, as despesas do empregado, o fornecimento de infraestrutura manutenção dos equipamentos tecnológicos e a instrução para a prevenção de doenças e acidentes de trabalho.

Estas garantias jurídicas podem ganhar relevância se considerarmos a complexidade e a diferença na natureza das atividades. Lamond et al. (1997) destacam a definição multidimensional do teletrabalho além do uso da tecnologia e da localização e adicionam classificações nas dimensões do conhecimento e autonomia. Os autores destacam que, quanto maior o conhecimento e o nível educacional, maior a autonomia e menor possibilidade de medição das tarefas e os tipos de interação, que podem ser mais frequentes dentro da organização (com colegas de trabalho), ou fora (com clientes e outros). Entretanto, há muitos casos em que não há distinção de tratamento entre as categorias de teletrabalho e não são consideradas as diferenças nas relações de emprego ou no tipo de atividade exercida pelo teletrabalhador (Sakuda & Vasconcelos, 2005).

O Artigo 62 da CLT (1994) já previa que não se aplicava o controle de jornada aos trabalhadores que exercem atividade externa incompatível com fixação de jornada de trabalho, nos cargos de confiança, e de gestão. Após a Reforma Trabalhista, foi acrescido à tal Lei o parágrafo III (2017b), que inclui nesta modalidade os empregados no regime de teletrabalho, pois não seria possível um controle de jornada nesta modalidade. Porém, Melo (2020), evidencia que, mesmo à distância, é possível controlar a jornada do trabalhador por meio da tecnologia, a

fim de evitar que ocorra abuso por parte do empregador em expor o funcionário a um número excessivo de horas de trabalho.

Esta constatação é também apresentada por Field e Chan (2018), que denominam como trabalhadores do conhecimento os profissionais cujas atividades envolvem a transmissão de ideias via tecnologia, com flexibilidade para trabalhar em diferentes locais, a qualquer horário. Porém, os autores ressaltam que os teletrabalhadores podem apresentar um sentimento de “escravidão” por não conseguirem estabelecer fronteiras entre trabalho e vida pessoal. Em uma perspectiva similar, os resultados da pesquisa conduzida por Kim et al. (2017) mostram que, no Brasil, a noção daquilo que se compreende como “trabalho real” está associada à formalidade da lei trabalhista e que, mesmo percebendo-se mais autônomos, os participantes sentiam uma necessidade de explicar a importância de seu trabalho às pessoas.

Para estes trabalhadores do conhecimento parece haver uma relação paradoxal entre teletrabalho e flexibilidade. Sakuda e Vanconcelos (2005), explicam que o retorno a uma modalidade de trabalho autônoma em domicílio estará inevitavelmente impregnado pelos valores da sociedade industrial. Enfatizam, também, que a possibilidade de trabalhar em qualquer hora e lugar fará com que a atividade produtiva regule a vida dos trabalhadores. Além disso, os trabalhadores estão sujeitos às regras implícitas e explícitas das organizações que influenciam o processo de conhecimento, a tecnologia e a gestão de pessoas, e cabe a estes mesmos trabalhadores questionar ou acatar a tais normas (Field & Chan, 2018).

Costa (2005) também faz um paralelo com a primeira Revolução Industrial, quando considera o teletrabalho um movimento contrário ao ocorrido no século XIX, em que os trabalhadores migraram do trabalho em domicílio para as organizações fabris. A autora salienta que a lógica do controle organizacional permanece a mesma para os indivíduos, e a autonomia,

responsabilidade e motivação do teletrabalhador o tornam um “empreendedor de si”, que transforma seu tempo pessoal em mais trabalho. Se o modelo fordista de controle ainda se faz presente para um formato flexível de trabalho, é pertinente refletir que o argumento de Enriquez (1989) permanece atual. O autor refere que o indivíduo está cada vez mais aprisionado às regras das corporações e cada vez menos livre nos seus aspectos físicos para manifestar suas ideias e pensamentos.

Além da dificuldade em impor limites entre a vida pessoal e profissional, há o risco de o trabalhador experimentar uma forma de isolamento. A distância física que separa o teletrabalhador das dependências da organização, ao mesmo tempo que o aproxima dos seus elementos pessoais e familiares, também o distancia das interações sociais e profissionais com os colegas de trabalho na empresa (Costa, 2005). Portanto, como defende Raghuram (1996), as empresas precisam oportunizar momentos de socialização e aprendizado em grupo, pois o distanciamento tende causar uma “erosão” no conhecimento organizacional. De acordo com a autora, este conhecimento é criado e transmitido na interação entre os indivíduos, como os valores, a cultura organizacional, a troca de experiências e as relações de confiança.

O Trabalho Remoto na Pandemia da COVID-19

Diante de uma situação de pandemia, a transferência do trabalho presencial das instalações das empresas para a modalidade de teletrabalho foi uma necessidade sanitária (Durães et. al, 2021) em face à letalidade do vírus e então inexistência de vacinas. Porém, esta mudança abrupta de um escritório físico para o ambiente virtual e doméstico, muitas vezes desconfortável, pode ter causado impactos no desempenho de trabalho (Cabral & Alperstedt, 2021).

Chen (2021) ressalta alguns efeitos do espaço de trabalho improvisado para os indivíduos, como dificuldades no uso da tecnologia, a falta de suporte dos gestores, e conflitos domésticos, pois o trabalho ocupou o espaço da família. Devido à imposição do isolamento social, havia a presença constante dos filhos que não podiam ir à escola e a necessidade de lidar com afazeres domésticos por não poder contar com ajuda externa, o que provocou tensões familiares (Cavieres-Higuera et al., 2021).

A falta de preparo parece não ter sido exclusividade dos funcionários, mas também foi observada por parte do empregador, uma vez que o *home office* ocasional poderia não ser uma prática comum a todas as empresas. Silva et al. (2020), alertam para a tentativa de algumas organizações em reproduzir o ambiente de trabalho presencial no contexto virtual e, diante da dificuldade em medir a produtividade, houve aumento de controle e exigências de desempenho. Não há clareza, porém, se este controle está relacionado ao afastamento abrupto dos funcionários imposto pela pandemia, ou ao despreparo dos gestores em lidar com situações de mudança de maneira geral (Cabral & Alperstedt, 2021).

De fato, mesmo diante de um novo contexto, a mentalidade predominante não era de flexibilidade, mas do cumprimento da jornada de trabalho, com expectativas de disponibilidade e responsividade, como se o trabalhador estivesse na empresa (Dias & Faria, 2020). Como exposto por Spagnoli et al. (2020), líderes com perfil autoritário mostraram tendência a um controle excessivo do desempenho e conseqüente invasão do espaço privado por assumirem que funcionários deveriam estar constantemente conectados por meio da tecnologia.

A pesquisa de Molino et al. (2020) aponta uma contradição quanto à expectativa de maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Os resultados do estudo mostram que há percepção de aumento da carga de trabalho associado a formatos flexíveis de trabalho pela crença que a

flexibilidade oferecida deve ser compensada por esforço adicional. Spagnoli et. al (2020), sugerem que os efeitos nocivos desta flexibilidade foram mais intensos para os indivíduos “viciados em trabalho”, com aumento proporcional de sentimentos de estresse, raiva, ansiedade e frustração associados a esta experiência.

Estas vivências desconfortáveis ainda podem sofrer influência de uma visão de futuro ameaçadora trazida pela pandemia, quando não há garantia, por parte dos empregadores, de manutenção dos contratos de trabalho (Santos et al., 2022; Rasdi et. al, 2021). As tendências ao isolamento, distanciamento dos colegas de trabalho e sintomas físicos causados pela falta condições adequadas de ergonomia, também contribuíram para aumentar os sentimentos negativos (OIT, 2021).

As profissionais mulheres em teletrabalho apresentaram desafios que refletem a já existente desigualdade de gênero, como a maior vulnerabilidade à violência doméstica e o cuidado com filhos pequenos (OIT, 2021). Este último, como parte da crença atribuída ao feminino de que possui maior responsabilidade no âmbito doméstico (Cavieres-Higuera et al., 2021). Para as profissionais acadêmicas, Undurraga et. al (2021) salientam que houve uma dupla jornada (trabalho e doméstica), além da sobrecarga emocional. As autoras também relatam que as constantes interrupções domésticas diurnas resultaram em acúmulo de trabalho à noite, diferente de seus parceiros, que tinham o espaço para a atividade profissional preservado.

Como exposto, a experiência de parte dos indivíduos foi cercada de desafios para estabelecer limites entre as demandas familiares e profissionais, superar as limitações tecnológicas e assumir o controle da situação (Cho, 2020). Entretanto, esta parece não ser uma regra, pois as vivências individuais sofreram variações entre os profissionais e suas diferentes circunstâncias. Tušl et al. (2021), acreditam que houve impactos da COVID – 19 no trabalho e

na vida dos cidadãos, mas que a maioria das pesquisas reforçam os aspectos negativos em detrimento dos positivos. Em um estudo conduzido pelos autores com trabalhadores europeus, houve relatos de experiências tanto positivas quanto negativas sobre uma mesma situação como, por exemplo, estar mais próximo à família.

Parece haver uma diferença na experiência do trabalho remoto entre os profissionais e seu contexto pessoal. Para mulheres com filhos menores de quatro anos, houve um desgaste maior no equilíbrio de demandas profissionais e maternidade, assim como sentimento de desamparo por falta de suporte e negligência com a própria saúde. Esta percepção pode mudar para mães de crianças maiores e que contam com rede de apoio (Rossini & Messias, 2022) ou para as que tinham filhos adolescentes, as quais ressaltaram as vantagens de trabalhar sem interrupções (Ferreira & Reis, 2021). Contudo, há relatos de solidão por parte de mulheres solteiras sem filhos (Undurraga et al., 2021).

Desde o início da pandemia, pesquisadores empenham-se em compreender os efeitos do trabalho remoto compulsório no comportamento dos indivíduos. Barbieri et al. (2021) estabelecem um vínculo entre teletrabalho na pandemia com a percepção de qualidade de vida e bem-estar. Os autores afirmam que a carga de trabalho e isolamento social, que denominam *demandas de trabalho*, contribuíram para uma piora na qualidade de vida das pessoas. Já os *recursos organizacionais do trabalho* (apoio organizacional percebido) e os *recursos individuais* (autoeficácia, visão sobre o futuro e compromisso com a mudança organizacional), auxiliaram na promoção de bem-estar. Ademais, a possibilidade em promover intencionalmente um equilíbrio entre trabalho e interesses pessoais, pode diminuir os efeitos negativos das altas demandas profissionais e domésticas (Ingusci et al., 2021).

Parece não ser possível estabelecer padrões de como foram vivenciados os fenômenos que se apresentaram, e seria preciso aprofundar as experiências individuais para compreender a influência dos diferentes contextos associados a estas vivências. Antes da pandemia, práticas formais e informais para a promoção de bem-estar e satisfação dos funcionários, como o trabalho flexível, estímulo à autonomia e empatia dos gestores, já eram empregadas pelas empresas (Behson, 2005; Beauregard & Henry, 2009). Pode-se supor que tais práticas na realidade atual mostrem uma eficácia similar. Entretanto, por ser um evento sem precedentes, não é possível estabelecer uma conexão acurada das experiências do teletrabalho em um momento de crise com o contexto pré-pandêmico (Wang et al., 2021).

O trabalho remoto na pandemia no formato de teletrabalho, bem como seus desdobramentos, ainda precisa enfrentar outros desafios importantes. Schneider et al. (2021) alertam sobre as deficiências importantes na legislação trabalhista brasileira para o teletrabalho mesmo antes da pandemia, como controle de jornada e atenção à saúde ocupacional. Esta realidade pode ter sido um agravante na experiência negativa dos indivíduos, por possíveis impactos na saúde mental e física, assim como os riscos de informalidade e precariedade do trabalho (Benavides et al, 2021).

Em meio a movimentos de empresas para o retorno do trabalho presencial, é publicada no Diário Oficial da União a Instrução Normativa nº 90, de 28 de setembro de 2021. Este documento previa a instrução para servidores públicos federais sobre retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Ao mesmo tempo, foi criada uma medida provisória para o teletrabalho que, no ano de 2022, ganhou o status de Lei. Ao Artigo 75B da CLT (2022), são adicionados parágrafos relevantes tais como facilidades para o contrato de trabalho, a consideração do

modelo híbrido⁵ de trabalho, a possibilidade de controle remoto de jornada ou trabalho por produção, reembolso de despesas domiciliares, teletrabalho em outras localidades, entre outros.

Estas alterações de legislação parecem confirmar as afirmações de que a pandemia acelerou a discussão de temas importantes, e que devem acompanhar as constantes mudanças na dinâmica do trabalho.

Perspectivas do Redesenho do Trabalho e o Teletrabalho

O Redesenho do Trabalho

A despeito das exigências laborais externas, Karasek (1979) afirma que é fundamental que o indivíduo seja ativo na dinâmica do seu trabalho ao fazer escolhas e tomar decisões. De acordo com o conceito de *Job Crafting* (Wrzesniewski e Dutton 2001) ou Redesenho do Trabalho (Chinelato et al., 2015), sempre há possibilidade de o indivíduo influenciar de alguma maneira seu trabalho, independentemente do quão rígidas e repetitivas sejam as atividades.

Wrzesniewski e Dutton (2001) introduziram o termo *Job Crafting* para denominar ações proativas do indivíduo em modificar aspectos do seu trabalho. A pessoa seria, então, um protagonista que busca ativamente oportunidades e propõe mudanças na dinâmica do seu trabalho para que este atenda melhor às suas motivações e preferências (Berg et al., 2008).

Este conceito diferencia-se de outros modelos que visam maior eficácia para a empresa. O *job design*, por exemplo, caracteriza-se por mudanças nas tarefas propostas por agentes externos (empresa, gestores) para aumentar a satisfação e motivação dos funcionários (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ao ter a iniciativa de reorganizar seu trabalho, o indivíduo

⁵ Modelo em que o funcionário intercala semanalmente dias de trabalho remoto e presencial.

busca satisfazer metas pessoais e profissionais, assim como vivenciar bem-estar quando as condições do ambiente laboral não são favoráveis (Tims et al., 2013).

Wrzesniewski & Dutton (2001) propõem que a atitude de reorganizar o trabalho pode se dar: (a) nas tarefas físicas (forma ou número de atividades), (b) nas características cognitivas (em que as pessoas alteram ou oferecem outros significados e sentidos às suas tarefas), ou (c) nos aspectos relacionais (na maneira que moldam as suas interações com outras pessoas). Berg et al., (2008) enfatizam que o Redesenho do Trabalho não requer formalização ou permissão do gestor, e pode ser feito independente do grau de autonomia funcionário.

A frequência com que o redesenho ocorre dependerá das motivações pessoais, seja para buscar maior satisfação e identificação com o trabalho ou, até mesmo, para lidar com adversidades. A Figura 1 explica o modelo do Redesenho do Trabalho na perspectiva de Wrzesniewski e Dutton (2001).

Figura 1

Modelo de redesenho do trabalho

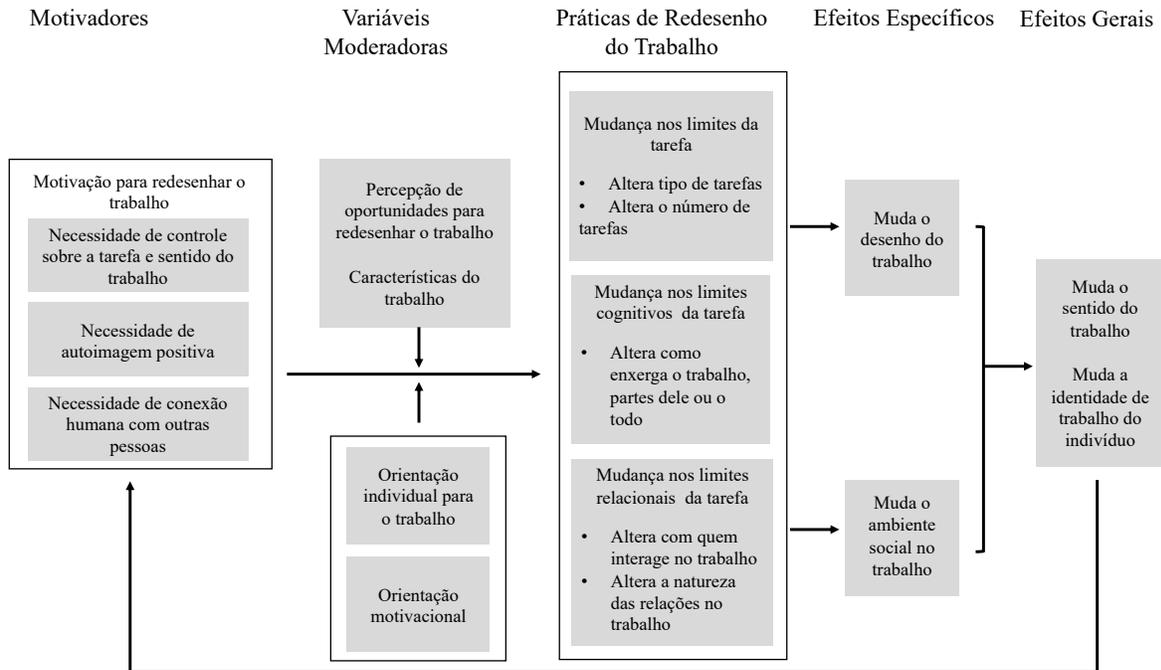


Figura 1 - Modelo de redesenho do trabalho

Nota. Recuperado de *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, de Wrzesniewski, A. & Dutton, J., 2001, p. 182.

Bakker e Demerouti (2007) utilizam o modelo *Job Demands – Resources (JD-R)*, para interpretar as ações de Redesenho do Trabalho. O *JD-R* ou RDT - Recursos e Demandas no Trabalho (Devotto & Wechsler, 2018), classifica como *demandas de trabalho*, as demandas físicas ou psicológicas do ambiente laboral que irão exigir do indivíduo um nível de esforço, como a pressão por resultados ou volume de atividades. Os *recursos de trabalho*, segundo os autores, serão características, meios pessoais ou do ambiente, utilizados para diminuir ou equilibrar as demandas. Estas podem ser obtidas em diversas formas, como relacionamentos,

ganhos monetários, *feedback* positivo e até com tarefas mais desafiadoras que estimulam novos aprendizados. A Figura 2 contextualiza o modelo de Redesenho do Trabalho a partir do modelo RDT.

Figura 2

Modelo de Redesenho do Trabalho (RDT)

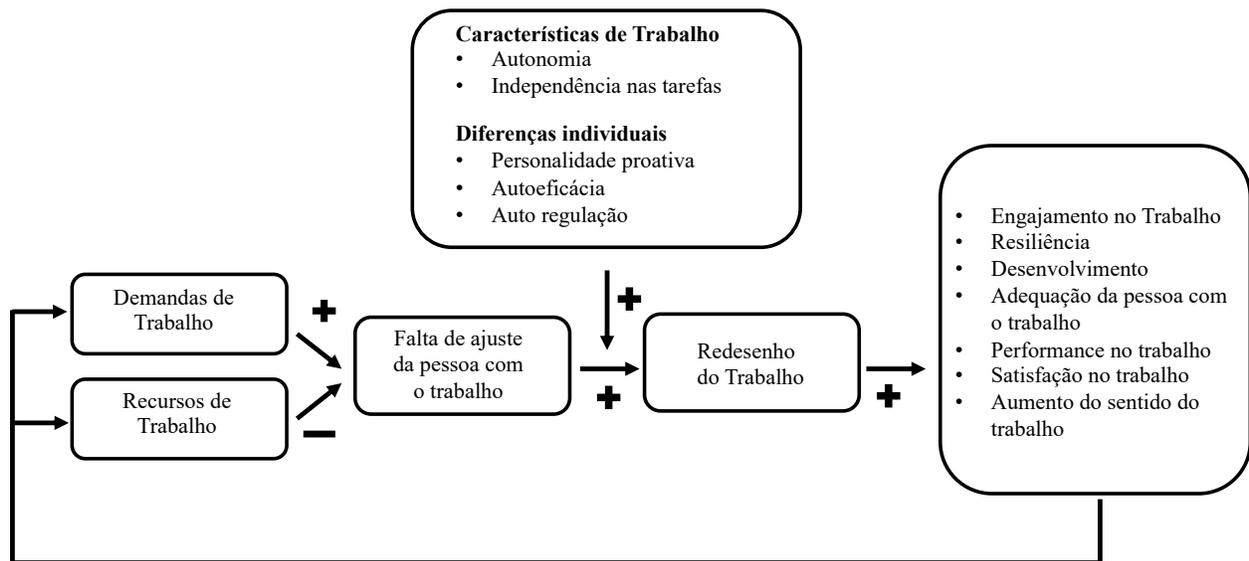


Figura 2 - Modelo de redesigno do trabalho (RDT)

Nota. Recuperado de *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*, de Tims, M. & Bakker, A., 2009, p.5.

Desde meados dos anos 1940, já havia estudos que abordavam o desconforto emocional do indivíduo gerado pela combinação de sobrecarga de trabalho e pouca autonomia para tomada de decisão. Entretanto, pesquisas sobre a relação entre demandas de trabalho e autonomia em grupos mais numerosos, foram mais abundantes a partir dos anos 1960 (Karasek, 1979). Já a teoria do Redesenho do Trabalho à luz do modelo RDT, pode incluir estratégias tanto para minimizar os efeitos físicos ou emocionais gerados por altas demandas, mas também introduzir

táticas na busca por desafios mais complexos que estimulam o aprendizado e o crescimento de carreira (Bakker & Demerouti, 2016).

Ao descrever as diferentes características do Redesenho do Trabalho, Demerouti (2014) salienta que ambas as visões, tanto a que foi proposta por Wrzesniewski e Dutton (2001) e a do modelo RDT (Bakker & Demerouti, 2007) dão enfoque à iniciativa do indivíduo em mudar as características do seu trabalho. O que as difere são os aspectos para os quais o redesenho é direcionado.

Wrzesniewski e Dutton (2001) buscam uma compreensão em como as atividades são reorganizadas para que estejam em consonância com o propósito pessoal e o sentido individual do trabalho (Lazazzara et al., 2019). Tims e Bakker (2010) também salientam que as pesquisas com tais objetivos são, em sua maioria, qualitativas.

No caso do emprego do modelo RDT, comparam-se condições específicas de trabalho e como estas influenciam no engajamento e motivação. Ou seja, como os indivíduos equilibram demandas e recursos de trabalho para adaptar seus interesses e competências e alcançar bem-estar (Tims & Bakker, 2010). As pesquisas conduzidas neste modelo enfatizam os aspectos tangíveis por meio de estudos quantitativos (Devotto & Wechsler, 2018).

A mensuração destes comportamentos na perspectiva do RDT pode ser feita por meio de ferramentas como a *Job Crafting Scale*, desenvolvida por Tims et al. (2012). Estas medidas enfocam 4 dimensões de comportamentos de Redesenho do Trabalho e seus impactos na experiência do indivíduo. São estas dimensões: (a) aumento de recursos sociais do trabalho, como *coaching*, *feedback*, apoio do gestor; (b) aumento dos recursos estruturais do trabalho, como autonomia, oportunidades de aprendizagem; (c) aumento das demandas de trabalho

desafiadoras, como novas atividades, projetos; e (d) diminuição de demandas de trabalho difíceis, como volume de trabalho e interações negativas (Tims et al., 2016).

Apesar dos diferentes aspectos, é possível fazer conexões entre as duas perspectivas e suas implicações para diversos contextos de trabalho. Demerouti (2014) afirma que as mudanças no número ou formato das tarefas podem ser interpretadas como aumento ou diminuição de demandas de trabalho, e aumentar a rede de relacionamentos pode significar um aumento de recursos. Entretanto, menciona que não é frequente a conexão entre o aspecto cognitivo do redesenho das atividades com o modelo RDT.

Tims et al. (2015), contradizem esta posição e mostram que, quando indivíduos aumentam de maneira proativa os seus recursos de trabalho e as demandas desafiadoras, ao mesmo tempo em que diminuem demandas difíceis, sentem-se mais aptos para a tarefa. Tal sensação de aptidão resultou em um aumento na percepção de sentido do trabalho.

Berg et al. (2010), salientam que a iniciativa de Redesenho do Trabalho pelo indivíduo independe da natureza da atividade ou da rigidez das tarefas que compõem a descrição do cargo. Contudo, este processo será influenciado pelo contexto dos indivíduos e a sua disponibilidade de adaptação aos desafios percebidos. Outros estudos apontam a influência de características pessoais e aspectos da personalidade no exercício do Redesenho do Trabalho (Bakker et al., 2012; Peral & Geldenhuys, 2020).

Black e Ashford (1995) sugerem que a autonomia do profissional para exercer suas tarefas, assim como ser novo na função, irão influenciar na atitude de Redesenho do Trabalho. Iniciar uma nova função ou cargo implica em integrar-se a um contexto desconhecido e este fator pode inibir temporariamente a atitude de Redesenho do Trabalho. Já o poder de escolher o conteúdo e a maneira como executará suas atividades, conferem ao indivíduo a possibilidade de

conciliar seus interesses e necessidades. Esta autonomia, porém, é uma característica das posições de alta hierarquia, que usualmente possuem maior flexibilidade na maneira que irão cumprir suas metas de desempenho, sem estarem presos a descrições de cargo (Berg et al., 2010).

Fatores pessoais, como a necessidade em controlar seu ambiente, podem fazer com que o indivíduo prefira adaptar suas atividades para que atendam às suas competências e preferências (Black & Ashford, 1995). De acordo com Peral e Geldenhuys (2020), as características de personalidade também podem afetar o comportamento de Redesenho do Trabalho. Por exemplo, pessoas com preferências sociais tendem a aumentar a interação e os relacionamentos interpessoais. Indivíduos com preferências de organização, disciplina e curiosidade para experimentar coisas novas, podem optar por redesenhar as tarefas (forma ou número de atividades).

Muitos são os motivadores para o exercício de Redesenho do Trabalho. Entretanto, esta ação ocorre quando o indivíduo identifica a necessidade de mudar algo, seja para lidar com problemas ou obter mais satisfação (Demerouti, 2014). Em tempos de mudança organizacional, os funcionários podem se beneficiar de estratégias de redesenho de suas atividades. A pesquisa de Seppala et al. (2020) encontrou evidências de aumento de engajamento organizacional quando indivíduos recorreram a esta prática em momentos de incerteza, seja na busca de mais recursos, ou na redução de atividades estressantes.

A utilização de estratégias de Redesenho do Trabalho pode não ser tão simples e imediata. Berg et al. (2010) sugerem que a percepção dos desafios, ao invés de facilitar, pode inibir o exercício do redesenho das atividades, uma vez que este pressupõe a mudança ou a transgressão das regras estabelecidas. O limite a tais práticas será proporcional ao quanto as

mudanças, mesmo benéficas ao indivíduo, consistam em prejuízo financeiro ou às normas da organização (Berg et al., 2008, 2010).

Mesmo que as práticas de Redesenho do Trabalho estejam em parâmetros aceitáveis, estas podem tornar-se contraditórias na atuação dos líderes. Gestores possuem um papel importante em estimular e criar condições para o redesenho das atividades de suas equipes, pois há ganhos para a organização, como o aumento no engajamento com o trabalho (Chen et al., 2014). Em contrapartida, mesmo gozando de maior autonomia e flexibilidade, gestores podem limitar sua própria vontade em redesenhar o trabalho. O conflito pode residir nas suas próprias expectativas em cumprir suas obrigações para atingir as metas e às expectativas externas de que representem e sigam as normas da empresa (Berg et al., 2010).

A julgar pelos benefícios e possibilidade de novos arranjos flexíveis de trabalho, torna-se uma oportunidade compreender, a partir da abordagem do Redesenho do Trabalho (Demerouti, 2014), os ajustes intensos e repentinos que tiveram que ser adotados frente a uma crise de saúde global inédita para este século. Estes estudos poderão auxiliar na busca de caminhos para a utilização de estratégias de Redesenho do Trabalho que fomentem bem-estar mental no trabalho e na vida pessoal (Pimenta de Devotto et al., 2020).

Conflitos entre Vida Pessoal e Trabalho

A constante busca para equilibrar responsabilidades de trabalho e vida pessoal faz parte da realidade de adultos trabalhadores (Rubenstein et al., 2020). Um dos temas de interesse nas pesquisas sobre o assunto é entender como os profissionais gerenciam a dinâmica entre estes dois aspectos e sua decisão em permitir ou não que o trabalho ultrapasse o limite da vida pessoal (Capitano & Greenhaus, 2018).

Estabelecer limites de fato para obter a satisfação no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que âmbitos importantes da vida pessoal são preservados, é elemento fundamental para a qualidade de vida (Sampaio, 2012). Contudo, a realidade laboral parece trazer um potencial desequilíbrio a esta equação. O trabalho toma um lugar central na vida do indivíduo e ocupa um espaço expressivo, seja pela necessidade concreta de sobrevivência ou pelo seu significado na construção da subjetividade (Borsoi, 2007).

Matias e Fontaine (2012) referem os diferentes papéis exercidos por um indivíduo no seu contexto familiar, social e laboral como interdependentes e que podem criar interferência entre si, sendo este efeito chamado de *spillover*⁶. As autoras afirmam que há interação entre os papéis familiar e profissional, com a transferência de comportamentos e emoções de uma esfera para a outra de maneira bidirecional, o que resulta em experiências positivas e/ou negativas. De fato, tanto o ambiente doméstico como profissional são potenciais estressores e exercem pressão sobre o indivíduo, o que pode gerar conflito entre exigências dos âmbitos pessoal e laboral (Delanoije & Verbruggen, 2019).

Demerouti (2014) afirma que o ambiente organizacional, por sua vez, caracteriza-se pelas constantes evoluções nos modelos de gestão e por novas configurações de trabalho. Tais mudanças seriam impulsionadas pelas inovações tecnológicas, que podem criar diferentes categorias de trabalho, tarefas mais complexas e especializadas. Estas transformações incentivaram a criação de novos desenhos de trabalho, ou seja, como a própria organização ou o funcionário podem modificar a estrutura de suas atividades para a melhoria do desempenho, satisfação, motivação e bem-estar (Grant & Parker, 2009).

⁶ Nas inter-relações entre os papéis profissional e familiar, o termo *spillover* ou “transbordamento”, explica a pressão de um destes papéis sobre o outro, e que pode afetar o comportamento, exigir mais tempo e causar tensão quando há conflito entre esses dois papéis (Greenhaus & Beutell, 1985).

Uma forma de trabalhar que possibilita a um perfil de profissionais controlar sua jornada de trabalho, o local onde irão exercer as atividades, e utilizar a tecnologia como meio, caracteriza-se como um formato flexível de trabalho (Demerouti et. al, 2014). É esperado que o uso destes recursos de flexibilidade ou organização do tempo, seja por iniciativa do trabalhador ou estímulo da empresa, faça com que os conflitos entre o papel profissional e pessoal sejam atenuados.

Entretanto, os estudos recentes mostram-se limitados, pois não se aprofundam nas relações existentes em alguns elementos importantes. Tais elementos seriam as preferências de trabalho, pressões provindas do trabalho ou da vida pessoal, ou contratos de trabalho que restringem autonomia do indivíduo para o controle de jornada. (Delanoeije & Verbruggen, 2019; Dunn et al., 2021).

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho cada vez mais valorizada pelas empresas, seja pela redução de custos, atratividade no mercado por proporcionar flexibilidade ao funcionário (Miglioretti et al., 2021). Entretanto, Carvalho et al. (2022), salientam a necessidade de considerar que há neste contexto um potencial conflito entre a vida pessoal e profissional pela sobreposição destes papéis.

O Redesenho do Trabalho no Contexto do Trabalho Remoto

A condição do trabalho remoto compulsório durante a pandemia da COVID-19 pode ser uma oportunidade de aprofundar a conexão desta modalidade com a prática do Redesenho do Trabalho. Miglioretti et al. (2021) utilizaram o modelo RDT para explicar que, independente das demandas percebidas, será o aumento de recursos como apoio dos colegas, do gestor, ter controle e autonomia, os fatores que irão influenciar na experiência positiva do teletrabalho. Weber et al.

(2022) também propõem que a alta demanda de trabalho na modalidade de teletrabalho durante a pandemia foi compensada com a possibilidade de aumento da privacidade. Este equilíbrio estaria atrelado a um aumento de produtividade e disposição em adotar o teletrabalho como prática mais frequente após a pandemia.

Profissionais cuja natureza de trabalho oferece maior autonomia, parecem ter mais facilidade para redesenhar suas atividades. Porém, de acordo com Wessels et al. (2019), a possibilidade de decidir onde e quando trabalhar, não garante que o profissional fará o melhor uso desta flexibilidade. A atitude de refletir sobre o desenho de suas atividades e tentar adaptá-las às necessidades pessoais, é o que trará os benefícios desejados. Neste sentido, a autonomia tem um papel fundamental. Stempel e Siestrup (2022), afirmam que a transição repentina para o trabalho remoto na pandemia impactou negativamente o bem-estar de muitos indivíduos. Contudo, a autonomia, associada à comunicação efetiva, bom ambiente de trabalho, informações claras e redução de interrupções, foram recursos que promoveram uma experiência positiva do teletrabalho.

O trabalho flexível nem sempre é sinônimo de autonomia. Teletrabalhadores podem ter maior dificuldade em delimitar os espaços de vida pessoal e trabalho, pois a tendência é que o indivíduo priorize seu trabalho e postergue demandas pessoais (Field & Chan, 2018). Outro exemplo são os teletrabalhadores que prestam serviços como *freelancers* (ou profissionais autônomos sem vínculo empregatício), que estão sob a determinação do cronograma dos clientes e, conseqüentemente, não possuem o controle da sua flexibilidade (Dunn et al., 2021).

Em relação aos aspectos sociais do trabalho, a percepção de elementos como *feedback* de qualidade, apoio dos colegas e do gestor, mostraram aumento no bem-estar e o senso de pertencimento durante o teletrabalho na pandemia (Liu et al., 2022; Mishima-Santos et al.,

2021). Em contrapartida, na pesquisa de Pulido-Martos et al. (2021), esta percepção positiva mostra-se menor no teletrabalho comparando-se às modalidades híbridas e presenciais. De acordo com os autores, isso resulta da baixa qualidade e menor frequência de interações no ambiente virtual em relação ao presencial.

Stempel e Siestrup (2022), enfatizam a importância de aprofundar os estudos sobre os benefícios do Redesenho do Trabalho no ambiente do teletrabalho. Fomentar a prática de repensar e redesenhar as atividades também é uma tarefa das organizações, que precisam entender as necessidades dos profissionais e oferecer nos recursos adequados para esta finalidade (Pulido-Martos et al., 2021).

Método

O método adotado para o presente estudo é qualitativo de natureza fenomenológica, e tem o propósito de explorar e analisar os sentidos das experiências para os participantes (Gendlin, 1997). Parte-se do pressuposto que a reflexão e a construção de um saber lógico, possuem sua origem nos significados que se revelam às pessoas a partir da sua subjetividade e percepção do mundo (Goto, 2013).

O intuito da fenomenologia, como proposta por Edmund Husserl (1859-1938), é de analisar as “vivências intencionais da consciência” para identificar qual o sentido do fenômeno para o ser humano. Por fenômeno, entende-se que é tudo o que podemos ter consciência, independente da maneira que se manifesta ou se revela (Zilles, 2002). Porém, como Ales Bello (2006) ressalta, independentemente de ser de forma física ou abstrata, não interessa como as coisas se apresentam, mas como seus sentidos são vivenciados e compreendidos.

Forghieri (2020) observa que, para a compreensão das experiências individuais, é necessário considerar que o ser humano vivencia seu existir cotidiano integralmente nos seus aspectos complexos e contraditórios. A autora também ressalta que tais experiências não poderiam ser explicadas somente por um processo teórico e racional, pois este seria parcial e limitador. AmatuZZi (2009) reforça esta afirmação ao argumentar que Husserl foi além da ciência tradicional ao propor uma reflexão da experiência e da realidade que se apresenta, ou seja, análises que não podem ser feitas em laboratório porque envolvem produção de significado. Portanto, a fenomenologia dá ênfase ao que é do ser humano, e os comportamentos humanos são mais complexos do que simples reações (Martins et al., 1990).

O método fenomenológico husserliano, conforme disserta Ales Bello (2006), considera o ponto de vista do ser humano e este se apoiará no sentido das coisas, e não nos fatos como

pressupõe a ciência positivista. Zilles (2002), enfatiza que Husserl introduz a fenomenologia como método ao analisar as vivências conscientes, depurar seus elementos empíricos e captar as suas essências. O autor também explica que, para alcançar o fenômeno, são desconsiderados quaisquer julgamentos sobre o mundo exterior, referindo-se a este exatamente como manifesta-se na consciência, ou seja, “reduzido à consciência”.

Villanueva (2012) sustenta que isso não significa que o mundo natural é eliminado, mas colocado “entre parênteses”. Daí surge o conceito de *Epoché*, que Guillen (2019) descreve como a atitude de suspender as hipóteses que se tem sobre o mundo, reduzindo a atenção à consciência da pessoa e aos fenômenos que a ela se apresentam. Souza e Cury (2015), ressaltam que esta suspensão temporária dos elementos presentes em determinado contexto não tem por objetivo desconsiderá-los, mas sim compreendê-los sob a perspectiva da experiência e do sentido que é dado pelo sujeito.

A fenomenologia propõe, a partir disso, dois recursos para analisar estes fenômenos: a redução transcendental e a redução eidética. A vivência pura, que será analisada pelo fenomenólogo exatamente como se apresenta, é resultado da redução transcendental (Zilles, 2002). Já a redução eidética busca apreender o que é essencial, as evidências do que será analisado (Goto, 2013). Portanto, na conclusão de Souza e Cury (2015) a *Epoché* e a redução possibilitarão ao pesquisador alcançar a experiência pessoal vivenciada, livre de concepções, conceitos e valores preconcebidos.

A adaptação da abordagem fenomenológica para a pesquisa em Psicologia teve como um de seus principais precursores Amedeo Giorgi, da Saybrook University e, desde então, sofreu variações metodológicas introduzidas por diferentes autores, que preservaram grande parte dos elementos Husserlianos essenciais (Englander & Morley, 2022). A aplicação para as ciências

humanas do método fenomenológico proposta por Giorgi ocorre conforme as seguintes etapas: uma *descrição* concreta e detalhada da experiência da pessoa, a *redução fenomenológica*, em que o pesquisador está totalmente presente ao fenômeno como este se apresenta, e a busca pelas *essências científicas*, que se manifestam em características constantes e serão relacionadas entre si para formarem a estrutura do fenômeno (Giorgi, 1994; 1997).

Objetivo e Contexto da Pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi de compreender as experiências de gestores de empresas internacionais com filiais no Brasil, que estiveram em trabalho remoto compulsório devido pandemia da COVID-19. Para a análise dos resultados, foi utilizada a teoria sobre de *Job Crafting* (Wrzesniewski e Dutton 2001), ou *Redesenho do Trabalho* (Chinelato et al., 2015).

A pesquisa de campo foi iniciada após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos em janeiro de 2022 (CAAE 53121221.5.0000.5481). O processo foi conduzido em sua totalidade respeitando as diretrizes previstas nas resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Além da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foi acrescido à pesquisa o documento de Declaração de Responsabilidade, Compromisso e Confidencialidade, em conformidade à Lei 13.709/2018 de proteção de dados para a pesquisa científica.

O trabalho de campo aconteceu durante os meses de março a junho do ano de 2022, no terceiro ano de pandemia. Alguns meses antes, em novembro de 2021, houve a descoberta de uma das variantes do vírus da COVID-19, denominada *Ômicron*. A OPAS (2021), designou a *Ômicron* como variante de preocupação por seu alto risco de transmissibilidade aliado à baixa eficácia dos imunizantes existentes ao vírus, devido às diversas mutações.

Mesmo com o encerramento do estado de emergência em 22 de abril de 2022, publicado pela Portaria N° 913 do Diário Oficial da União (DOU, 2022), optou-se por realizar os encontros de maneira exclusivamente via plataforma de comunicação virtual, com *link* de acesso exclusivo com o intuito de preservar a confidencialidade e privacidade de cada participante. Assim, a pesquisa atendeu a todas as determinações constantes do comunicado da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) sobre Procedimentos em Pesquisas com Qualquer Etapa em Ambiente Virtual, publicado em ofício Circular número 2, de 2021.

Estratégia Metodológica

Como estratégia metodológica optou-se pela utilização de Narrativas Compreensivas, as quais serão uma construção do entendimento e interpretação das experiências dos participantes pela pesquisadora, incluindo a própria experiência da mesma (Brizola et al., 2017). Conforme pontuam Fadda e Cury (2019), a experiência neste contexto é resultado da interação entre o pesquisador e o participante, criando uma experiência intersubjetiva.

Englander e Morley (2022) enfatizam que, a partir do método fenomenológico, cada pesquisa deve utilizar o modo de investigação que melhor permite a manifestação do fenômeno de maneira mais fidedigna. Para isso, as narrativas compreensivas foram construídas a partir de encontros dialógicos individuais com cada participante. Brizola et al. (2017) enfatizam que estes encontros não se constituem em entrevistas e não são gravados, pois a prioridade é a atitude de “estar com” os participantes. Isso implica em uma escuta atenta e diálogo interativo para a construção de significado das experiências vividas pelo participante, o que provavelmente não seria possível por meio de relatos do que foi verbalizado nos encontros.

Cada encontro inicia com uma pergunta norteadora que ajuda o participante a conectar-se com o fenômeno, lhe dar sentido e verbalizar suas experiências (Bezerra & Cury, 2020). Giorgi (1997), explica que o método fenomenológico necessita de perguntas abertas, pois estas permitem a livre expressão do indivíduo.

Apesar da atenção total ao discurso do outro, Brisola e Cury (2016) ressaltam que, como é característica dos estudos qualitativos, não é possível assegurar a neutralidade do pesquisador. A interação entre pesquisador e pesquisado será composta por influência mútua, o que consequentemente influenciará o processo de pesquisa (Andrade & Holanda, 2010). Sendo assim, na pesquisa fenomenológica, o pesquisador fará referência ao fenômeno não só na perspectiva do participante, mas também envolvendo sua própria experiência (Feijoo e Goto, 2016). Trata-se de uma cocriação de sentidos e, assim sendo, a experiência profissional da pesquisadora no campo de interesse em questão precisa ser considerada e a atenção dada a ela faz parte da sua preparação para cada encontro.

Forghieri (2020) enfatiza, a partir da perspectiva fenomenológica, que o sentido dado ao mundo é resultado dos encontros entre os diferentes sujeitos. Ciente disso, o pesquisador precisa praticar o envolvimento existencial e o distanciamento reflexivo. Ou seja, abandonar a postura intelectualizada para obter uma compreensão global e intuitiva da vivência e, posteriormente, distanciar-se para refletir e analisar os significados captados no encontro. De acordo com Giorgi (1994) o uso da *redução fenomenológica* ajuda a identificar e manter as vivências e valores do pesquisador temporariamente deslocada do eixo da relação para que o fenômeno se manifeste sem interferências acidentais. Desta maneira, a atitude de neutralidade e envolvimento não são etapas opostas, mas sim acontecem em fases distintas.

Após cada encontro dialógico, há a construção da Narrativa Compreensiva, que contextualiza a experiência pessoal e insere a interpretação fenomenológica (Cury, 2015). De acordo com Tombolato e Santos (2020), a pesquisa fenomenológica é interpretativa em sua natureza, pois o ser humano atribui significado às suas experiências. Da mesma maneira, espera-se que o pesquisador transmita a sua própria perspectiva interpretativa.

Posteriormente à elaboração de todas as narrativas individuais, redige-se uma narrativa síntese, que permitirá a análise fenomenológica dos elementos revelados (Cury, 2017). Estarão presentes nesta narrativa síntese, os temas significativos das experiências de todos os participantes, e que serão analisados e interpretados, desvelando a essência do fenômeno que está sendo estudado (Fadda & Cury, 2019).

Uma vez que a presente pesquisa é de caráter qualitativo, as etapas metodológicas foram detalhadamente descritas seguindo o protocolo COREQ (*Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research*). Trata-se de um *checklist* com os itens críticos a serem considerados para o desenho da pesquisa, e serve como um recurso para que o pesquisador relate aspectos relevantes sobre o estudo, método utilizado, análises de resultados e interpretações (Tong et al., 2007), cujas informações encontram-se no Anexo.

Participantes

O grupo de participantes da pesquisa foi composto por 10 profissionais, 5 homens e 5 mulheres, brasileiros, funcionários de corporações internacionais com filiais no Brasil, que exerciam atividades administrativas e de gestão em equipes globais, seja na liderança de pessoas ou de projetos. A média de idade era de 41 anos (DP=5,56), todos eram casados, e apenas uma

das participantes não tinha filhos. O tempo de experiência de trabalho era em média de 22 anos (DP=6,95), sendo que metade deste tempo como membro de times internacionais e remotos.

Além do português, todos utilizavam os idiomas inglês ou espanhol (ou ambos) para a comunicação com os times. Como critério de participação, estes profissionais deveriam ter permanecido na modalidade de trabalho remoto compulsório por um período mínimo de 6 meses durante a pandemia da COVID – 19.

Os participantes foram selecionados a partir do networking da pesquisadora, além de indicações de terceiros, seguindo os critérios da estratégia *Snowball*, ou bola de neve (Wright e Stein, 2005). Tal estratégia consiste em solicitar aos participantes que indiquem outros indivíduos no perfil delimitado para compor a amostra. Foi assegurado aos participantes o direito de declinar a participação a qualquer momento, além do apoio e disponibilidade da pesquisadora em relação a dúvidas sobre o estudo.

A Tabela 2 apresenta as características pessoais e familiares dos participantes.

Tabela 2*Dados pessoais dos participantes*

Pseudônimo	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Escolaridade	Residência¹	DistJorn²
Cora	F	32	casada	0	Pós-Graduação	SP, Brasil	R100, P0
Paulo	M	37	casado	3	Pós-Graduação	SP, Brasil	R100, P0
Joana	F	42	casada	1	Pós-graduação	SP, Brasil	R40, P60
Valores	F	50	casada	0	Pós-graduação	SP, Brasil	R10, P90
Juliana	F	37	casada	2	Pós-Graduação	SP, Brasil	R60, P40
Lauro	M	46	casado	2	Pós-Graduação	SP, Brasil	R40, P60
Gabriel	M	40	casado	1	Pós-Graduação	SP, Brasil	R90, P10
Samuel	M	45	casado	2	Pós-Graduação	SP, Brasil	R40, P60
Mudança	F	36	casada	1	Pós-Graduação	SP, Brasil	R40, P60
David	M	45	casado	1	Pós-Graduação	SP, Brasil	R100, P0

Nota: ¹Estado e país; ²Distribuição percentual aproximada da jornada semanal de trabalho, sendo

R = remoto e P = presencial.

A Tabela 3 apresenta as condições de trabalho, explicitando o tempo de experiência profissional total e de experiência na interação com equipes remotas. O tipo de liderança exercida se refere ao papel de gestor de pessoas (se possui reportes diretos de uma equipe), ou se faz a gestão de projetos (lidera equipes indiretamente em um projeto temporário, ou por sua *expertise* em alguma área). Os participantes também estimaram a distribuição usual do uso semanal de idiomas (em percentual aproximado do tempo) e é possível observar que a maioria fala três idiomas, sendo que o português é utilizado, em média, 48% do tempo.

Tabela 3*Dados profissionais dos participantes*

Pseud.	Cargo	EP¹	ER²	Tipo³	Interação	Países/Regiões	Idiomas⁴
Cora	Líder AL ⁵	10 a	4 a	Pessoas	40-45 pessoas	AL, EUA, Europa	P20, E70, I10
Paulo	Especial. Global	14 a	2 a	Projetos	20 pessoas	AL, EUA, Europa	P30, E20, I50
Joana	Diretora AL	22 a	10 a	Pessoas	30 pessoas	AL, EUA, Europa	P30, E40, I30
Valores	Dir. Comercial	36 a	16 a	Pessoas	250 pessoas	Global	P60, E10, I30
Juliana	Gerente	17 a	15 a	Projetos	20 pessoas	BR, EUA, Europa	P90, I10
Lauro	Gerente Global	28 a	10 a	Pessoas	35 pessoas	EUA, ASIA	P90, I10
Gabriel	Presidente Global	22 a	13 a	Pessoas	20 pessoas	AL, Europa	P50, E30, I20
Samuel	Vice Pres. Região	25 a	14 a	Pessoas	40 pessoas	Américas	P50, E10, I40
Mudança	Gerente AL	22 a	14 a	Pessoas	60-80 pessoas	AL, África, Eur., Ásia	P20, E40, I40
David	Gerente Regional	25 a	15 a	Pessoas	22 pessoas	AL e Canadá	P40, E10, I50

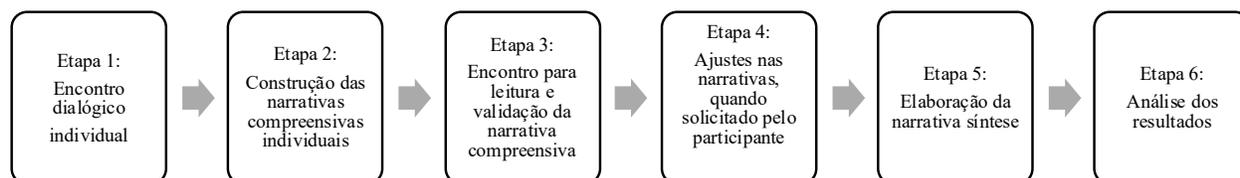
Nota: ¹Tempo de experiência profissional total (em anos); ²Tempo de experiência na interação

com equipes remotas (em anos); ³Tipo de liderança exercida; ⁴Distribuição do uso semanal de idiomas (em percentual aproximado do tempo), sendo P = português, E = espanhol e I = inglês;

⁵América Latina

Etapas de Execução da Pesquisa

A execução da pesquisa ocorreu em 6 etapas, conforme descrito a seguir na Figura 3:

Figura 3*Etapas de execução da pesquisa**Figura 3 - Etapas de execução da pesquisa*

A abordagem aos potenciais participantes foi feita pelo aplicativo de mensagem *WhatsApp* ou via endereço eletrônico (e-mail com mensagem individualizada), com a apresentação da pesquisadora e o objetivo da pesquisa. Na mesma mensagem foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Consentimento para Tratamento de Dados Pessoais (TCTDP). As instruções para o preenchimento, aceite e encaminhamento de uma via de cada documento assinada ao pesquisador foi condição para a participação. Ao formalizar o aceite para participar do estudo, a agenda para o encontro dialógico foi combinada entre as partes.

No início do encontro foram reforçados os aspectos éticos descritos no TCLE, seguido da pergunta norteadora: “Como está sendo/como foi desenvolver seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”. Conforme previsto no método utilizado, e por ter o objetivo de compreender a experiência individual dos participantes sobre o fenômeno pesquisado, não houve um roteiro ou questionário de entrevista estruturado. Perguntas adicionais foram desenvolvidas de acordo com a evolução do encontro, com o objetivo de assegurar a compreensão da pesquisadora sobre o conteúdo relatado.

A duração dos encontros foi, em média, de 1 hora e não foram utilizados recursos escritos, gravações de voz ou imagem. Os participantes tiveram total liberdade para relatar e refletir sobre suas experiências e, ao final, solicitou-se a escolha de um pseudônimo que tivesse conexão com a experiência vivida.

A redação das narrativas ocorreu imediatamente após cada encontro com base na vivência de cada pessoa e na interação entre participante e pesquisadora. Após revisão criteriosa de cada narrativa, a pesquisadora as apresentou ao grupo de pesquisa que a apoiou na compreensão, clareza do texto e controle de possíveis vieses da pesquisadora. Houve um novo encontro com

cada participante para validação da narrativa sobre o encontro específico. Assim, cada participante teve a oportunidade de verificar o texto elaborado e a liberdade de fazer qualquer ajuste que, porventura, pudesse considerar necessário.

Uma vez finalizado o processo de pesquisa, foi elaborada uma narrativa síntese que viesse a conter os principais elementos do fenômeno revelados nos encontros intersubjetivos. Vale ressaltar que essa síntese não corresponde a uma análise de conteúdo ou frequência de temas, mas busca apreender os sentidos e vivências mais representativos daquele grupo, bem como indicar suas contradições e peculiaridades.

Os resultados foram posteriormente analisados sob a perspectiva da teoria de Redesenho do Trabalho e do modelo RDT (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Chinelato et al., 2015).

Resultados

As Narrativas Compreensivas

Os encontros com os participantes ocorreram no período de março a junho de 2022. Como previsto na estratégia metodológica, após a construção das narrativas, estas foram validadas em um segundo encontro com os participantes, que ocorreu entre os meses de setembro a novembro do mesmo ano e foram conduzidos virtualmente.

À época dos encontros, os fatos relativos à pandemia, como a evolução do vírus, o calendário de imunização, os impactos na economia, na sociedade e no mercado de trabalho, eram constantemente atualizados pela mídia. Estas notícias fizeram parte do cotidiano dos participantes e ilustram os acontecimentos contemporâneos à pesquisa. As figuras de 4 a 16 narram a realidade ao longo destes meses.

Figura 4

Fevereiro de 2022- vacina para a variante ômicron



Figura 4 - Fevereiro de 2022- vacina para a variante ômicron

Nota. Recuperado de Alecrim, G., & Tortella, T. (2022). *Butantan trabalha em nova versão de vacina contra variante Ômicron* [imagem online]. <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/butantan-trabalha-em-nova-versao-de-vacina-contra-variante-omicron/>

Figura 5

Fevereiro de 2022 - o desrespeito às regras sanitárias



Figura 5 - Fevereiro de 2022 - o desrespeito às regras sanitárias

Nota. Recuperado de Carvalho, B., & Balleiro, R.(2022). *Blocos de carnaval desfilam pelas ruas do Rio de Janeiro mesmo com proibição* [imagem online].<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/blocos-de-carnaval-desfilam-pelas-ruas-do-rio-de-janeiro-mesmo-com-proibicao/>

Cora - O que os Olhos não Veem, o Coração não Sente

Cora já estava disponível para o encontro pontualmente às 14 horas. Iniciamos a chamada de vídeo e ela me recebe animada, com um sorriso, o cabelo bem alinhado e maquiagem dos olhos muito bem-feita. Noto que está com um fundo de tela com uma decoração moderna e colorida, próprio deste tipo de aplicativo para manter a privacidade do ambiente. Fizemos alguns testes de áudio e ela mostrou seu fone de ouvido com o microfone um pouco estragado, e disse rindo: “esse já está assim, com o microfone solto, mas é o mais confortável, paguei 30 reais. Melhor que esse outro aqui, mais caro”. Falamos um pouco sobre os recursos de tecnologia que ambas utilizávamos para trabalhar, e comenta que hoje esteve na empresa para buscar seu computador novo. Disse ter sido muito bom encontrar e conversar com alguns colegas, sentir um ambiente movimentado com bastante gente, e que foi engraçado ver alguns colegas precisando salvar os arquivos que não estavam na rede da empresa. “O meu foi rapidinho, 15 minutos já troquei porque meus arquivos já estavam organizados na rede.”

Perguntei se tinha alguma dúvida em relação ao Termo de Consentimento que havia assinado, e disse que não. Explico sobre como será o encontro e introduzo então a pergunta norteadora: “Como está sendo desenvolver seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”. Me olha séria e pensativa, dizendo: “olha, pra mim está sendo muito bom”. Disse que, com a função que tem hoje, é até melhor ficar em trabalho remoto, pois estar na empresa implicaria em estar fechada em uma sala apenas em reuniões. Além do mais, o ambiente de trabalho com mais pessoas a distraía muito e a equipe do Brasil exigia muito mais atenção, o que dificultava que estivesse mais conectada com os outros países onde também possui equipe. Hoje pode dar atenção a todos da mesma maneira, organiza sua agenda diária sem precisar trabalhar até mais tarde, não gasta mais tanto dinheiro com roupas, faz exercícios, e diz que sua casa nunca

esteve tão limpa. Surpresa, Cora diz: “como eu conseguia fazer tudo? Perdia duas horas no trânsito, trabalhava até mais tarde muitas vezes...”

Outro ponto que diz sentir como vantagem do trabalho remoto é que, como trabalhava em um espaço aberto, todos a ouviam falando espanhol, o que a incomodava e a deixava com um pouco de vergonha. Também prefere fazer as reuniões de casa, e relembra: “ano passado tivemos um projeto muito complexo e tínhamos conversas sérias e até conflitos com alguns gestores. Às vezes, quando acabava uma reunião difícil, eu ia tomar uma ducha. Na empresa não dá, vai fazer o que? Ir para o banheiro? Aí a pessoa sai do banheiro e olham para sua cara, perguntam o que houve? Em casa não, se está ruim fecho a câmera e faço careta. Na reunião tem que se controlar”.

À medida que vai relatando estas vivências, Cora vai ficando reflexiva. Diz que acha que está descobrindo um outro lado seu, mais introvertido. Comenta que tem preferido ficar em grupos menores, que sempre gostou de ficar sozinha, e que na empresa tem uma cobrança social, como se tivesse que ser amiga das pessoas e ir a *happy hours*. Diz que o pai sempre lhe dizia: “não faça muita amizade em empresa, depois você tem que demitir alguém e é mais difícil”. Fala de uma pessoa da equipe de outro país que está demonstrando alguns problemas de adaptação e que, se precisar demitir, crê que não será tão difícil pois não estabeleceu um vínculo pessoal. Pergunto o que acha que mais impacta, e menciona uma situação envolvendo uma ex-estagiária com a qual conviveu presencialmente e que precisou demitir: “Eu ficava muito presa a elas, via as coisinhas delas, ouvia as conversas”. Ainda sem entender bem, pergunto que me explique melhor, e diz: “Ah, as celebrações de aniversário, conhecia a vida delas, ficava com pena. Nossa, ter que demitir foi muito difícil”. Começa a rir e lembra de um quadro em um *podcast*⁷ que

⁷ *Podcast* é um programa de áudio que fica disponível em dispositivos com acesso à internet (Matos, 2022).

escuta, chamado *associação dos sem carisma*, “acho que estou meio assim”, diz. Neste momento sinto o contrário, um excesso de sensibilidade e cuidado com as pessoas, e até um certo alívio por não precisar se envolver tanto com as histórias pessoais, em evitar este tipo de situação que pode ferir o sentimento do outro.

“Sabe o que eu acho mais crítico nisso tudo? O *Onboarding*⁸ dos novos funcionários”, comenta. Diz achar diferente conhecer as pessoas presencialmente e depois ir para o virtual, mas começar a trabalhar na empresa já de maneira virtual, pode dificultar a adaptação. Fala que se um funcionário que “não está dando certo”, tivesse mais contato com a cultura da empresa, seria mais fácil. Pergunto o que acha que agrava mais a situação e diz que não é todo mundo que consegue falar, se expor, pedir ajuda. Acha que sim, é possível se vincular virtualmente, mas que é diferente, que é preciso se esforçar mais e quem não souber agir diferente do presencial, sofre mais. Em outro exemplo, fala a história de uma pessoa de sua equipe em que ela descobriu que estava grávida só no sétimo mês porque não foi compartilhado. Em contrapartida, outra profissional um pouco mais madura, pediu para ir até o escritório da empresa no seu país para ter mais contato com o ambiente e se sentir mais inserida – “uma pessoa já com uns 35 anos, mais madura, achei bem positivo”.

Lembra também de algumas desvantagens do trabalho remoto, como ficar mais isolada do mundo. Diz ter se sentido envergonhada, pois comentou sobre gostar de trabalhar com chuva para a pessoa que a ajuda com o serviço de casa, e esta lhe alertou sobre as tragédias provocadas pela chuva naquela semana. “Me senti egoísta, sabe? Por outro lado, hoje me vejo tendo filho, algo que antes era impensável! Quem ia cuidar da criança com a gente sempre fora?”

⁸ *Onboarding* é um processo para integração de novos funcionários em uma empresa que tem o objetivo de ensinar sobre os processos organizacionais, as habilidades e atividades que irão desenvolver, para que possam adequar-se à cultura organizacional e obter resultados de maneira mais rápida em sua nova função (Bauer & Erdogan, n.d).

Pergunto como se sente com estas novas descobertas sobre ela mesma. Abre um sorriso e me diz para que eu pergunte daqui a 10 anos, pois não sabe como será sua experiência no futuro. Diz ficar pensando nessas novas gerações, pois ela saiu da casa dos pais e de sua cidade natal muito cedo para trabalhar, e isso a ajudou a amadurecer. “Esses jovens já vão começar a trabalhar assim, sem nenhum conhecimento do que podem ou não fazer em uma empresa, sem noção de hierarquia, de como vão receber suporte”. Fala que, quando contrata alguém remoto, fica muito próxima no início para saber como a pessoa está, e evitar que se ‘queime’ fazendo algo errado. Comento que, por mais que fizer, sempre terá a parte do outro que não poderá controlar. Com um olhar reflexivo, concorda.

Quando percebo que vai concluindo suas reflexões, questiono se quer falar algo mais. Diz que quer saber mais sobre o mestrado, mas antes lhe peço para que eleja um pseudônimo, e rapidamente diz “Cora”. Pergunto o motivo e diz que gosta por ser curtinho e delicado. “Tipo Cora Coralina”.

Cora pergunta como é o mestrado, e conto um pouco da minha experiência. Diz que pensa em fazer também, para ter uma opção de carreira futura – “vai saber, um dia posso me cansar da empresa... ou a empresa cansar de mim”, finalizando a frase com uma boa risada. Diz achar a pesquisa muito relevante, pois fica questionando-se como será a percepção do trabalho para as gerações mais novas depois de todas estas mudanças.

Agradecemos uma a outra pelo encontro e nos despedimos.

Após o encontro, fui buscar mais informações sobre Cora Coralina na internet. Na enciclopédia virtual *Wikipédia*, descubro que Cora Coralina é também o pseudônimo dessa poetisa que publicou sua primeira obra somente aos 76 anos, apesar de escrever desde a adolescência. Descrita no texto como uma mulher simples, avessa a modismos literários, e que

passou por uma profunda transformação pessoal aos 50 anos de idade. Em uma imagem, ao ler um de seus poemas escrito em pedra, que dizia: “Não morre aquele que deixou na terra a melodia de seu cântico na música de seus versos”, fico bastante emocionada. Imagino o processo de descoberta dessa Cora atual e de suas dores para adaptar sua sensibilidade na realidade pouco afetiva do mundo corporativo. De como o trabalho remoto lhe ajudou a dar limites a isso, mesmo significando afastar-se desses sentimentos. A emoção veio porque senti muito de mim mesma nesta sua experiência, mas por outras descobertas e dores, as quais estou conseguindo transformar em versos e cânticos diferentes.

Paulo - Liberdade para Ser Quem Se É

Paulo conecta alguns minutos após o horário marcado, pedindo desculpas porque achou que o aplicativo avisaria sobre o compromisso. Parece à vontade e empolgado para o encontro, já dizendo que não sabia se poderia me ajudar porque não fazia gestão direta de pessoas, mas sim liderança funcional (como especialista). Eu disse que fazia parte do perfil, pois cada vez mais as empresas possuem pessoas em posições executivas sem gestão formal de pessoas.

Pergunto se há dúvidas em relação à pesquisa, reforço o compromisso de confidencialidade e explico como será o encontro – enfatizo que não há certo ou errado, bom ou ruim, pois ela irá falar sobre sua experiência pessoal. Sorrindo, concorda com a dinâmica e diz que fala bastante.

Faço a pergunta norteadora: “Como está sendo desenvolver seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”, sabendo que ele permanece em teletrabalho desde o início da mesma. “Está sendo ótimo”, responde. Explica que, para ele esposa e filhas, o ganho foi grande. Pode estar mais próximo das filhas, levá-las ao médico, ou para fazer esportes. “Hoje eu acabo de trabalhar às 18 horas e levo minha filha para a aula de tênis”. Crê que há algumas

desvantagens, como perder o contato mais informal com as pessoas e resolver problemas de maneira mais rápida sem ter que marcar reunião para isso, mas diz que se sente muito mais produtivo trabalhando de casa. Remonta sua rotina, e diz estar tentando não ficar tão preso a horários rígidos de início e fim de expediente. Faz exercícios físicos pela manhã, começa a trabalhar às 9 horas e às 18 horas as filhas já avisam que é hora de parar, o que acha muito bom para dar um limite.

Mesmo antes da pandemia, trabalhar em home office era uma prática de, no máximo, uma vez por semana que o ajudava a “colocar o trabalho em dia” depois de uma semana com muitas reuniões. Apesar de ser um programa da empresa, diz que havia preconceito dos colegas quando dizia que trabalharia de casa. Perguntei se era percepção ou se ouvia algo, e disse que já ouviu comentários desagradáveis de colegas, que colocavam em dúvida seu compromisso com o trabalho. Evitava falar que estaria em trabalho remoto e já chegou a desistir de fazê-lo quando foi proposto remarcar uma reunião que seria presencial, referindo que não queriam incomodá-lo, já que estaria “em casa”. “Eu poderia muito bem participar virtualmente, mas não quiseram”, comenta. Relembra também um comentário debochado e de cunho íntimo que ouviu certa vez. Agora diz ser uma realidade de todos, e sente-se mais livre para fazer suas atividades e organizar seu dia.

Fala que no início da pandemia os desafios foram maiores porque não tinha estrutura em casa, todos estavam na sala, as filhas com aula online. Tinha que trabalhar, monitorar a atividade delas, brincar com tinta. Depois conta que se organizaram melhor, mudaram para uma casa, e fala da satisfação de almoçar em família, estar em casa quando as filhas chegam da escola, organizar a hora do banho e colocá-las para dormir.

Diz que, apesar do presencial agilizar a resolução de problemas e atividades, não sente a falta de socializar na empresa. “A relação com a empresa é bilateral, eu entrego os resultados esperados, mas do meu jeito, não importa que horário vou fazer”. Enfatiza que nunca gostou dessa cobrança de comemoração de aniversário de colegas, sair para tomar café. Diz que nunca foi de fazer amizades na empresa e, apesar de ter boas relações com colegas, são vínculos de trabalho, não de amizade. “Acha que poderia ir à empresa a cada 15 dias, rever os colegas, fazer alguma reunião. Já estaria ótimo.”

Apesar dos ganhos pessoais que refere, pensa que as relações acabam ficando mais superficiais. Diz que o contato com a equipe que lidera é estritamente virtual, pois estão em diferentes países. “Fazemos reuniões e às vezes nem abrimos a câmera”, referindo que o vínculo acaba ficando mais formal. Diz também que tenta ajudar com determinados assuntos e sente que alguns ficam desconfiados, não se sentem à vontade para lidar com problemas. “Se pudesse estar pessoalmente, iríamos jantar, conhecer um ao outro. A falta de confiança nessas situações é um problema”. Crê que facilitaria se já conhecesse as pessoas pessoalmente antes da pandemia e fosse para o virtual.

Pergunto se o tipo de assunto que tratam agrava esta situação e diz que sim, que há muitos conflitos que precisa manejar, mas que as pessoas parecem não ter iniciativa ou predisposição para conversar e resolver. “Eu já não gosto muito de entrar em conflito, então acho complicado intervir em um conflito quando não sei toda a história. Se fosse presencialmente colocaria as duas pessoas na sala para conversar e resolver.” Diz que não confunde as coisas, que pode não gostar de alguém profissionalmente, mas ter um bom relacionamento. Parece achar um tanto cansativo que as pessoas precisem deste tipo de intervenção para resolver os próprios

problemas. Costuma reforçar com o time para pedir ajuda, e demonstra dizendo: “vai lá, fala com o colega, ele quer te ajudar”, referindo que é algo simples e que as pessoas complicam.

Falamos como poderá ser depois da pandemia, que provavelmente poderá visitar os países e interagir presencialmente com as equipes. Paulo conclui que este distanciamento físico das equipes iria ocorrer de qualquer jeito, mesmo sem a pandemia, porque as empresas já estavam adotando um formato de trabalho com times regionais. Questiona a si mesmo se a Cultura da empresa ajuda ou atrapalha para o fortalecimento dos times. Na sua experiência, conta que muitas vezes atrapalhou. “Eu sou uma pessoa introvertida e era cobrado ser diferente, parece que tinha que encaixar em um perfil, me expor da maneira que esperavam. Hoje se não quero fazer pergunta em uma reunião, eu não faço”. Comenta que, quando trabalhou em outra empresa, todos usavam roupa parecida, terno cinza, gravata escura e os comportamentos eram muito parecidos. Todas estas expectativas lhe davam insegurança muitas vezes, lembrando que já havia concorrido a vagas na empresa e que não foi escolhido por não se encaixar no padrão que queriam. “Acho que isso serve de alerta porque as pessoas não estão aceitando mais isso, há muitas oportunidades aí fora, as empresas precisam questionar suas práticas de gestão de talentos. Pergunto se faria sentido dizer que se sente mais original e livre para ser quem é. “Exatamente”, responde de maneira enfática.

Enquanto conversamos, tenho uma percepção muito clara de uma pessoa satisfeita consigo mesma, livre, estando exatamente onde quer estar. Fico pensando o quanto um padrão antes imposto o fez sentir e que, mesmo lutando para manter sua originalidade, pode ter feito com que duvidasse de si mesmo.

Paulo diz não entender quando as empresas falam de inclusão, mas na prática acabam querendo que as pessoas pensem igual e isso prejudica a criatividade individual. Sente que no

trabalho remoto há mais liberdade de expressar as ideias. Constata que agora são todos iguais e que não tem mais a sala da Diretoria, fazendo gestos com as mãos, para demonstrar como algo pomposo e hierárquico. Fala que uma pessoa, provavelmente de nível hierárquico mais alto, que nunca o havia cumprimentado, e o procurou de maneira muito cordial e informal para uma orientação de trabalho. “Deve ter encontrado Jesus”, diz.

Quando estávamos finalizando o encontro, peço que ele eleja um pseudônimo, e pensa por alguns instantes. “Ah, não sei...Ah vai, Paulo.” Pergunto por que Paulo e diz em um tom como quem estivesse pouco se importando: “às vezes as pessoas erram meu nome. Olham para mim e falam, oi Paulo. Não sei por quê. Vai ver tenho cara de Paulo. Vai Paulo mesmo.” Rimos bastante e penso o quanto isso já é algo pequeno, muito menor do que já foi um dia. Menor que sua família, que a satisfação que tem em ser produtivo, do que poder organizar sua rotina, do que exercitar sua criatividade. Livre. Quanto tempo perdido, hein Paulo?

Figura 6

Março de 2022- flexibilização das medidas protetivas

Covid: que Estados acabaram com exigência de máscaras? E o que a ciência diz sobre isso

18 março 2022



Figura 6 - Março de 2022- flexibilização das medidas protetivas

Nota. Recuperado de BBC News Brasil. (2022). [imagem online].

<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-60796913>

Figura 7

Março de 2022 - baixa no número de internações hospitalares

UTIs covid estão abaixo de 60% em todos Estados pela 1ª vez desde julho de 2020

Figura 7 - Março de 2022 - baixa no número de internações hospitalares

Nota. Recuperado de Saraiva, A. (2022). [imagem online].

<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2022/03/25/utis-covid-estao-abaixo-de-60percent-em-todos-estados-pela-1a-vez-desde-julho-de-2020.ghtml>

Joana: “Apesar de Você Amanhã Há de Ser Outro Dia”

Joana e eu conectamos quase ao mesmo tempo, pontualmente às 14 horas. Como era a primeira vez que conversávamos, tomamos um tempo para conhecer mais uma à outra. Ela comenta que mudou para a casa onde vive atualmente no ano passado, e que montou um escritório nos fundos do terreno, em um local mais reservado. “Tenho uma filha de oito anos que estuda só à tarde”, referindo que necessita de um local mais calmo e privado para trabalhar. Joana trocou de empresa no primeiro ano da pandemia, em 2020, e diz que na empresa atual adotou um modelo híbrido, em que está duas vezes por semana no escritório e três dias trabalhando de casa. Agradeço mais uma vez a participação e explico a dinâmica do encontro. Sempre sorrindo e com semblante tranquilo, Joana mostra-se disposta a participar e atenta à explicação.

Lanço a pergunta norteadora: “Como foi para você desenvolver seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”. Conta um pouco da sua experiência na empresa anterior, afirmando que nenhuma empresa estava preparada para enfrentar a situação, muito menos os líderes. Sobre os funcionários, diz que tampouco estavam estruturados para trabalhar no formato remoto. “Os funcionários começaram a pedir as cadeiras do escritório para trabalhar de casa”, descrevendo os desafios para atender as necessidades das pessoas e adaptar as regras da empresa para acolher tais demandas. Dedicou muito do seu tempo dando suporte aos funcionários, como treinamentos para ajudar na adaptação do trabalho e gestão remotos. Diz que um novo presidente havia assumido a unidade de negócios em que atuava pouco antes de começar a pandemia. Explica que este executivo tinha um perfil que exigia bastante do time de diretores, e conciliar estes dois eventos foi muitas vezes “caótico”, dizendo que quase ficou doente. Peço que defina este “caótico”, e conta que era uma pessoa explosiva. “Ele enviava mensagem às 7 da manhã

para os diretores mandando todos conectarem às 7:15. Berrava com todo mundo na reunião, minha filha que assistia aula virtual no quarto ao lado escutava tudo”. Diz que, por ser a única mulher no time, sofria ataques diretos: “ele dizia para eu ir lavar a louça para me acalmar”. Conta que após algumas reuniões, chorava bastante e ficava paralisada na frente do computador, e precisava da ajuda do marido para se recompor. Refere que a atitude do gestor piorou muito na pandemia, mas já havia percebido que a relação dos dois poderia não dar certo antes mesmo dos decretos de isolamento social. Conta que haviam viajado juntos para que ela o apresentasse a outras equipes, e nestas interações ele já mostrava alguma hostilidade. “Ele me comparava à esposa dele, que atua na mesma área que a minha. Dizia que ela já havia feito muito mais coisas que eu, como se eu não estivesse entregando o suficiente.” Comenta que estes episódios a machucavam muito, pois sempre foi muito dedicada ao trabalho.

Percebi pelo vídeo o quanto eu estava reagindo ao relato de Joana quando coloquei as mãos na boca ao ouvir esta história. Fiquei admirada no seu discernimento e serenidade em reviver estas situações cheias de carga emocional. Procuro ter cuidado ao aprofundar o assunto, e pergunto o que a ajudou a lidar com estes episódios. Diz que não poderia simplesmente largar o emprego, pois o marido tem negócio próprio e foi impedido de exercer suas atividades nos períodos de quarentena. Naquele momento, seu salário na empresa era a única fonte de renda. Lembra que certa vez o gestor foi muito agressivo em uma reunião: “era sexta feira e no outro dia era aniversário da minha filha, imagina como eu estava na festinha”.

Mesmo sentindo-se abalada e fragilizada, procurou agir para buscar novas oportunidades no mercado, fez contatos com colegas de mercado e *headhunters*⁹, informando a sua disponibilidade de trocar de empresa. Lembrou que havia lido o livro “Mentes Perigosas”, que

⁹ Consultor com experiência no mercado de trabalho que faz uma busca ativa e recruta profissionais com alta qualificação para vagas de emprego (Fundação Instituto de Administração, 2022).

aborda o perfil de psicopatas e os comportamentos característicos, os quais, muitas vezes, refletiam as atitudes do gestor. Refere que é um perfil comum no mundo corporativo, e ler as atitudes características que identificava no chefe a ajudaram a discernir o que era seu e o que era dele, e que fazer isso foi importante para que não adoecesse.

Após receber a proposta de trabalho da empresa atual, disse que ainda permaneceu um tempo na antiga empresa fazendo a transição de suas atividades. Ao saber que estava deixando a empresa, o gestor faz comentários que define como manipuladores, minimizando suas atitudes hostis e lamentando sua saída por achar que estavam no caminho de estabelecer um bom vínculo. Teve perdas financeiras ao pedir demissão e aceitou um salário menor na empresa atual, mas não se arrepende.

Não escondo minha admiração pela maneira corajosa que enfrentou estes episódios do trabalho e outros acontecimentos pessoais, como quando ela e o marido se infectaram com COVID-19, as sequelas da doença, a mudança de casa e cidade, e a preocupação em acomodar o calendário escolar da filha. Verbalizo, espantada, que foi muita coisa. “Aprendi a ter mais resiliência, precisei aguentar firme”, disse. Diz que, na época, não teve apoio dos colegas. Conta que todos ficavam em silêncio durante os ataques verbais do gestor, e depois ligavam para saber como ela estava. Agora está conseguindo reconstruir a confiança em si mesma, mas durante os seis primeiros meses após sua saída, ainda sentia os efeitos do comportamento abusivo. “Em seis meses ele conseguiu abalar 20 anos de experiência”, conta. Aliviada, diz que empresa atual tem um perfil completamente diferente, mais acolhedor, sem a vaidade que encontrava no antigo emprego.

Fico pensando se Joana se dá conta da sua força. De como, apesar do ambiente tóxico e ataques pessoais, encontrou recursos para colocar-se em primeiro lugar e trilhar um caminho

diferente, vivenciando sua vulnerabilidade no seu estado mais “puro”. Com uma coragem gigante de começar de novo e investir afetivamente neste novo desafio. Diz que na nova empresa já fez mudanças na equipe e construiu novos projetos.

Neste momento, penso o que pode a ter movido a continuar lutando, além da necessidade de sustentar sua família. Arrisco dizer que foi o que o seu trabalho representa, o sentido e a identidade profissional que construiu até aqui, uma sustentação, uma viga que se manteve mais forte. Lembro da música: “Apesar de você”, do Chico Buarque. A letra da música traz algumas referências de retaliação ao opressor. Júlia, ao contrário, escolheu se preservar, se fortalecer e se afastar, sem olhar para trás.

Deste episódio, Joana diz ainda guarda cicatrizes, mas conseguiu tirar alguns aprendizados. Relembrando sua trajetória, diz que sempre gostou do mundo corporativo e foi uma profissional muito dedicada ao trabalho. Hoje já está agindo diferente, pensando em opções de carreira fora do mundo corporativo e não envolvendo-se de maneira tão intensa nas suas atividades.

Quando já estava concluindo sua narrativa, peço que eleja um pseudônimo para que eu possa identificá-la. Pensa um pouco e diz: “Joana”. Joana é o nome de sua filha, e justifica a sua escolha ao contar que foi pela filha que fez tudo isso – resistir à pressão, às ofensas, e ter forças para mudar. “Eu disse isso para ela. Ela entende, disse que eu preciso ganhar dinheiro para pagar a escola. Disse que não, que fiz para mostrar a ela que também pode”, enfatizando com uma fala enérgica que a sua filha também pode ser forte e mudar seu contexto.

Joana finaliza dizendo que é a primeira vez que fala nesta história sem se “desmontar”. Sinto-me lisonjeada por receber sua história, inspirada e representada pela coragem desta mulher. Penso que o poder autêntico está cheio de vulnerabilidade e medo, também de verdade, coragem

e afeto. “Eu não deixei que ele roubasse minha essência”, disse Joana em certo momento. Seguramente nunca e ninguém o fará.

Valores: “Eu era feliz e já sabia”

Ao conectar a câmera, cumprimento Valores e noto a paisagem urbana na janela ao fundo. Comento que, pelo cenário, presumo que está no escritório da empresa. De maneira cordial e receptiva, Valores confirma minha suspeita e diz que já está trabalhando mais dias por semana do escritório, e só faz home office ocasionalmente. “Eu moro perto e gosto de vir para o escritório”, diz.

Valores está bem arrumada e maquiada, e parece estar bem à vontade no ambiente, inclusive comentando que sentia falta de estar na empresa, pois já estava cansada de trabalhar de casa. Disse que até do trânsito sentia falta, não se importava com o tráfico lento, pois aproveitava para escutar música no percurso até o trabalho.

Percebo que Valores está disposta a falar sobre o tema, então comento a dinâmica do encontro e parto para a pergunta norteadora: “Como foi para você exercer seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”. Valores diz que, para ela, não foi uma tarefa fácil, precisou se adaptar.

Conta que estava trabalhando em outra empresa e que, pouco antes da pandemia, tinham feito uma grande reforma no escritório e que toda a equipe estava muito animada com o novo ambiente. Lembra como foi frustrante sair de uma reunião de planejamento estratégico no dia 12 de março de 2020. Disse que todos os presentes estavam entusiasmados para iniciar o novo ciclo, mas já no dia 17 presenciaram o processo de desinfecção e fechamento do ambiente para que ninguém mais entrasse no escritório.

Valores disse estar ciente que, para muitas pessoas, foi desafiador trabalhar de casa, pois houve casos de divórcio, as famílias tinham que compartilhar espaço para trabalho e estudo, mas para ela foi diferente. “Eu e meu marido nos aproximamos mais ainda, essa parte foi muito positiva. Também não temos filhos, então conseguimos dividir bem o espaço de trabalho de cada um”.

O que lhe fazia falta era a interação com as pessoas. Comenta que trabalha desde os 14 anos e que era a realidade que conhecia e gostava. Disse que sentia falta de interagir informalmente, conversar, ir tomar um café. Achava mais fácil resolver problemas pessoalmente, pois virtualmente precisava marcar compromisso na agenda das pessoas, ou não tinha o retorno na velocidade que precisava. Diz também que já teve até que reportar algumas situações para outros gestores a fim de obter suporte quando não conseguia contato com as pessoas responsáveis.

Outro fator que deixou sua experiência mais desafiadora foi lidar com o medo de se infectar, e o contato próximo com a morte quando precisou dar apoio a funcionários e amigos que perderam parentes para a doença. Por vezes, chegou a questionar-se por que a humanidade estaria passando por isso e esta incerteza aumentava sua ansiedade. As ruas vazias, o isolamento, tudo isso a deixava triste. “Eu tinha que reportar os casos de COVID para o escritório corporativo que fica fora do Brasil. Eles não entendiam a situação aqui, criticavam, diziam que éramos o epicentro da doença”, referindo como este tipo de discurso a constrangia.

O fato de o negócio em que trabalhava ter hospitais como clientes também foi um estressor, porque tomava conhecimento de notícias ruins de maneira muito direta e via o sofrimento dos profissionais da saúde. “Eu vivia tudo isso e tinha que estar bem para fazer uma reunião, reportar esta situação, era pesado”. Diz também que, apesar de sentir falta dos pais já

falecidos, ficava imaginando que estaria ainda mais preocupada se estivessem vivos, pois teria muito medo de que fossem infectados.

Pergunto o que ajudou a adaptar-se a esta situação enquanto estava trabalhando de maneira remota, e fala, com muita clareza, que foi criar uma rotina. Diz que começou a estabelecer horários de trabalho, pois se acordava muito cedo já ia direto para o computador sem se arrumar. Quando viu que estava exagerando na comida e bebendo mais vinho, conta que sentiu que era hora de se organizar.

Começou a preparar-se para sua jornada como se fosse sair de casa. “Me maquiava, arrumava o cabelo, vestia uma blusa. Ficava arrumada nem que fosse da cintura para cima”, diz rindo. Aproveitou o tempo em que estaria em deslocamento ao escritório para ler, passou a assistir filmes com o marido no final de tarde, e até começou uma nova graduação para preservar-se das notícias ruins e ocupar a cabeça. “Nós fomos para uma casa em outra cidade e era mais tranquilo, caminhávamos no final do dia. Peguei minhas cachorras, fechamos o apartamento e saímos da cidade”.

Pergunto se a motivação para mudar de empresa teve algo a ver com a experiência anterior, e disse que não. Fala que foi uma oportunidade de carreira que já fazia parte dos seus planos. Diz que teve uma ótima proposta e pode contar com o apoio do marido para a transição. A empresa atual também a recebeu muito bem e, apesar de iniciar de maneira remota, foi um começo tranquilo.

Valores conta que já estão retornando ao trabalho presencial, mas que isso não será obrigatório a todos. Afirma que costuma deixar sua equipe livre para optar qual modalidade de trabalho preferem, mas já deixa claro que sua preferência pessoal é estar presencialmente e interagir com quem estiver por lá. “Quem está por aqui já chamo para um café ou para almoçar,

conversamos sobre outras coisas, eu gosto bastante de falar, como dá pra ver.” Refere-se ao futuro nas interações como algo que terá dificuldades, como o *metaverso*¹⁰.

Ressalto as demonstrações de empatia que teve com as pessoas e como isso realmente devem ter lhe gerado sofrimento. Concorda e diz que não basta ela estar bem, mas é importante que as pessoas a sua volta também estejam.

Pergunto se crê que teve aprendizados neste período e conta que aprendeu a dar mais valor para alguns aspectos de sua vida, como estar com amigos, a família, e especialmente com seus sobrinhos (com quem já tem um vínculo muito próximo), e a ficar menos preocupada com o trabalho.

Ao mesmo tempo que sinto a emoção do seu discurso ao refletir sobre os aprendizados, penso o quanto isso tudo já estava presente em sua vida – Valores já vivia os relacionamentos de maneira empática, estava em contato com o que preferia e lhe dava alegria antes da pandemia, como seu relacionamento, o trabalho, seu bem-estar, sua carreira, os amigos e o contato diário com as pessoas. Parecia já viver sua vida como queria e já sabia disso. Lembrei de uma situação em que alguém descreveu uma lembrança boa com a frase “eu era feliz e sabia”, e pensei que isso se aplicaria perfeitamente a ela.

Já nos aproximando do final da nossa conversa, peço que escolha um pseudônimo. Após refletir um pouco, diz que pode ser *Valores*. Penso o quanto esta certeza já estava percorrendo sua vida, pois menciona o quanto tudo o que valorizava - o vínculo com família, os sobrinhos, o trabalho, as relações com os amigos e com o que é importante para sua vida ficaram mais evidentes durante a pandemia.

¹⁰ *Metaverso* é a terminologia utilizada para indicar um tipo de mundo virtual que tenta replicar a realidade através de dispositivos digitais (Wikipédia, 2022).

Figura 8

Abril 2022 - o fim do estado de emergência

Ministério da Saúde explica o fim da Covid-19 como emergência em saúde pública no Brasil

Queda de casos e óbitos, vacinação e a capacidade de atendimento do SUS são as justificativas para a mudança de status. OMS ainda considera doença emergência de saúde pública internacional.

Figura 8 - Abril 2022 - o fim do estado de emergência

Nota. Recuperado de Portal G1.(2022). [imagem online].

<https://g1.globo.com/saude/coronavirus/noticia/2022/04/18/ministerio-da-saude-fim-covid-19-emergencia-saude-publica-brasil.ghtml>

Figura 9

Abril 2022 - a grande debandada de funcionários

Eu me demito!

Great resignation: fenômeno da grande debandada chega ao Brasil

Uma onda de pedidos de demissão nos Estados Unidos, França, China e até Brasil mostra que a relação com o trabalho mudou. Conheça os impactos

Figura 9 - Abril 2022 - a grande debandada de funcionários

Nota. Recuperado de Amaro, M. (2022). [imagem online].

<https://www.infomoney.com.br/carreira/great-resignation-fenomeno-da-grande-debandada-chega-ao-brasil/>

Juliana: Quem Cuida do Cuidador?

Juliana e eu iniciamos a conversa falando sobre a passagem do tempo, de como dois anos passaram rápido e não nos demos conta. Ela fala sobre sua rotina atribulada na empresa atual e comenta que após dois anos de trabalho neste local, está mais bem adaptada à cultura intensa de trabalho. Diz estar tentando aproveitar os benefícios do trabalho híbrido e faz questão de preservar a disciplina para não extrapolar a jornada de trabalho.

Conversamos sobre alguns desafios no desenvolvimento de lideranças nas empresas, como uma certa complacência a comportamentos nocivos de líderes que dão bons resultados financeiros, e a dificuldade em valorizarem ações de desenvolvimento de pessoas. “Eles querem saber o retorno financeiro de um treinamento, não tem como medir isso”, explica.

Juliana não estava muito certa de como seria o encontro, então lhe explico a dinâmica e confirmo seu entendimento. A partir da pergunta norteadora: “Como foi exercer seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”, fica reflexiva e sorri, referindo que era uma pergunta profunda. Fica em dúvida sobre qual momento de carreira iria priorizar, pois no primeiro ano de pandemia estava trabalhando em outra companhia. Digo que poderia falar sobre suas experiências como quisesse e, se fizesse sentido, contar sobre a sua trajetória ao longo destes dois anos.

Inicia expressando a dificuldade que foi no início da pandemia, com a preocupação que tinha com os funcionários por ser uma profissional de Recursos Humanos. Diz que tudo ficou mais formal e cansativo pelo excesso de reuniões. Comenta que o time costumava alinhar as ideias e o discurso antes das reuniões com o time dos Estados Unidos, e virtualmente tornou-se desafiador: “não podíamos mais conversar pessoalmente entre a gente no Brasil, tinha que ser por WhatsApp”, relata.

Fala que fez muita falta estar junto das pessoas para saber o que estava acontecendo, algo muito difícil no ambiente virtual. Quando pergunto as consequências disso, diz que os momentos entre reuniões, as conversas informais no café, aqueles comentários após reuniões, não aconteciam mais. “Eu não podia ver as expressões, as conversas paralelas, intervir e conversar discretamente quando alguém fazia algum comentário inadequado – ‘tipo, fulano, não é legal falar assim’”. Sua reação foi fazer reuniões individuais, conversar o quanto podia com as pessoas, saber como estavam e dar o apoio necessário.

Ao longo da narrativa Juliana deu vários exemplos sobre sua preocupação com as pessoas e mostrou-se sensível às diferentes realidades dos funcionários, como quando comenta que muitas vezes pessoas que não tinham rede de apoio para acolher necessidades pessoais e precisavam trabalhar presencialmente. “Na unidade que atendia tínhamos mães solo que pediram demissão porque não tinham com quem deixar os filhos”. Diz que, após discutirem muitas possibilidades, encontraram uma maneira de apoiá-las sem que precisassem sair da empresa.

Juliana relembra que a unidade de negócios que atendia estava engajada em apoiar os funcionários, e promovia ações visando o bem-estar antes mesmo de outras áreas da empresa. Apesar de afirmar que a empresa como um todo estava preocupada e ativa no apoio aos funcionários, não se sentiu totalmente apoiada por seus líderes em um primeiro momento: “Buscava apoio nos meus pares”.

As reuniões com os times de negócios eram um alívio. Conta que certa vez achou um texto no Instagram intitulado “Onde está você no mar”, que fazia analogia de estados emocionais sobre como uma pessoa estaria no mar: se afogando, boiando, nadando etc. O Diretor do negócio usou o texto em uma reunião, para que o time pudesse compartilhar como estavam se sentindo na situação de pandemia, e encontrassem conforto nos depoimentos dos colegas. Perguntei como ela

descreveria seu estado emocional naquele momento através deste texto metafórico, e disse que esteve um pouco em cada lugar, por vezes nadando, outras boiando ou se afogando.

Pergunto se a experiência da pandemia em 2020 teve a ver com sua decisão de sair de da empresa em que trabalhava na época, mas disse não, que sua saída foi “construída” antes da pandemia - já estava amadurecendo a ideia há algum tempo. Refere que já estava cansada da dinâmica corporativa do local, da falta de transparência e profissionais que faziam mais propaganda de si do que efetivamente resolver problemas. Juliana diz que seu jeito transparente de lidar com as situações e desvelar os problemas para buscar a solução, poderia incomodar algumas pessoas.

Afirma que a pandemia fez com que refletisse sobre sua carreira e que ser fiel aos seus valores pesaram mais do que o desejo de permanecer na companhia em que já trabalhava há muitos anos. Relembra um evento quando retornou da licença maternidade, em que outro colega ganhou o prêmio de um projeto que ela liderou, e que ficou sabendo por acaso em uma conversa com colegas. Diz também que já estava exercendo uma função de maior complexidade e não teve reajuste de função ou salário.

Ao ingressar na nova empresa, deparou-se com uma cultura diferente do que estava acostumada, em relação à carga excessiva de trabalho e falta de respeito à jornada de trabalho, inclusive por parte da liderança. Desde o início deixou claros os seus limites de horário e orientou sua equipe a fazer o mesmo. “Na minha área não aceitamos reunião antes das nove, entre 12h e 14h e nem depois das 17h”. Juliana manteve este posicionamento, mesmo que isso tenha lhe custado algumas conversas difíceis com a Diretoria sobre o impacto dessa sobrecarga na saúde mental das pessoas.

Juliana diz, já concluindo sua narrativa, que a pandemia impulsionou estes comportamentos de preservar seu espaço e negociar suas preferências. Hoje diz que não abre mão do trabalho híbrido, pois isso permitiu que acompanhasse mais de perto os filhos pequenos: “antes da pandemia eu deixava o mais velho às seis e meia da manhã na escola e buscava às seis e meia da tarde, doze horas depois. Hoje eu acompanho a vida deles e não quero mais perder isso”, diz de maneira determinada.

Antes de finalizar, peço que escolha um pseudônimo para que eu possa identificá-la. Sem pensar muito, diz que pode ser Juliana e não refere nenhum significado especial para esta escolha, é apenas uma pessoa conhecida que havia encontrado recentemente. Após conversarmos um pouco mais sobre amenidades, nos despedimos.

Reflico o papel da área de Recursos Humanos no cuidado com as pessoas, em especial na situação de pandemia, e o quanto esta postura foi adotada por Juliana em relação ao outro. Ao longo da narrativa deixou clara sua prioridade em cuidar dos que percebia que precisavam de mais apoio e estabelecer os limites necessários para preservar a saúde das pessoas, mas não esqueceu de si mesma.

A pandemia foi um duro golpe, mas impulsionou com que fizesse escolhas de acordo com seus valores e que demonstraram o cuidado consigo mesma. Isso ficou evidente no cuidado com seus colegas, na atenção e presença com os filhos, na firmeza em que estabelece limites para o bem-estar de sua equipe, e em como redirecionou sua carreira.

Figura 10

Maio de 2022 - aumento dos casos de COVID-19

Às vésperas de fim do estado de emergência, Brasil tem 16,1 mil novos casos de Covid

Dados não incluem informações de São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Tocantins, Roraima, Minas Gerais, Maranhão, Mato Grosso do Sul e DF

Figura 10 - Maio de 2022 - aumento dos casos de COVID-19

Nota. Recuperado de Portal de notícias Terra. (2022). [imagem online].

<https://www.terra.com.br/noticias/as-vesperas-de-fim-do-estado-de-emergencia-brasil-tem-161-mil-novos-casos-de-covid,055aa20b9387a69e797d1e7fd0b00fa1xb0adbip.html>

Figura 11

Maio de 2022 - nova alta no número de internações

Com alta de 120% de internações por Covid em maio, 10 milhões de pessoas ainda estão com dose de reforço da vacina atrasada em SP

Figura 11 - Maio de 2022 - nova alta no número de internações

Nota. Pinhoni, M., & Figueiredo, P. (2022). [imagem online]. <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/05/30/com-alta-de-120percent-de-internacoes-por-covid-em-maio-10-milhoes-de-pessoas-ainda-estao-com-dose-de-reforco-da-vacina-atrasada-em-sp.ghtml>

Lauro: A Adaptação e Resiliência do Líder

Lauro ingressou na reunião pontualmente às 16 horas. Ficou com a câmera desligada por alguns segundos, mas abriu em seguida mostrando seu fundo de tela com um filtro “desfocado”.

Começo a conversa agradecendo a disponibilidade em participar da pesquisa, pois há alguma burocracia anterior na assinatura dos documentos. Diz que não foi incômodo e que vê estes procedimentos com bons olhos, pois mostra seriedade em como serão tratados os seus dados pessoais. Após colher alguns dados para a demografia da pesquisa, explico a dinâmica e Lauro mostra-se atento para começar.

Faço, então, a pergunta norteadora: “como foi exercer seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?”. Lauro pensa por alguns segundos e diz que poderá falar sobre sua experiência, mas que sabe de experiências diferentes no mercado. Diz que a empresa em que trabalha sempre investiu em tecnologia móvel para o trabalho remoto, como notebook, acesso remoto à rede da empresa, fones de ouvido com microfone sem fio. “Sei de algumas empresas em que os funcionários ainda utilizavam desktop, não tinham VPN¹¹, tiveram que correr atrás”, comenta. Conta que já existia a prática do *home office* antes da pandemia, em que podia trabalhar um dia por semana em casa e o outros quatro na empresa. Mesmo assim, diz que raramente desfrutava desta possibilidade a não ser se tinha algum compromisso agendado, como uma consulta médica.

Questiono por qual motivo não aderiria ao trabalho remoto semanalmente, e explica que a empresa é mais conservadora e valoriza a modalidade presencial. Na sua opinião, estar presencialmente na empresa também facilita a conexão entre os colegas e dá mais agilidade à resolução de problemas, pois estava mais disponível para as pessoas. “Se precisamos de alguma

¹¹ Software para acesso à rede privada da empresa

coisa é só passar na mesa do outro”, referindo que a pandemia não permitiu esta possibilidade. “Se alguém me enviava mensagens pelo *chat* e eu não respondia, vinham na minha mesa para resolver. Na pandemia, como as pessoas estavam remotas, não se tinha certeza se estavam disponíveis.”

Lauro recorda que já fazia a gestão de equipes remotas antes da pandemia e estava acostumado a marcar reuniões formais com o time que estava em outros países, pois esta era a preferência das pessoas. Já com o time do Brasil, a comunicação era mais fluída e não precisava de muita formalidade, o que considerava algo positivo. “Com a pandemia, isso mudou. Antes não precisava marcar reunião com o pessoal do Brasil para acompanhar as atividades, mas estando remoto tivemos que marcar tudo na agenda”, conta. Pergunto como foi isso para ele, se isso o impactou de alguma maneira. Diz que teve que se adaptar e que já está acostumado com esta dinâmica das empresas, pois trabalha há muitos anos em corporações estrangeiras. Conta que a empresa anterior, também internacional, tinha uma cultura diferente da atual, e que também precisou se adaptar. Apesar destas mudanças forçadas na dinâmica de trabalho que já estava acostumado, diz que sempre buscou a melhor maneira de fazer seu trabalho e a gestão das equipes, independente da situação de pandemia.

Segue falando sobre sua habilidade de adaptação e conhecimento das culturas com as quais já trabalhou. Lauro dá o exemplo da cultura de trabalho americana, que considera mais individualista. Quando assumiu um papel global, conversou com uma colega dos EUA para conhecer mais sobre as preferências de trabalho de seus funcionários deste país. “Minha colega disse que se não marcar na agenda, eles não iriam me procurar espontaneamente, poderiam ficar dias sem se comunicar”. Relembra que, certa vez, percebeu que um dos funcionários estava

atrasado em uma atividade e ofereceu ajuda para que concluísse. Diz que a pessoa parece não ter gostado muito e questionou sua atitude, dizendo que ele não era o responsável pela tarefa.

A partir deste episódio, concluiu que precisava ser mais cuidadoso nestas abordagens, mesmo que sua intenção tenha sido apenas de ajudá-lo. “Americanos tem dificuldade em colaborar em time. Eu costumo oferecer ajuda se eu sei um assunto, já fiz isso com um funcionário do Brasil que estava atrasado com algumas entregas e ele me agradeceu, foi diferente”, conta. Este relato me fez lembrar de algumas características das lideranças nas empresas e da crença que a equipe é que precisa adaptar-se ao estilo de liderança do gestor, o que pode gerar um desequilíbrio na relação.

Quando demonstro curiosidade sobre como prefere que sejam as interações de trabalho, refere que sua trajetória de carreira em empresas internacionais fez com que desenvolvesse esta habilidade de adaptação. Ressalta que o mercado de trabalho exige esta adaptabilidade, pois é um mercado concorrido em que há escassez de profissionais, principalmente nos EUA. Diz que trabalha com outro país que tem uma cultura similar à brasileira, com pessoas bastante capacitadas, e que valorizam muito as oportunidades de trabalho pela escassez de empregos no país. Um tipo de comportamento que não enxerga nos brasileiros.

Ao final do encontro, peço que escolha um pseudônimo para que eu o identifique. Franze a testa e reflete por alguns segundos e diz que pode ser Lauro. Pergunto o porquê e diz que é parecido com o nome da filha e que foi ele quem escolheu seu nome. Ao nos despedirmos, Lauro menciona que está disponível caso ainda precise de algo e mostrou-se curioso para a nossa próxima conversa.

Gabriel: Funcionários em Primeiro Lugar, Líderes por Último

Quando Gabriel abriu a câmera para o nosso encontro, percebo que está trabalhando em sua casa, no que parece ser seu escritório. Além de pastas e papéis que pude ver nos armários abertos, há uma cama para gatos e alguns brinquedos que me fazem crer que há animais de estimação por perto. Pergunto se estava escutando bem e rimos pelo fato de que esta era uma das frases mais comuns no trabalho remoto durante a pandemia, o que pode gerar confusão - “fica aquele perereco”, diz, o que me fez rir, pois nunca havia escutado esta expressão.

Comento sobre a minha percepção sobre ele ter felinos na casa, com a esperança de conhecer o bichano, mas Gabriel comenta que estavam todos dormindo. “Tenho dois cachorros, um gato e três passarinhos. O gato está dormindo agora, mas se estivéssemos conversando às duas da manhã estaria por aqui”. Com o seu ambiente aberto e sorriso acolhedor, mostra-se disposto a iniciar nossa conversa.

Explico a dinâmica do encontro e peço alguns dados, os quais me fornece com a riqueza do contexto. Neste momento, já percebo a complexidade do seu papel de gestor de negócios e de pessoas, e as responsabilidades como CEO de um grupo que atua em mais de 25 países.

Faço a pergunta norteadora: “Como foi para você exercer seu trabalho de maneira remota durante a pandemia?” Diz que já costumava fazer home office antes da pandemia quando precisava ganhar produtividade, assim como já fazia gestão de equipes em outros países. Mesmo assim, diz que precisou dar apoio às pessoas e se expor mais. Quando pergunto o que seria este se expor, conta que precisou estar mais presente, não só com o time de diretores que reporta diretamente a ele, mas com todas as equipes.

Como líder da empresa, fez questão de participar de reuniões, saber como as pessoas estavam e ajudá-las a enfrentar os primeiros meses de pandemia. “Algumas pessoas tinham

dificuldade de se adaptar, de interagir, nem todos tinham um ambiente propício para trabalhar em casa, e outros não gostavam”, explica.

Gabriel relembra que estar presente, mesmo que fosse para escutar apenas, era importante. “Criamos reuniões para discutir projetos, compartilhar melhores práticas entre os grupos, promover aprendizagem. Hoje já estão mais independentes e já não preciso estar sempre presente”, explica. Salienta os benefícios desta prática, pois como estava mais perto da equipe no Brasil, esta interação fez com que enriquecessem seus processos e replicassem boas práticas em outras regiões, o que antes não costumavam fazer com tanta frequência.

Em relação a sua gestão, diz que, após os primeiros meses mais tumultuados, este estímulo à integração fez com que o grupo ficasse mais fortalecido e independente. Isso facilitou na delegação de atividades sem precisar estar sempre envolvido no processo decisório. Além do conteúdo de negócios, promoveram *happy hours* e reuniões para compartilhar algum talento diferente. “Fiquei conhecendo algumas coisas das pessoas que não fazia ideia”.

Gabriel diz que se deu conta que ficou até mais próximo de sua equipe de fora do Brasil e que aprendeu a se organizar melhor, pois presencialmente havia interrupções frequentes e não costumava planejar reuniões como faz hoje. Com a rotina doméstica e o nascimento do filho, precisou organizar melhor sua maneira de trabalhar e hoje já tem as reuniões importantes planejadas para todo o ano. “Eu compartilho minha agenda, o pessoal já escolhe os dias e marcam as reuniões.”

Comenta que outro aspecto de sua liderança que precisou exercitar e desenvolver foi a escuta e negociação, e referiu que foi persistente nas negociações com o conselho da empresa para manter o trabalho flexível, pois nem todos eram adeptos a este formato.

Quando vamos nos aproximando do final da conversa, digo a Gabriel que, para identificá-lo, preciso de um pseudônimo. Disse que poderiam ser suas iniciais, mas pedi que fosse outro, pois queria preservar seus dados pessoais. Falou que poderia ser Gabriel, o nome do seu filho de 11 meses. Questiono se seria correto dizer que neste período também nasceu um novo líder, e sorrindo disse que sim.

Fico com a impressão de que Gabriel, com sua positividade e expansividade, emprestou sua energia ao time. Precisou fortalecer o outro para também poder aproveitar a sua família, parece que deu a mão às pessoas e as convidou para caminharem juntos.

Samuel: A Transformação pelo Aprendizado

Samuel e eu nos conectamos por volta das 19:30, conforme sua solicitação para marcar o encontro após finalizar sua jornada de trabalho. Após vencer alguns desafios tecnológicos, conversamos um pouco sobre nossos trabalhos e pesquisas, e encontramos similaridade nos assuntos e interesses acadêmicos. Comenta que já está trabalhando de maneira remota há praticamente 3 anos e questiona como será a dinâmica da nossa conversa.

Explico como iremos interagir e o método a ser utilizado com um pouco mais de detalhe, pois sabia que Samuel já havia concluído um curso de mestrado e tinha familiaridade com os termos científicos. Antes de iniciar, peço alguns dados demográficos os quais foram especificados prontamente. Quando pergunto há quanto tempo trabalhava com equipes remotas, pede que eu especifique “trabalho remoto”, se seria home office. Penso em toda a jornada que tive para buscar as definições deste tema e como este conceito precisa de contextualização, mas lhe explico que inclui o home office, mas não se restringe a isso, inclui o trabalho com outras pessoas à distância.

Percebo sua sala clara e aparentemente organizada, seu semblante tranquilo, sua expressão facial atenta e um até pouco séria. A cada pergunta feita, Samuel fornecia uma resposta direta, e pedia esclarecimentos às orientações para assegurar sua compreensão. Fiquei mais atenta à minha tendência à informalidade e prolixidade, fiz um esforço para ser mais assertiva e para não criar expectativas que seria minha responsabilidade mantê-lo atento à conversa.

Lanço a pergunta norteadora - como está sendo para você exercer seu trabalho de maneira remota durante a pandemia? Reflete por alguns instantes e diz que precisou fazer uma adaptação, organizou seu trabalho por tipos atividades, e estabeleceu intervalos a cada 30 minutos para preservar períodos de foco sem interrupções. Além disso, restringiu o uso do celular durante o expediente e declinou reuniões não prioritárias para evitar distrações.

Um dos desafios que precisou enfrentar foi o da gestão remota de pessoas e prover o suporte necessário ao time, principalmente no início da pandemia. Para isso, contou que precisaram trabalhar de maneira mais colaborativa e que a empresa fez investimentos financeiros para este fim.

Questiono se o investimento feito estava relacionado a ferramentas de colaboração virtual e fico curiosa para saber o que utilizaram. Descreve as tecnologias adquiridas e suas finalidades, tanto para o trabalho em equipe como para reuniões com clientes. Comento sobre o desafio similar das equipes de vendas na empresa onde trabalho, as quais passaram a usar um formato totalmente diferente para atendimento ao cliente. Confirmou que, no seu caso, também precisaram se adaptar e investir em softwares de tradução simultânea e ferramentas para facilitar as reuniões em que discutiam ideias.

Após estes ajustes, diz que conseguiram adaptar-se à rotina de trabalho, mas que os momentos de interação coletiva são mais produtivos presencialmente. “Nós latinos preferimos a interação presencial, os outros países já estão mais acostumados ao trabalho em home office, então para momentos críticos e de criatividade, preferimos estar juntos.”

Após uma segunda pausa para recordar a trajetória de trabalho remoto na pandemia, Samuel diz que fez tentativas de trocar de ambiente, ir para uma casa com a família em uma cidade do interior. Apesar de estar em um local tranquilo, não se adaptou, pois o local não era adequado para o trabalho remoto, optou por estar em seu escritório em casa.

Com o olhar distante, parecia buscar em sua memória as situações, e fez uma pausa mais longa em sua fala. Disse que, como gestor, precisou buscar autoconhecimento, pois sua tendência no início foi de controlar o trabalho das equipes e micro gerenciar as atividades para manter o ritmo de trabalho. Refere também que algumas pessoas não se adaptaram ao ritmo de trabalho e optaram por sair da empresa. “Precisei adotar estratégias diferentes para liderar, uso ferramentas de *coaching*, escutar mais”, comenta. Acrescenta que a busca por terapia, cursos para habilidades comportamentais e mudar a estratégia de condução de reuniões foi importante para isso.

Comento que as atitudes de adaptação no início da pandemia foram realmente desafiadoras para muitos gestores e salientei a importância pela busca de autoconhecimento no seu papel e a organização da rotina, pois tinha a responsabilidade de liderar um grupo grande. Pergunto quais principais mudanças foram identificadas por ele na sua maneira de liderar após este episódio, e diz que agora escuta mais as pessoas.

Já nos aproximando do final da conversa, digo que preciso identificá-lo na narrativa e, apesar de algum estranhamento demonstrado pela sua expressão facial, diz que pode ser Samuel.

Pergunto por que, e diz que é seu orientador, abrindo um sorriso neste momento, após vários minutos de seriedade. “É que estava falando com ele, preciso entregar algumas coisas”. Samuel fala um pouco de sua pesquisa e último artigo submetido e, sentindo mais leveza em sua fala, peço que compartilhe comigo, pois teria interesse no assunto. Finalizamos a conversa de maneira muito cordial, e recebi seus sinceros votos de boa sorte e disponibilidade de suporte no que eu precisasse. Saio da reunião admirando a disciplina de Samuel e como lidou com o peso das responsabilidades de dar suporte a sua equipe, dos negócios, lidar com suas limitações e dores humanas, em um evento desconhecido e assustador. Mesmo assim, buscou alternativas e um jeito de tratar melhor a si e ao outro, e transformou tudo isso em conhecimento.

Figura 12

Junho de 2022 - efeitos da volta ao trabalho presencial



Figura 12 - Junho de 2022 - efeitos da volta ao trabalho presencial

Nota. Recuperado de Folha de São Paulo (2022). [imagem online].

<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/06/chefes-perdem-poder-de-pressao-na-luta-contrahome-office.shtml>

Figura 13

Junho de 2022 - trabalhadores querem mais flexibilidade



Figura 13 - Junho de 2022 - trabalhadores querem mais flexibilidade

Nota. Recuperado de Malar, J. P. (2022). [imagem online].

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/43-dos-brasileiros-querem-mais-flexibilidade-no-trabalho-segundo-pesquisa/>

Mudança: A Conexão pela Empatia

Ao conectar na reunião com Mudança, fui recebida com um sorriso e sua tentativa em desenrolar o fone de ouvido. Começou a rir comentando a dificuldade de quem já estava acostumada com tal situação, própria de reuniões virtuais. Em um primeiro momento, não consigo identificar se está em casa ou no escritório, pelo fundo de tela com cor neutra. Mesmo assim, noto que está confortável e me faz sentir muito à vontade por sua recepção calorosa.

Contextualizo o meu papel no encontro e conto um pouco sobre a pesquisa. Faço questão de confirmar que nosso encontro seria uma conversa, e que minha atenção estaria voltada a ela. Detalhei algumas características do método científico, mas sem formalidade.

Ao colher alguns dados demográficos, conheço algumas características de sua carreira e fico admirada com sua experiência profissional robusta em grandes corporações. Lanço então a pergunta norteadora: “Como foi para você fazer seu trabalho de maneira remota na pandemia?”. Sempre sorrindo, Mudança diz que houve diferentes momentos, mas que o início foi particularmente difícil pela sua realidade pessoal e profissional. Na época, seu filho tinha 3 anos de idade e precisou ficar em casa, pois a escola em que ele estava desde os 5 meses havia fechado. Neste momento, precisou conciliar os cuidados maternos com sua jornada de trabalho. “O número de reuniões aumentou muito e às vezes eu me dava conta que não tinha ido ao banheiro”, diz.

Mudança comenta que, além da situação em casa, teve o desafio profissional, pois 15 dias antes de ser decretada a situação de pandemia e o isolamento social, ela havia sido promovida para uma posição com escopo regional, ou seja, com responsabilidade pela gestão do negócio para toda a América Latina. Ao assumir a gestão de pessoas em outros países, deparou-se com histórias de mães similares a sua, presenciou com pesar a perda do pai de um colega, e esforçou-

se para apoiar o time. “Era para ser só 15 dias”, comenta rindo, mas relembra que a jornada foi longa e cheia de desafios para sua gestão.

Dentre as várias situações com que se deparou, desde pessoas que excediam as horas de trabalho em uma dedicação extrema com as atividades, havia pessoas que sumiam. Conta que um funcionário cuja determinação do governo do país não permitiu demissões durante a pandemia, simplesmente não respondia aos chamados da empresa. Por outro lado, um funcionário que se divorciou no início da pandemia, ficava longas horas conectado com o trabalho. Chegou a um ponto que precisou ajudá-lo a colocar um limite para esta dedicação extrema.

Mudança relatou várias situações, todas acompanhadas de uma compreensão dos contextos pessoais e como esforçava-se para apoiar as pessoas na adaptação a esta realidade remota. Além da pandemia, houve uma determinação da empresa de mudança na estratégia de negócios e, conseqüente, redução do quadro funcional, o que irá afetar a sua equipe. Mudança faz um importante movimento de escuta das ansiedades da equipe, procurando agir com transparência e apoiar como pode. “Não é fácil, porque eu sou a líder deles e me preocupo, mas também represento a empresa, preciso buscar sempre este equilíbrio entre os papéis”, desabafa.

Pessoalmente diz que precisou colocar alguns limites também. Fala que havia pessoas que não respeitavam o horário de trabalho, principalmente colegas de outros países que precisavam de produtos para atender os clientes. Relembra que um destes colegas ligou às 3 horas da manhã para seu celular, e que inclusive já era tarde da noite no seu país. “Eu disse não poderia fazer nada naquele horário, que eu o ajudaria no outro dia”, relata Mudança que, mesmo em uma situação extrema como essa, parece ter mantido a calma e a racionalidade. Outro episódio foi quando, em uma reunião importante que estava conduzindo, seu filho começou a chorar muito e teve que pedir licença para atendê-lo. Mesmo que nesta ocasião as pessoas

tenham entendido sua realidade, houve vezes em que percebia a insatisfação, e via pessoas “bufando” na tela do computador.

Digo que, assim como em outras conversas, fico admirada com as histórias e a força que os participantes relataram para atravessar este período pandêmico, e faço uma breve retrospectiva dos eventos que vivenciei para enfatizar minha fala.

Pergunto se houve algum evento que a fez mudar de atitude e colocar o limite que mencionou. “Quando comecei a discutir com uma pessoa e alterar muito a minha voz, percebi que aquela não era eu”, além do fato de que não sentia que estava cuidando de si, do seu corpo, por ter engordado 10 quilos e não se exercitar mais. Mudança diz que este foi o sinal para que estabelecesse algumas regras e limites para a jornada de trabalho.

Quando questiono o que acha que a ajudou passar por tudo isso, diz que a parceria com o marido no cuidado com o filho, o apoio da empresa em momentos formais ou informais de conversas e ações de suporte, e seu líder direto. Comenta que tudo isso a ajudou a dar o suporte que a equipe precisava, algo que esmerou-se em fazer, indo além da preocupação com as entregas de resultados, mas com o bem-estar pessoal. Enfatiza, também, sua gratidão aos membros do time pela dedicação e união. “Em um dos países que a empresa atua, há só um funcionário. Ele está sozinho lá, sem estrutura da empresa. Trabalha de casa, às vezes a internet falha”, ou “tenho dois funcionários que são meus dois braços, eles filtram muita coisa, ajudam muito”. Estes são exemplos de como crê na importância de estar próxima à equipe, e ser humilde quando está vulnerável e precisa de ajuda.

Dentre os aprendizados que teve neste período, ressalta que ficou mais intenso para ela a importância do apoio mútuo, a disponibilidade para ouvir e ajudar a equipe a resolver problemas, as ações da empresa de suporte aos funcionários, e os momentos informais de conexão. Mostra,

com orgulho, uma página emoldurada, a qual não consigo ler, mas fala que é o resultado de uma pesquisa conduzida pela empresa com funcionários da América Latina sobre líderes, em que foi reconhecida por seus comportamentos de liderança duas vezes. “Eu sei que é simbólico, mas é muito importante para mim, é além do dinheiro”. Comenta, orgulhosa, que conseguiu manter sua equipe, tanto porque a empresa preservou os empregos, ou porque apenas uma pessoa quis sair, quando esta não é a realidade do mercado.

Após um momento de queda de conexão e rápida resolução por parte de Mudança, peço que me fale um pseudônimo para que possa identificá-la. Reflete em voz alta e diz que faz sentido ser Mudança, quando falamos em transformações e na sua capacidade de manter-se firme neste período turbulento. Apesar da queixa dos quilos a mais, celebramos como o nosso corpo se manteve saudável para lidar com tudo isso. “Ainda há mais alguns desafios com esta mudança de estrutura que vamos enfrentar, mas acho que já aprendi bastante coisa com a pandemia”. Nos despedimos, mas sigo admirando sua potência sutil e generosa de buscar o equilíbrio, e liderar de maneira tão humana e verdadeira.

David: Liderança e resiliência para a transformação

David conectou na hora combinada e, apenas com o áudio ativado, pede desculpas, pois seu computador iniciou uma atualização de software e por isso havia ingressado na conversa por telefone. Respondo que esta também era uma situação familiar para mim, e sobre minha percepção de que este tipo de atualização foi mais frequente durante a pandemia. “Há mais preocupação com a segurança das informações”, opina David sobre este fato.

Enquanto aguardamos o seu computador restabelecer a conexão, começo falando um pouco sobre a dinâmica do encontro e o convido para responder algumas perguntas para compor

os dados demográficos. Quando conseguiu conectar a câmera, seu fundo de tela mostrava a marca da empresa em letras grandes, e tive dúvidas em alguns momentos se David estava trabalhando no escritório ou de casa, pois a imagem ao fundo estava bem realista.

Abordamos as características atuais de sua modalidade de trabalho, e percebo em sua fala a familiaridade e disponibilidade de falar sobre o tema. Discorre sobre como a empresa em que trabalha trata o tema do trabalho remoto, que já era uma prática bastante consolidada quando iniciou sua carreira na organização. “Eu já fui contratado na modalidade remota, mas disse que gostaria de ir ao escritório para ter contato com as pessoas”, comenta David sobre o costume de reunir-se com os colegas presencialmente quando precisavam fazer apresentações e reuniões em time. Refere que era mais prático e rápido tratar alguns assuntos de forma presencial: “sabe como são as pessoas, gostam de interagir, de contato”. Apesar disso, explica que a empresa já tinha uma cultura de trabalho remoto, e que já era esperado que as pessoas trabalhassem fora das dependências da empresa. Diz que hoje 98% dos funcionários que são elegíveis ao trabalho remoto estão nesta modalidade.

Antes que David continuasse seu relato, comento que fico curiosa para saber sua experiência no trabalho remoto durante a pandemia e lanço a pergunta norteadora: como foi para você exercer seu trabalho durante a pandemia? Sem vacilar, David relata que a maior dificuldade foi a comunicação, pois, apesar de a empresa ter uma cultura de trabalho remoto, quando precisavam discutir ideias e tomar decisões, estavam habituados às interações presenciais, e a adaptação ao ambiente virtual não foi imediata. “No início das reuniões virtuais, as pessoas falavam ao mesmo tempo, também era complicado achar um espaço na agenda de todo mundo e conciliar horários”, conta.

David diz que a empresa precisou lidar com questões emocionais dos funcionários e o aumento expressivo de horas na jornada de trabalho. Entretanto, após estes contratempos iniciais, diz que os desafios foram superados. Fala, inclusive, que hoje é preciso agendar para estar no escritório, e todas as interações e serviços acabam sendo virtuais, o que faz com que seja desnecessário estar na empresa. “Reabrimos o escritório há pouco tempo e poucas pessoas trabalham de lá. E é esse o esperado, que as pessoas não estejam na empresa”.

David diz que, durante os últimos dois anos e meio, exceto pelos funcionários que trabalham na produção, os demais funcionários, ou funcionários administrativos, não podiam entrar na empresa. Conta que fizeram uma reorganização nos escritórios e não há mais tantas mesas disponíveis. “Mas sempre foi assim. Quando comecei a trabalhar lá, levei minhas coisas e tive que levar minha caixa de pertences de volta para casa, pois não tinha onde colocar”, relembra. Diz que mesmo antes da pandemia, as pessoas já não tinham um lugar fixo no escritório para trabalhar.

Mesmo com esta cultura adepta ao trabalho remoto, David diz que nem todas as pessoas se adaptaram a uma modalidade virtual para interações e o autosserviço. Fala da evolução que sua equipe e demais áreas que atendem os funcionários precisaram passar no que diz respeito aos serviços oferecidos. “Hoje não há nem suporte de TI no escritório. Há um funcionário para apoiar novos funcionários, e se alguém vai presencialmente para ser atendido, terá que abrir um ticket (de solicitação de serviço). Mesmo que a pessoa esteja lá na empresa, será atendido virtualmente”. David diz que foi importante melhorar os serviços para os funcionários e compara com o atendimento ao cliente de empresas de TV a cabo, e de empresas de seguros - mesmo que os atendimentos sejam virtuais, a qualidade é o que faz a diferença.

Comenta, porém, que apesar da dedicação e melhorias no trabalho das equipes, e a cultura favorável à tecnologia, nem todos foram adeptos às mudanças. Principalmente no Brasil e no México, afirma que houve uma demanda para a volta a um modelo antigo de atendimento, mais personalizado e presencial. Chegaram a ouvir de alguns gestores frases como “você sabe com quem está falando?”, em uma tentativa de receber um atendimento customizado meramente pela alta posição hierárquica. Mesmo com estes desafios, David diz que foi importante manter uma postura firme para estabelecer o padrão de autoatendimento para todos, mas sem deixar de ouvir sugestões de melhoria.

Comento que minha percepção é que precisou “liderar” as pessoas nessa trajetória de mudança, e pergunto como foi isso para ele. Diz que já estava muito adaptado por sua experiência de trabalho anterior e que formaram um grupo de trabalho robusto para implementar esta estratégia de atendimento. Esta experiência permitiu que tratasse os inconvenientes com paciência, e fortalecesse a equipe para promover esta mudança. David enfatiza que a preocupação era com a experiência do funcionário no atendimento virtual. Ou seja, que as pessoas recebessem um tratamento humanizado, que o funcionário que estava atendendo interagisse com o ser humano do outro lado do computador, e fosse além da resolução do problema e de uma resposta mecanizada.

Apesar das queixas de algumas pessoas, diz que ajuda a equipe a compreender que não houve perdas, mas mudanças: “quem quer a carteira física do plano de saúde, pode mandar imprimir. Nós daremos a virtual, irá funcionar da mesma maneira. Explico a eles que é como se fosse no hospital com seu carro, a empresa não paga a gasolina”. Diz que consegue perceber que, pouco a pouco, a equipe está compreendendo que é possível oferecer serviço de qualidade no ambiente virtual, e se sentem mais confiantes para implementar ideias simples, mas que

produzem um efeito imediato. “Uma analista da minha equipe usa *emojis*¹² durante a conversa por *chat*. É legal porque expressa emoção e aproxima mais as pessoas.”

Ao final do encontro peço que me fale um pseudônimo para que eu o identifique. Sem titubear fala David, nome de um líder inspirador, pois diz que é necessário ter a sua visão de liderança para enfrentar este período e promover mudanças. A aparente tranquilidade em conduzir a equipe por estes caminhos incertos e desconfortáveis que a mudança provoca, parece ter sido conquistada por sua experiência pessoal com o trabalho remoto. David foi pioneiro em relação a muitos colegas ao adotar o trabalho remoto, e hoje pode compartilhar seu conhecimento de maneira generosa para fortalecer as habilidades do seu time.

¹² Termo de origem japonesa composto pelos elementos *e* (imagem) e *moji* (letra). É uma imagem que transmite a ideia de palavra ou frase completa (Padilha, n.d.).

Figura 15

Agosto e setembro de 2022 - a desistência silenciosa dos trabalhadores

O que é a 'desistência silenciosa' que viralizou no TikTok?

'Quiet quitting' ganha impulso entre pessoas que não querem trabalhar além do necessário sem receber por isso ou que não aceitam mais ficar mentalmente esgotados

Figura 14 - Agosto e setembro de 2022 - a desistência silenciosa dos trabalhadores

Nota. Recuperado de Jornal O Globo. (2022). [imagem online]

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2022/08/desistencia-silenciosa-por-que-ideia-de-nao-ir-alem-do-necessario-no-trabalho-viraliza-nas-redes.ghtml>

Figura 16

Agosto e setembro de 2022 - licença para donos de animais de estimação



Figura 15 - Agosto e setembro de 2022 - licença para donos de animais de estimação

Nota. Recuperado de Souza, R.(2022). [imagem online].

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2022/08/no-dia-mundial-do-cachorro-empresas-abrem-as-portas-para-animais.ghtml>

Narrativa Síntese

O período dos encontros e de construção das narrativas aconteceu no primeiro semestre do ano de 2022. Alguns meses antes, em novembro de 2021, houve a descoberta de uma das variantes do vírus da COVID-19, denominada *Ômicron*. A OMS (2021) designou a *Ômicron* como variante de preocupação, por seu alto risco de transmissibilidade aliado à baixa eficácia dos imunizantes existentes ao vírus, devido às diversas mutações.

Apesar das preocupações com a doença, todos estavam mais dispostos ao risco. Os dois anos de pandemia, o avanço no calendário de imunização e a proximidade das festas de final de ano, aumentaram a necessidade dos encontros afetivos com amigos e familiares. As narrativas mostram que, no primeiro semestre de 2022, as empresas iniciavam o processo de retomada das atividades presenciais e ofereciam a possibilidade de flexibilização das modalidades de trabalho. Alguns participantes, a propósito, já haviam optado por trabalhar de maneira predominantemente remota ou híbrida (misto entre trabalho remoto e presencial), e discutiam com cada um dos integrantes dos seus times as preferências individuais.

Esta certa “maturidade” em trabalhar de maneira remota adquirida durante os dois primeiros anos de pandemia permitiu que as experiências fossem compartilhadas em forma de aprendizados, reflexões e mudanças de comportamentos. Parece que a população estava igualmente mais íntima do vírus. Havia um número cada vez maior de pessoas infectadas à nossa volta e eu também me tornei parte da estatística.

Ao iniciar os encontros, percebi que sentia um pouco da experiência de cada um na minha realidade, seja por ter sido infectada pela COVID-19, ou pela vivência do trabalho remoto compulsório. A cada encontro, construção de narrativa e devolutiva, eu era tomada por sentimentos mistos, desde a satisfação por ver refletidos alguns de meus aprendizados, até o

desconforto por lembrar do que me gerou angústia e tristeza. Assim, o exercício de distanciamento enquanto pesquisadora foi constante e exaustivo, sempre atenta aos meus limites de envolvimento.

Um dos fatores que fortaleceu a minha experiência como pesquisadora e como ser humano imersa no mesmo fenômeno, foi a receptividade dos participantes. Todos mostraram-se dispostos em conhecer o tema de pesquisa e o aceite para participação foi fácil e imediato. Apesar das agendas ocupadas, todos esforçaram-se para buscar o tempo para o encontro. Creio que esta receptividade foi reforçada pela natureza do tema, o anseio de compartilhar as vivências individuais, pela indicação da rede de relacionamentos profissional e, para alguns, empatia pelo papel de pesquisador e contribuição à ciência.

Como era esperado, as experiências foram diversas, provocadas por vivências individuais e pelas circunstâncias em que cada participante estava inserido. A maior parte das narrativas mostra que, após um período do início do trabalho remoto compulsório, os participantes encontraram uma maneira de adaptar sua maneira de trabalhar a um novo formato, ao mesmo tempo que conciliavam demandas pessoais e profissionais.

A comunicação e interação estritamente virtual com colegas, o aumento no número de horas na jornada de trabalho, o “caos” provocado pela presença da família no mesmo ambiente (filhos com aula *online*, pais trabalhando) e a preocupação com a doença, caracterizaram experiências negativas que exigiram esforço para adaptação. As práticas de suporte e bem-estar aos funcionários promovidas pelas empresas e líderes e a aquisição de tecnologias para a colaboração virtual foram citadas como facilitadores para que pudessem lidar com esta nova realidade.

Alguns participantes relataram experiências negativas mais duradouras, como a falta de compreensão de colegas por priorizarem demandas pessoais, tensão ao reportar a situação da pandemia no Brasil para gestores estrangeiros, sentimento de abandono por parte das lideranças, e até comportamento abusivo e assédio moral por parte do gestor.

A percepção das experiências negativas parece ter motivado comportamentos para tentar organizar o tempo e o estabelecimento de limites entre o trabalho e a vida doméstica, com a finalidade de preservar a saúde física e mental. Houve uma delimitação dos espaços profissionais e pessoais e a adoção de novas rotinas. Exercícios físicos, organização de um espaço exclusivo para o trabalho e agenda exclusiva para atividades específicas (como almoço, levar filhos ao médico, projetos importantes, pausas) foram algumas das prioridades.

De maneira geral, os participantes relataram alguma mudança de atitude após sentirem-se ameaçados pelo transbordamento das demandas de trabalho em suas vidas, ou na forma como trabalhavam. Foi exigido que tivessem uma atitude firme para estabelecer limites externos e isso provocou a adoção de novos hábitos pessoais, os fez repensar os processos organizacionais e até suas carreiras na empresa.

Os momentos de “arrumar-se para trabalhar, nem que fosse da cintura pra cima”, desconectar do computador para ficar com os filhos e delimitar os horários das reuniões até às 18 horas, passaram a ser mais respeitados após sentirem os efeitos desta falta de fronteiras entre o trabalho e a vida doméstica. Tais consequências foram sentidas no corpo, com ganho de peso, abuso de álcool e mudanças de humor.

As invasões do trabalho na vida privada, que chegaram no formato de “telefonema às 3 horas da madrugada”, ou no dia a dia com o filho recém-nascido, não puderam ser mais aceitas. Apenas um participante já trabalhava com contrato exclusivamente remoto, mas, mesmo

habitado ao formato, ter um dia com “18 reuniões”, o fez repensar como as interações estavam ocorrendo na empresa.

Os participantes cujas empresas ou os gestores que expressavam atitudes de suporte, sentiram-se confortados e apoiados, seja com ações formais ou informais, entre membros da mesma equipe ou de outras áreas da empresa. Também relataram maior facilidade de adaptação a situações desafiadoras causadas pelos impactos da pandemia e puderam replicar tal comportamento com suas equipes e colegas. No ambiente doméstico, o apoio do cônjuge no cuidado com os filhos foi um fator que atenuou uma vivência negativa do fenômeno, porém este aspecto não foi explorado extensivamente pelos participantes.

Apenas uma participante manifestou insatisfação em trabalhar de maneira remota e disse preferir estar no escritório. Entretanto, todos reconheceram os ganhos pessoais do trabalho flexível, pois construíram uma rotina em que preservaram seu bem-estar físico e mental, os relacionamentos afetivos e a vida em família.

Tais vantagens no trabalho remoto não excluem a valorização da interação presencial com os colegas. A dificuldade de acesso às pessoas foi um fator citado como desvantagem durante o trabalho remoto.

Os participantes mencionam que as respostas às demandas não tinham a mesma velocidade no ambiente virtual, pois precisavam agendar uma reunião ou esperar a disponibilidade dos colegas. Sentem também que o contato presencial e os encontros informais facilitam a colaboração, a criatividade, o trabalho em equipe e a resolução de problemas de forma mais rápida (relataram sentir falta de ir à sala do colega, obter uma percepção do ambiente por comunicações não verbais ou quando precisavam resolver conflitos comportamentais).

Estas interações foram referidas como “características do povo latino”, que prefere contatos mais próximos, ao contrário do isolamento ao qual foram compulsoriamente expostos. Há inferências sobre a falta de compreensão de colegas estrangeiros sobre a cultura latina e o julgamento de que estes tendem a ser menos colaborativos e mais adaptados a um trabalho individualista.

Se a interação presencial é valorizada para a colaboração coletiva, a mesma regra não se aplica à demanda de interações sociais com colegas fora do ambiente de trabalho. Os momentos de *happy hour* e celebrações de aniversário na empresa são mencionados por alguns participantes como “pressões sociais” indesejadas.

Parece que antes da experiência do trabalho remoto compulsório estas características entre as modalidades de trabalho não eram evidentes. É provável que as vivências neste período tenham feito emergir descobertas pessoais e questionamentos sobre o espaço que o trabalho ocupa em suas vidas e até mesmo a carreira em organizações.

Alguns participantes, por exemplo, reconheceram características pessoais como a liberdade para manifestar seu estilo pessoal sem seguir padrões, a capacidade de enfrentar conflitos e a necessidade de tomar decisões na crise, mesmo sem saber que direção tomar. As reflexões provenientes de experiências impactantes com líderes, seja por sentimento de abandono, excesso de críticas ou assédio, foram elementos que impulsionaram questionamentos, mudanças de comportamento ou a efetiva busca de novas oportunidades de carreira.

As narrativas dos gestores de pessoas mostraram a intensidade das situações às quais foram expostos. Liderar em uma crise sanitária e humanitária foi, certamente, algo inédito para todos e levou a descobertas pessoais igualmente dolorosas e satisfatórias.

Os principais desafios dos líderes eram manter a produtividade no formato remoto, ao mesmo tempo que precisavam compreender as necessidades individuais de cada membro da equipe e prover suporte emocional. Estas responsabilidades antagônicas exigiram uma adaptação do estilo de gestão.

A habilidade mais utilizada pelos líderes foi o exercício da empatia por meio da escuta. Buscaram conhecer melhor as preferências de trabalho, as realidades pessoais e ajudar as pessoas a acomodar o trabalho à rotina individual. Este comportamento de colocar a “pessoa à frente dos resultados” não foi imediato a todos. Houve uma busca ativa pelo autoconhecimento para mudança de atitude, pois a tendência inicial foi o controle excessivo via micro gerenciamento das atividades.

O estímulo à interação com os colegas foi uma ação que gerou bons resultados às equipes. O conhecimento de talentos pessoais e trocas de “boas práticas” de atividades entre os times são exemplos de iniciativas que ajudaram a inovar processos e a aproximar equipes de vários países. O consequente fortalecimento dos times impulsionou a autonomia e a implementação de novos procedimentos organizacionais nem sempre populares, mas necessários ao ambiente virtual, como o autoatendimento para temas referentes a benefícios de saúde para todos os níveis hierárquicos.

De maneira reflexiva, alguns relatos transpareceram preocupação com os impactos do trabalho remoto no vínculo das pessoas e curiosidade acerca de como será o futuro do trabalho. Mesmo que tenham experimentado um fortalecimento dos relacionamentos quando as interações foram ativamente estimuladas, houve dúvidas se ocorreria o mesmo, caso as relações iniciassem de maneira virtual.

A crença que se mostrou predominante é a de que um modelo estritamente remoto precisará de atenção por parte das empresas no que diz respeito à manutenção da cultura organizacional, ao apoio “humanizado”, à experiência e à valorização dos funcionários. Mudar as práticas de recursos humanos para um futuro incerto, é entendido como atitude crítica para o engajamento dos funcionários e para a adaptação a um formato de trabalho que ganhou grandes proporções em um curto período.

Discussão

A presente pesquisa buscou compreender as experiências de gestores de empresas internacionais com filiais no Brasil, que adotaram a modalidade de trabalho remoto de maneira compulsória devido à pandemia da COVID-19. Para tanto, utilizou-se um método qualitativo de natureza fenomenológica, que busca compreender as experiências dos participantes a partir de suas vivências subjetivas do fenômeno.

O pensamento de José Ortega y Gasset (1883-1955), eternizado pela frase “Eu sou eu e minha circunstância, e se não salvo a ela não salvo a mim”, reflete sobre o que leva o indivíduo a agir em sua circunstância singular imposta, à qual irá conectar-se, senti-la, e compreendê-la para transformar-se (Magalhães et al., 2018). Portanto, a escuta e o acolhimento desprezioso para a posterior compreensão desta realidade individual, foram as atitudes predominantemente adotadas que asseguraram o caráter científico do estudo.

Os 10 participantes, 5 homens e 5 mulheres, apresentavam perfis profissionais bastante similares. Todos foram expostos ao mesmo fenômeno de trabalho remoto compulsório durante a pandemia da COVID-19, residiam e trabalhavam no estado de São Paulo no período dos encontros. A escolha do perfil profissional justifica-se pela intenção de compreender como um fenômeno sem precedentes para o século XXI foi vivenciado por este perfil de trabalhadores, e se estas vivências configuraram-se de maneira diferente entre homens e mulheres. Isto não exclui que possam ser levantados futuros questionamentos ou encontrar possíveis semelhanças das experiências destes participantes com as de outros grupos laborais.

O critério para a circunscrição da localização geográfica dos participantes se deu pela representatividade econômica de São Paulo. Em 2018, o estado já contava com 150 empresas multinacionais, responsáveis por mais de R\$ 28 bilhões em investimentos, e que geraram mais de

58 mil novos postos de trabalho nos últimos 9 anos (Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade, 2018). Dados do ano de 2019 confirmam que o estado concentra 25,8% do total de empresas que atuam no setor industrial do Brasil (Portal da Indústria, n.d.).

A realização dos encontros ao longo do primeiro semestre de 2022, no terceiro ano de pandemia, possibilitou que os participantes narrassem suas reflexões considerando também o passado recente. Isso permitiu que revisitassem as fases distintas da crise de saúde global, dos impactos na economia e no mercado de trabalho, bem como suas experiências pessoais.

A partir da análise dos elementos que emergiram nas narrativas individuais e na construção da narrativa síntese, foram definidos os eixos estruturantes do fenômeno, que organizam a discussão dos resultados. São eixos estruturantes deste estudo: (a) os desafios para a adaptação ao desconhecido; (b) o estabelecimento de limites e estruturas para o trabalho e vida pessoal; (c) das interações caóticas à colaboração virtual intencional; (d) as descobertas no âmbito pessoal e no papel de gestor.

Os Desafios para a Adaptação ao Desconhecido

A despeito do fato de o *home office* ser uma prática adotada por muitas empresas antes mesmo da pandemia, e desta modalidade já fazer parte da rotina dos participantes, ainda assim os participantes experimentaram os efeitos inesperados e desagradáveis provocados em função da mudança brusca.

Pode-se questionar os motivos que levaram estes participantes a relatarem experiências ruins em relação ao trabalho remoto compulsório, já que estariam supostamente acostumados a interações virtuais em times globais. Porém, é importante considerar que empresas

multinacionais possuem times locais que permitiam a convivência presencial antes da pandemia, o que possibilitava um equilíbrio na natureza destas interações. Além disso, a preferência pelo contato presencial está referida nas narrativas, como sendo “uma característica do povo latino”.

Nesta realidade, o trabalho remoto em si, não foi um fator isolado que desencadeou tais vivências. Havia outros elementos associados, que foram igualmente afetados pelo caráter compulsório desta determinação, como sobreposição com as demandas familiares, o isolamento social, a sensação de falta de controle sobre suas decisões por dificuldade de contatar as pessoas, e até a falta de habilidade com para interagir de maneira exclusivamente virtual.

Cabral e Alperstedt (2021), salientam que as mudanças provocadas pelo trabalho remoto compulsório não se restringem à adequação do espaço físico para a execução do trabalho, pois exigiram a ressignificação deste ambiente. A nova rotina foi marcada pela tentativa de delimitar responsabilidades laborais e familiares, a perda do contato informal entre as equipes e a falta de visibilidade do trabalho dos funcionários por parte dos gestores. Da mesma maneira, Chen (2021), também adverte que a perda abrupta do contato presencial evidenciou a falta de habilidade dos indivíduos para resolver problemas e tomar decisões no ambiente virtual.

Spagnoli et al. (2020), explica que a sensação de perda de contato físico no ambiente virtual fez com muitos líderes utilizassem o controle das atividades e adotassem um estilo de gestão mais autoritário. O autor alerta que os efeitos dessa mudança sobre os trabalhadores, principalmente aqueles com um alto engajamento, foram a dedicação excessiva no trabalho, o sentimento de invasão na vida pessoal e estresse por uso de ferramentas de tecnologia (“*technostress*”). Todos estes fatores, somados a um entorno de medo de ser infectado ou perder pessoas próximas, e a falta do contato social (de Jong et al., 2020) foram referidos como

propulsores de experiências aversivas e de um aumento expressivo da carga e das horas de trabalho.

É possível inferir que, neste período de adaptação, características de flexibilidade do trabalho remoto não foram apreendidas pelos participantes, tais quais a gestão da jornada de trabalho de acordo com as necessidades pessoais, poder trabalhar em diferentes lugares, e não precisar deslocar-se até a empresa (Dias & Faria, 2020). Ao contrário, o que prevaleceu para os participantes foram os aspectos “escravizadores” do trabalho remoto, por não estarem atentos às fronteiras entre a vida pessoal e profissional, o que faz com que o trabalho seja priorizado (Field & Chan, 2018).

Antes da pandemia, já havia estudos que exploravam as vantagens e desvantagens para o trabalhador remoto, sobretudo sobre a realidade dos teletrabalhadores. Isto se deve à constante evolução da tecnologia e processos organizacionais, o que já posicionava a tendência de aumento na adoção do teletrabalho pelas empresas (Bentley et al., 2016). Allen et al. (2015) sugerem que não se pode determinar isoladamente se a experiência do teletrabalhador será boa ou ruim sem considerar aspectos pessoais, a natureza das tarefas e interações pessoais e o suporte do gestor.

Conforme já mencionado, este equilíbrio entre o virtual e presencial não foi uma opção para os participantes durante o isolamento social. Entretanto, a afirmação de Allen et al. (2015) confirma que não é possível generalizar as experiências dos indivíduos sem considerar os contextos individuais. Um exemplo são os diversos estudos sobre conflitos entre vida pessoal e trabalho durante a pandemia, especialmente no que diz respeito a mães trabalhadoras com filhos pequenos.

De acordo com a OIT (2022), apenas no ano de 2020, 113 milhões de mulheres entre 25 e 54 anos saíram do mercado de trabalho em todo o mundo, devido às dificuldades de conciliar o

cuidado doméstico e da família com as atividades laborais. Estes desafios foram amplamente explorados na mídia e problematizados em artigos científicos (Cavieres-Higuera et al., 2021; Rossini & Messias, 2022; Undurraga et al., 2021).

Apesar de alguns participantes relatarem problemas iniciais para conciliar o cuidado doméstico e dos filhos com o trabalho, conflitos desta natureza não foram prevalentes nas narrativas ou foram contornados mais facilmente do que outros. A possibilidade de contarem com uma rede de apoio, parece ter sido fundamental na percepção de equilíbrio entre demandas domésticas e laborais (Rossini & Messias, 2022).

O sentimento de sobrecarga de trabalho expressa pelos participantes estava mais relacionado às interações no ambiente virtual do que às demandas domésticas. As consequências de uma inabilidade de interagir em um novo contexto, refletiram nos relacionamentos com os gestores, colegas, equipes, e com a própria organização. Cada participante utilizou e buscou recursos para poder lidar com as demandas que se apresentaram.

Chen (2021), destaca que os potenciais conflitos da invasão do trabalho na vida doméstica, a solidão e falta de suporte de líderes e colegas, podem levar à ansiedade e estresse psicológico. Ao longo das narrativas fica evidente que o apoio percebido pelos participantes por parte da organização, gestores e colegas de trabalho influenciaram na adaptação à nova realidade de trabalho.

Os participantes que receberam apoio do gestor e contaram com iniciativas da organização para o bem-estar e boas condições de trabalho, adaptaram-se de maneira mais rápida e relataram mais atitudes de cuidado com outras pessoas. Os que vivenciaram pouco apoio ou até hostilidade, precisaram criar alternativas para o próprio bem-estar e o de suas equipes.

Os conceitos de Redesenho do Trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001), preveem que as atitudes para tal são de iniciativa dos funcionários. Pesquisas sobre a influência das características individuais e de personalidade no Redesenho do Trabalho já eram realizadas antes da pandemia (Black & Ashford, 1995; Peral & Geldenhuys, 2020). Durante a pandemia da COVID-19, alguns estudos sugerem que indivíduos que utilizaram recursos individuais e de personalidade, foram propensos a lidar melhor com a crise, resolução de problemas e estresse (Bajaba et al., 2021; Barbieri et al., 2021).

As diferentes situações às quais os participantes foram expostos não permitem avaliar predisposições individuais para o Redesenho do Trabalho ou a influência de características de personalidade para tal. O fato é que todos puderam adaptar-se e iniciar o redesenho de seus trabalhos, independente das demandas vivenciadas. Na ausência de soluções oferecidos pela organização ou pelo gestor, os participantes buscaram recursos pessoais e externos para lidar com as demandas, procuraram reduzi-las para obter um equilíbrio com os recursos disponíveis, e atuaram ativamente para modificar suas tarefas, relacionamentos e o sentido das atividades.

Há muitos motivos que impulsionam os indivíduos a redesenhar suas atividades, e a necessidade de lidar com adversidades é uma delas (Berg et al., 2008). Nas condições de trabalho em que os participantes estavam sujeitos, a primeira tentativa parece ter sido equilibrar as altas demandas com recursos, ou simplesmente tentar reduzi-las. Neste caso, o modelo RDT explica esta dinâmica, pois a teoria associa demandas de trabalho ao estresse e degradação da saúde, e os recursos de trabalho à motivação e engajamento (Bakker et al., 2014). Ademais, este foi o modelo teórico predominantemente utilizado nos estudos sobre Redesenho do Trabalho durante a pandemia que foram encontrados para as referências desta pesquisa.

A condição hierárquica dos participantes possibilitou estes ajustes nas suas rotinas e reorganização das atividades para uma melhor adaptação. Todos possuíam autonomia e flexibilidade para adaptar sua rotina de trabalho de acordo com demandas pessoais, mesmo com a ocasional falta de compreensão ou apoio da organização, dos colegas e de seus gestores.

Apesar da autonomia conferida às posições executivas, esta característica isolada parece não ter sido suficiente para que os participantes se adaptassem a uma situação nunca vivenciada. Bakker et al. (2005) explicam que o *burnout*, ou a exaustão no trabalho, pode ser causado por altas demandas associadas a baixos recursos disponíveis, e que a autonomia é um elemento que ajuda para uma percepção de equilíbrio destes dois fatores. Entretanto, a autonomia somada a vivências de suporte emocional, *feedback* construtivo e relacionamentos de qualidade, fazem com que as altas demandas tenham um impacto menor para o indivíduo.

De fato, a vivência de apoio organizacional parece os ter estimulado para além do bem-estar individual, levando-os ao cuidado com os outros. Apesar de todos os participantes demonstrarem preocupação com a saúde física e emocional dos colegas e das equipes, os gestores que relataram maior percepção de apoio da organização e gestor direto e bom relacionamento com colegas e equipe, foram os que descreveram com mais detalhes as preocupações e os seus comportamentos para prover suporte, algumas vezes privilegiando as necessidades dos outros.

Flotman (2021) sugere que as pessoas que puderam reconhecer as necessidades alheias e transcender a si mesmas tiveram mais facilidade para lidar com a adversidade e puderam dar maior sentido às suas vidas. Esta capacidade empática também pode ser explicada pela afirmação de Bakker e Demerouti (2007), de que o indivíduo não é passivamente afetado pelas demandas de trabalho que impactam na tensão e por recursos que fomentam a motivação. Ou seja, o

ambiente em que a pessoa se encontra e o apoio vivenciado influenciará na sua atitude de mobilizar mais recursos, tanto para si quanto para os outros.

Atitudes empáticas de alguns líderes em relação a colegas e equipes foram expressas nas suas narrativas em forma de satisfação pela superação e de orgulho pela própria capacidade de liderança. Estes comportamentos estão em consonância com o estudo de Caesens et al. (2015), que afirmam que funcionários tendem a retribuir o apoio organizacional que percebem em forma de proatividade, bom desempenho e engajamento.

A pandemia foi uma situação inédita em que líderes e organizações precisaram descobrir como lidar e a percepção de falta de apoio para alguns participantes, confirma que a combinação de altas demandas e poucos recursos pode causar desgaste psicológico. A frustração ficou evidente pelo fato de sentirem-se abandonados ou hostilizados, levando-os a concentrar-se mais em sentimentos individuais e na tentativa de reduzir as demandas estressantes. Se considerarmos que os aspectos da vida social já estavam comprometidos pelo distanciamento social, profissionais em teletrabalho compulsório deveriam receber um suporte social mais efetivo do que se estivessem em condições normais de trabalho presencial (Pulido-Martos et al., 2021).

Kloutsiniotis et al. (2022) utilizaram o modelo RDT para denominar o papel da liderança e de práticas de apoio aos funcionários como recursos que podem diminuir o risco de esgotamento nos mesmos. De maneira complementar, Barbieri et al. (2021) analisaram como o equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho pode aumentar a satisfação do funcionário. Os autores também enfatizam a importância de práticas e políticas de Recursos Humanos para desenho do trabalho, ou seja, ao identificar situações estressantes, gestores e empresa podem planejar ações que aumentam autonomia, variedade das tarefas, colaboração e *feedback*.

A senioridade do cargo, a autonomia e flexibilidade que permitiram aos participantes agir ativamente para a busca de bem-estar, não excluíram a necessidade de apoio emocional e cuidado por parte da organização. Quando vivenciaram abandono, excesso de controle, hostilidade ou invasão de privacidade, os participantes precisaram impor limites mais firmes, e os benefícios da flexibilidade não foram amplamente utilizados para aplacar tais vivências. Isto pode estar relacionado ao alto nível de engajamento e responsabilidades geralmente associadas às posições hierárquicas superiores, o que fez que precisassem suportar intensos níveis de tensão para cumprir suas metas.

Se este público pesquisado supostamente não necessitaria tolerar tantas contrapartidas negativas, a declaração de Spagnoli et al. (2020) sobre lideranças autoritárias ajuda a compreender o comportamento de dedicação demasiada ao trabalho. Os autores alertam que, lideranças autoritárias reforçaram a tendência de pessoas que já costumavam trabalhar muito, e que passaram a trabalhar excessivamente durante a pandemia. No caso dos participantes, esta pressão aconteceu não somente por parte do gestor direto, mas por outros funcionários do mesmo nível hierárquico ou superior.

Diante das evidências apresentadas, conclui-se que é fator crítico considerar a influência dos recursos percebidos, como o suporte social promovidos pela organização e pelo gestor, nos recursos pessoais, como o ânimo e energia para o trabalho (Pulido-Martos et al., 2021). Neste sentido, mostraram-se efetivos os resultados de ações de bem-estar e suporte para o equilíbrio entre demandas e recursos de trabalho promovidos por organizações durante a pandemia (Ingusci et al., 2021; Mishima-Santos et al., 2021; Pulido-Martos et al., 2021; Wang et al., 2021).

O Estabelecimento de Limites e Estruturas para o Trabalho e Vida Pessoal

O fenômeno do trabalho remoto compulsório como uma resposta de proteção à situação de pandemia, fortaleceu a discussão sobre modalidades de trabalho para além do presencial e estabeleceu padrões de flexibilidade que estão exigindo que as empresas repensem suas práticas e benefícios.

A despeito dos encontros terem acontecido em uma época de retorno ao trabalho presencial, os participantes não foram obrigados a isso, seja porque as respectivas empresas possibilitavam o trabalho híbrido, ou pelo grau de autonomia destes profissionais. Entretanto, relataram experiências que geraram desconforto durante o trabalho remoto compulsório em diferentes intensidades e adotaram comportamentos que os impulsionaram a delimitar o quanto o trabalho iria interferir em suas vidas.

Rosenfeld e Alves (2011) descrevem que o teletrabalhador com alta remuneração é, potencialmente, um profissional com alta qualificação que desfruta de maior liberdade para exercer suas atividades. No entanto, as autoras sugerem que o trabalho sempre é subordinado a alguém ou alguma coisa e o trabalhador altamente engajado e independente servirá às metas, prazos e ao volume de atividades. No contexto específico do presente estudo, quando perceberam que precisavam estabelecer fronteiras, não renunciaram a seus recursos, pois suas posições hierárquicas, grau de autonomia, acesso às tecnologias e controle das atividades permitiam um desenho flexível de trabalho (Demerouti, 2014).

Antes da pandemia, os participantes já desfrutavam de privilégios comuns a grupos hierarquicamente seletos. A utilização de tecnologias móveis, como o computador e telefone celular da empresa, associados a uma posição que prescinde de controle de ponto eletrônico, confere ao profissional o *status* de estar sempre disponível. Por outro lado, permite a invasão da

vida privada e qualifica sua eficiência pela resposta rápida, por meio de correio eletrônico ou chamada telefônica, nos horários que são convenientes para a organização (Cavazotte et al., 2014).

Esta afirmação é corroborada pelo comportamento de líderes em organizações privadas de uma maneira geral, de apologia à disponibilidade irrestrita ao trabalho para atingir os resultados, sem muita preocupação de como e quando irão executá-lo. Parecia estar implícito para os participantes que esta deveria ser sua condição durante o trabalho remoto compulsório, como se fosse uma atitude óbvia e esperada pelas empresas, em que seu papel era de manter a produtividade. Porém, suas realidades e contextos pessoais também demandavam atenção e, assim como as atividades laborais, tais exigências tampouco poderiam ser postergadas.

Estes comportamentos de alto comprometimento e certa rigidez, podem ser explicados pela constatação de Berg et al. (2008; 2010), de que a flexibilidade formalmente obtida no trabalho não significa que os indivíduos que ocupam altas posições hierárquicas irão usufruir de sua autonomia. Este público pode ter dificuldades em redesenhar suas atividades pela própria exigência para atingir metas, ou pelo constrangimento de desobedecer a normas organizacionais.

Todavia, quando sentiram que estavam sendo ultrapassados os limites aceitáveis que desequilibraram a relação entre demandas e recursos, os participantes identificaram formas de redesenhar suas atividades em outras esferas. Os grupos de apoio, aproximação com a família, trabalhar em locais diferentes, mudar de imóvel, delegar atividades, diminuir a intensidade de trabalho ou trocar de empresa para ter mais qualidade de vida, são também exemplos de ações de redesenho no nível da tarefa, relacionamentos e cognitivo.

Berg et al. (2007) ressalta que na teoria de Redesenho do Trabalho proposta por Wrzesniewski e Dutton (2001), os motivadores são diferentes do modelo RDT. O foco centra-se

na mudança em como o indivíduo enxerga suas atividades, na busca de alterar o sentido e identidade do trabalho, expandir relacionamentos, realizar seu propósito e lidar com adversidades. É uma questão do esforço individual de modificar seu trabalho para dar-lhe um sentido diferente, o que seria benéfico também para as organizações caso apoiassem seus funcionários a identificar oportunidades para ações de redesenho (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Alguns participantes relataram iniciativas de suporte, como grupos formais ou informais de apoio, pois experimentaram os benefícios no fortalecimento das relações para aliviar as tensões sobre o medo da infecção pelo vírus, na troca de boas práticas para colaboração e no estreitamento de vínculos sociais para aplacar a solidão. Estas práticas podem os ter estimulado a enxergar o trabalho remoto não apenas como uma medida compulsória durante a pandemia, mas a considerá-lo uma alternativa em que eles próprios e suas equipes poderiam desfrutar de acordo com as necessidades pessoais. Entretanto, esta não é uma realidade de todas as empresas e nem de todos os trabalhadores.

Apesar de a pandemia ter acelerado esta discussão, a mudança de uma cultura impregnada pelo modelo industrial (Sakuda & Vanconcelos, 2005) para uma flexibilização do estilo de gestão e dos modelos de trabalho, pode demorar mais um tempo. Durante o isolamento social, as empresas constataram que é possível trabalhar de maneira remota e assegurar resultados. Porém, Chen (2021) ressalta que a cultura de uma gestão de desempenho presencial ainda é predominante nas organizações.

Em entrevista ao canal de Bloomberg, (Cohen, 2021), o professor Anthony Klotz explica o fenômeno conhecido como *Great Resignation* (Grande Renúncia). Segundo ele, trata-se da atitude dos trabalhadores de deixarem seus empregos durante a pandemia e que parece ser uma

reação à determinação de algumas empresas para o retorno ao trabalho presencial. As experiências vividas, tais como flexibilidade no trabalho, risco e proximidade da morte, esgotamento, revisão do propósito pessoal, estariam fazendo as pessoas questionarem o sentido de atuar em uma jornada de trabalho tradicional, com carga horária diária fixa e rígida.

O *Great Resignation*, ou Grande Renúncia, pode ser analisado sob a lógica da flexibilidade. Quando não há uma modalidade de trabalho flexível, pode não haver alternativa percebida para estabelecer as fronteiras do trabalho além do pedido de demissão. Os participantes da pesquisa foram acometidos por pressões similares a todos os funcionários de empresas, mas suas reflexões e desejos de mudança puderam ser apoiados pela flexibilidade e autonomia que outros não possuem.

O modelo RDT é útil para esclarecer como os participantes foram obrigados a neutralizar demandas hostis e buscar recursos urgentemente a fim de poder sobreviver ao impacto de algo tão contundente, inesperado e repentino, bem como manterem-se estáveis física e emocionalmente. A abordagem de Wrzesniewski e Dutton (2001) pode explicar as ações para mudar o que lhes causava sofrimento, seja em como faziam as suas tarefas, como se relacionavam ou como revisavam o significado do que estavam fazendo e como o faziam (Berg et al., 2008).

As afirmações de Tims et al. (2016), confirmam esta compreensão ao enfatizar que ambas as abordagens de redesenho estimulam os indivíduos a perceber mais sentido em seu trabalho, apesar dos dados empíricos insuficientes sobre significado do trabalho na abordagem de Wrzesniewski e Dutton (2001). Seus estudos mostram que ao aumentar os recursos e as demandas desafiadoras e diminuir as demandas desagradáveis pode fazer com que a pessoa se sinta mais apto para realizar suas atividades e encontre mais sentido em seu trabalho.

Será necessário aprofundar estudos sobre como as duas abordagens de Redesenho do Trabalho foram complementares ou em que momento foram mais ou menos utilizadas. Os participantes podem ter utilizado as diferentes abordagens em ocasiões distintas, mas as narrativas mostram que a reflexão sobre aprendizados, novos rumos de carreira, valores e prioridades ocorreram após o colapso no equilíbrio entre recursos e demandas.

Da mesma maneira, na abordagem de Wrzesniewski e Dutton (2001) seria necessária uma maior investigação se as dimensões de Redesenho do Trabalho no nível da tarefa e relacionamentos teria sido utilizada antes da dimensão cognitiva, ou se isso dependeria da oportunidade percebida por cada um. O estudo de Pimenta de Devotto et al. (2020) mostra uma correlação mais intensa da reformulação cognitiva com a saúde mental positiva e que esta dimensão antecedeu as ações tangíveis em nível da tarefa e relacionamentos, uma vez que o sentido do trabalho havia sido transformado.

Das interações caóticas à colaboração virtual intencional

A abrupta mudança do trabalho no escritório para as residências evidenciou a falta de habilidade em interações virtuais. Tal competência já era requerida para times globais antes da pandemia, mas a possibilidade de interações presenciais fazia com que este aprendizado fosse postergado ou até mesmo evitado. Ao tornar-se a única alternativa viável para a comunicação e colaboração em time, uma sensação de caos e de perda de controle foi frequentemente relatada pelos participantes. Na tentativa de transpor o ambiente organizacional para o trabalho remoto, as necessidades de aprendizado não se restringiam ao uso de novas tecnologias e procedimentos. Evidenciaram-se problemas de confiança nas equipes, na gestão, falta de empatia e comunicação

precária. Ao final do dia de trabalho, o esforço para a interação parecia ter sido diretamente proporcional ao cansaço do profissional.

Chen (2021) alerta para a importância de aprender a trabalhar em um ambiente virtual e flexível. A pandemia, por sua vez, exigiu dos profissionais uma propensão maior à colaboração e das empresas, a criação de uma cultura de trabalho remoto que dá visibilidade a todos. O isolamento físico do trabalho remoto compulsório também levantou questionamentos em como dar suporte efetivo às pessoas e assegurar que se relacionem com seus colegas (Bentley et al., 2016).

O novo cenário compulsório impôs desafios e aprendizados para as organizações e gestores, pois a prática de *home office* era muito utilizada quando ocasionalmente se buscava evitar interrupções e realizar trabalhos individualmente. Repentinamente, contudo, já não havia mais momentos de conversas informais, nem a possibilidade de influenciar face a face, apenas solicitações por correio eletrônico e mensagens instantâneas, respostas demoradas e câmeras desligadas. Não foi uma constatação óbvia em um primeiro momento para os participantes, mas a perda de contato pessoal pode ter prejudicado o vínculo nos relacionamentos, principalmente os que foram construídos virtualmente. Assim como os relacionamentos, a organização das atividades sofreu inúmeras fragmentações e vivenciaram um considerável aumento de volume de tarefas.

Wang et al. (2020), sugerem que a proatividade para as interações remotas é importante, pois estas não ocorrem espontaneamente. Da mesma maneira, referem que a disciplina para executar as tarefas planejadas, são atitudes que podem ser fomentadas pelos gestores ou iniciadas pelo próprio funcionário. Nas dimensões de Redesenho do Trabalho, estas ações estariam no nível do relacionamento e da tarefa, ou seja, nos aspectos tangíveis das atividades. Sem um

encorajamento direto ou orientação de como fazer, pode ter sido mais difícil para as pessoas organizarem as interações, evitar demandas sem importância e priorizar o que era relevante (Stempel & Siestrup, 2022).

Conforme discutido no item *(b)*, a reorganização das tarefas foi um aspecto bastante priorizado pelos participantes. Os limites nas interrupções, da jornada de trabalho e conciliar cuidados pessoais e momentos familiares, permitiram arranjos que ajudaram no equilíbrio e bem-estar. No que tange à dimensão relacional, este aspecto poderia ser mais bem explorado pelos participantes. Além dos grupos de apoio e da atitude de um dos participantes em fomentar contatos formais e informais entre diferentes equipes, a eficácia das interações virtuais ainda é preterida se comparada ao contato presencial. Costantini e Weintraub (2022) alertam para os impactos da autogestão e proatividade para a plena utilização dos recursos de trabalho. Os autores afirmam que ao expandir suas redes sociais, os teletrabalhadores melhoram sua conexão com os colegas e sentem-se pertencentes a uma comunidade, o que pode aumentar a satisfação no trabalho. Entretanto, o trabalho colaborativo e o aprendizado relacional não são práticas amplamente estimuladas ou efetivas nas organizações. Em 1996, o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI (Delors, et al., 1996), já considerava este tema como crítico, enfatizando o poder da convivência, percepção das interdependências e o valor do pluralismo nas esferas pessoais, sociais e do trabalho. Se considerarmos o ambiente social e político atuais, pouca evolução pôde ser percebida.

Em um contexto organizacional que ainda valoriza o desempenho individual e os resultados por departamentos, o desafio pode estar no aprendizado e na atuação coletiva que inclua as diversas modalidades de trabalho e realidades pessoais. As tentativas de delimitar o

tempo ou a frequência do trabalho remoto como se esta modalidade impedisse a colaboração, comprometeria seu caráter de flexibilidade.

As Descobertas no Âmbito Pessoal e no Papel de Gestor

O fato de realizar os encontros dialógicos após pouco mais de dois anos de iniciada a pandemia resultou em relatos num formato de retrospectiva, por meio dos quais os participantes relembrou a sucessão dos acontecimentos e como perceberam os diferentes momentos vivenciados. Desde a abrupta mudança para o trabalho remoto compulsório, seguida dos limites impostos para preservação dos espaços pessoais e estruturação do trabalho, até a adequação das interações para o ambiente virtual, os desafios para a adaptação seguiram tais etapas.

Estas experiências geraram reflexões e questionamentos sobre como os participantes estavam trabalhando durante o isolamento social e as consequências da invasão do trabalho em seus corpos, mentes e relacionamentos. Parece que as situações que enfrentaram associadas a um evento catastrófico criaram momentos emblemáticos em que foram questionados valores, comportamentos, prioridades e até mesmo o sentido do trabalho e de suas carreiras nas organizações.

Flotman (2021) aponta que o evento da pandemia estimulou a tomada de consciência dos seres humanos sobre os fenômenos vividos. O autor enfatiza que esta atitude de introspeção influenciou a percepção de propósito e a busca de bem-estar. Isso mostra que, apesar dos aspectos negativos desta crise, houve uma perspectiva para o crescimento pessoal (Polinard et al., 2022).

Assim como na esfera particular, os primeiros meses de pandemia parecem ter posto à prova a habilidade dos líderes em gerenciar a crise e no seu papel de gestores de pessoas. Os participantes reagiram aos seus contextos de formas diferentes, seja na tentativa de controlar o

trabalho, servir de apoio aos funcionários ou conferir-lhes poder e autonomia para fortalecer os times. A perda do contato físico, bem como a sensação de perda de controle (Spagnoli et al., 2020) evidenciaram a falta de preferência pela gestão remota e a insegurança dos líderes por também necessitarem de suporte (Ipsen et al. 2022).

Os diferentes comportamentos dos líderes resultaram em reações igualmente distintas dos funcionários. Os resultados mostram que os gestores que tiveram atitudes de suporte à equipe, mesmo acometidos por medos e inseguranças diante da situação, perceberam o time mais engajado com o trabalho e os colegas. O oposto também ocorreu, ou seja, um participante que exerceu controle excessivo sobre o trabalho da equipe levou funcionários a um esgotamento, o que motivou pedidos de demissão.

Durante os encontros dialógicos, os líderes que conseguiram transcender às suas necessidades em prol da equipe (Flotman, 2021), verbalizaram sentimentos de orgulho e satisfação com seu papel. O reconhecimento formal ou informal por seus times e pela empresa, fortaleceu o vínculo com as equipes e conferiu um significado ao seu trabalho que vai além da gestão de pessoas, levando-os a referirem-se à liderança como um propósito. Dale Oen et al. (2022) reforçam esta análise ao afirmar que, apesar do caráter desastroso da pandemia, líderes que foram empáticos, que cuidaram do estado emocional e necessidades pessoais de seus funcionários, criaram um ambiente de colaboração e união entre as pessoas. Isso resultou em uma vivência positiva e significativa para estas pessoas em seu papel de liderança.

Liderar em um contexto virtual foi mais desafiador e exaustivo para os líderes, pois exigiu mais do que sabiam fazer (Ipsen et al., 2022). Entretanto, independente das respostas positivas ou negativas dos gestores à crise, são estes os momentos que tendem a elevar as

habilidades de liderança a um patamar diferenciado, mas é necessário que estejam dispostos a aprender com os eventos adversos (James et al., 2011).

As atitudes dos participantes para a reflexão e aprendizado frente ao fenômeno podem ser analisadas a partir das dimensões de Redesenho do Trabalho propostas por Wrzesniewski & Dutton (2001), que estabelecem o propósito pessoal e o sentido individual do trabalho (Lazazzara et al., 2019) como resultados das ações de redesenho.

Passadas as fases iniciais do choque e reação diante da pandemia, o passar do tempo foi levando os participantes à reflexão acerca do que foram expostos, de como lidaram com o fenômeno e suas intercorrências, e a ações para a estruturarem seu trabalho de maneiras diferentes. Este redesenho parece ter sido impulsionado pela adoção de uma nova postura frente ao trabalho, que valorizava mais os aspectos pessoais antes negligenciados pela carga de trabalho e o foco nos resultados.

A perspectiva de Wrzesniewski & Dutton (2001) sobre o Redesenho do Trabalho pode explicar os resultados apresentados neste eixo de discussão. Conforme abordado anteriormente a ação de redesenho também pode servir como um mecanismo de enfrentamento a uma necessidade de mudança na maneira como a pessoa enxerga e se identifica com seu trabalho. Ao longo de sua trajetória profissional, o indivíduo constrói esta identidade de trabalho. Portanto, é possível compreender o que o trabalho representa em suas vidas, pois dá sentido ao que fazem, a quem são, e ao que é esperado no seu papel laboral (Zheng et al., 2020).

Considerações finais

A disseminação de uma doença altamente infecciosa e letal, que tomou proporções globais, foi inédita para o século XXI. Seus efeitos na sociedade, na saúde, na economia e no comportamento dos indivíduos poderá perdurar após o fim pandemia que, até o momento, segue sem perspectiva de término. Portanto, o objetivo deste estudo foi compreender as experiências de gestores de empresas internacionais com filiais no Brasil que estiveram em trabalho remoto como medida compulsória devido à pandemia da COVID-19.

O impacto da pandemia no cenário econômico e tecnológico tem suas implicações no contexto organizacional, no que diz respeito na maneira em que o trabalho é organizado, na interação entre as pessoas e no comportamento dos trabalhadores. Este estudo mostrou que, após um início caótico causado pelo rápido avanço da pandemia e o caráter compulsório do isolamento social, houve não somente uma adaptação à nova realidade, como a transformação da relação e de como enxergavam seus trabalhos. O modelo de trabalho remoto ou híbrido, ganhou a adesão de profissionais que experimentaram os benefícios de exercer suas atividades com maior flexibilidade e conseguindo conciliar interesses pessoais nas suas jornadas laborais.

A relação entre trabalho remoto e flexibilidade parece ter sido posta à prova nestes anos de pandemia. Embora a flexibilidade esteja associada a profissionais que possuem autonomia para organizar seu tempo e conciliar suas necessidades pessoais, a prioridade estava no trabalho. Isso mostra que ainda vigora no mundo corporativo a mentalidade do profissional de alta produtividade, aquele que está constantemente ocupado, que é altamente requisitado e que precisa estar sempre disponível. Estas características nem sempre são transformadas em resultado para as organizações, mas são bem aceitas em uma cultura ainda arraigada em uma sociedade de trabalho industrial, secular e ultrapassada.

Houve tentativas iniciais dos profissionais em reproduzir o modelo do escritório em casa, porém a situação de trabalho, remota e compulsória, precisou dar espaço a necessidades pessoais e emocionais. Os participantes precisaram aprender a estabelecer limites e equilibrar suas demandas, ou seja, precisaram aprender a trabalhar de maneira flexível e mais equilibrada, como se estas possibilidades não existissem antes da pandemia. Na condição de trabalhadores do conhecimento, foram confrontados por uma tendência a trabalhar como se exercessem atividades operacionais. Tais atividades são de outra natureza, ou seja, precisam de controle, ritmo e são recompensados por altos volumes de produção. Para as atividades que exerciam, o impacto e resultados que geram para a organização são os objetivos principais; não importando tanto a maneira ou o momento que as executam.

As ações de Redesenho do Trabalho que foram utilizadas pelos participantes já eram amplamente pesquisadas e disponíveis para a prática nas organizações antes mesmo da pandemia e mostraram-se eficazes para o processo de adaptação e bem-estar. É possível constatar que há oportunidades para as empresas e gestores em fortalecer ações que estimulem os funcionários no exercício do redesenho com ações simples.

Estas práticas, contudo, não acontecem de maneira isolada, mas requerem fortalecimento da confiança entre as partes, aumento da autonomia do funcionário e acompanhamento para orientação e apoio. Isso exige dos líderes e das organizações a aprendizagem de uma nova maneira de fazer a gestão de pessoas, por meio de comportamentos que inspirem o desenvolvimento e o engajamento das pessoas. Liderar com eficiência em um ambiente virtual e flexível, não se sustentará com um modelo de gerenciamento que valoriza a hierarquia e as atitudes de comando e controle.

Dentre as reflexões provocadas pelo presente estudo, questiona-se como estas ações de redesenho podem permanecer após a pandemia e se, de fato, serão duradouras e incorporadas a um novo modo de encarar o trabalho. Da mesma forma, os participantes desta pesquisa, cujo perfil lhes permitiu usufruir da flexibilidade que lhes era de direito e redesenhar seus trabalhos, continuarão este exercício? Estudos futuros poderão abordar essas questões.

Movimentos como o *Great Resignation* (ou a grande renúncia) parecem mostrar a resistência dos funcionários às propostas das organizações em retornar a um estado anterior à pandemia. Ao experimentar os benefícios da flexibilidade oportunizada pelo trabalho remoto, as pessoas começam a questionar as antigas práticas que valorizam o trabalho exclusivamente presencial e altamente controlado. Estas iniciativas denunciam a falta de preparo e o receio tanto de organizações, como de seus gestores, em operar em um contexto diferente do tradicional, fechados a uma realidade que já se mostrou possível.

Embora as mudanças provocadas pelo trabalho remoto compulsório e isolamento social, sejam estas positivas ou negativas, tenham afetado todos os trabalhadores que viveram esta realidade, é provável que as experiências dos diversos grupos hierárquicos tenham sido distintas. Os participantes deste estudo contavam com privilégios conquistados ao longo de suas carreiras executivas em grandes empresas e por serem atrelados às responsabilidades de seus cargos. Durante o trabalho remoto compulsório, apesar de estarem sujeitos a uma intensa carga de trabalho e vivenciando conflitos entre compromissos profissionais e pessoais, havia a flexibilidade para a organização das suas rotinas de trabalho. Ao perceberem que as demandas estavam muito superiores aos recursos disponíveis, puderam estabelecer limites e redesenhar seu trabalho, possibilidade que nem sempre é factível a funcionários subordinados ao controle de jornada.

Neste sentido, seria uma oportunidade para futuras pesquisas aprofundar os benefícios do trabalho flexível para diferentes níveis hierárquicos. A compreensão das experiências de trabalhadores cujos cargos não oferecem alto grau de autonomia e flexibilidade, mas que estiveram submetidos ao mesmo fenômeno, poderia trazer à luz suas vivências sobre o sentido e significado do trabalho e quais suas principais necessidades neste âmbito. Da mesma maneira, como as diferentes gerações que ingressarão no universo laboral irão se relacionar com seu trabalho, com as relações de emprego e liderança, e suas carreiras em organizações.

Ao serem expostos a um fenômeno hostil sem precedentes, os participantes vivenciaram e verbalizaram o quanto sua visão do trabalho e de si mesmos se transformou. Cabe investigar o engajamento com as práticas de redesenho criadas no trabalho remoto compulsório ao longo do tempo. Com as atividades presenciais nas empresas retornando a um modelo presencial pré-pandemia, pode haver um risco de um retorno ao comportamento conhecido, por iniciativa própria ou pressão externa.

Os resultados do presente estudo comprovam o quanto as práticas formais ou informais de suporte, por parte dos gestores e organizações, contribuíram positivamente para uma melhor adaptação e sentimento de bem-estar dos participantes diante de um fenômeno ameaçador e desconhecido. Portanto, seria benéfico, tanto para as organizações quanto para funcionários de todos os níveis hierárquicos, que políticas e práticas para o trabalho flexível fossem implementadas, tais como: (a) educação para líderes sobre gestão de equipes híbridas e inclusão de pessoas no ambiente virtual; (b) orientação para a colaboração e integração de times que interagem em ambientes virtuais e híbridos; (c) estímulo a práticas de Redesenho do Trabalho para atender as necessidades e motivações do trabalhador; (d) práticas de interações virtuais ou

presenciais em grupos em momentos importantes para o fortalecimento de vínculos, como celebrações, reconhecimentos, integração de novos funcionários, e marcos para a organização.

Esta pesquisa possui limitações, como o foco nas experiências de um perfil bastante específico de profissionais que atuava em times e organizações com características similares. Além disso, ainda que estivessem em contato constante com equipes internacionais, estavam todos alocados na mesma região do país. Assim sendo, sugere-se investigar as vivências de outras categorias de trabalhadores, assim como as de profissionais com perfis semelhantes aos dos participantes do presente estudo, porém residentes em outras regiões do país ou atuantes em outros tipos de organizações, como empresas familiares ou governamentais, por exemplo.

Outra limitação se refere à opção metodológica que permite uma compreensão do fenômeno em profundidade, mas não se propõe a realizar um diagnóstico organizacional acerca do assunto. Supõe-se, pelos resultados, que o perfil dos participantes e sua posição hierárquica tenham tido importante influência na possibilidade de Redesenho do Trabalho. Uma pesquisa de metodologia quantitativa com emprego de instrumentos como a Escala de Comportamentos de Redesenho do Trabalho poderia oferecer um interessante contraponto de modo a permitir compreender a experiência dos funcionários daquelas suas organizações como um todo.

Referências

- Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (17 de dezembro, 2018). *Estado de São Paulo atrai investimentos de empresas de mais de 20 países*.
<https://www.investe.sp.gov.br/noticia/estado-de-sao-paulo-atrai-investimentos-de-empresas-de-mais-de-20-paises/>
- Alecrim, G., & Tortella, T. (2022). *Butantan trabalha em nova versão de vacina contra variante Ômicron* [imagem online]. CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/butantan-trabalha-em-nova-versao-de-vacina-contra-variante-omicron/>
- Ales Bello, A. (2006). *Introdução à Fenomenologia* (1ª ed). (Ir J. T. Garcia & M. Mahfoud, Trad.). Bauru: EDUSC
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.
<http://dx.doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amaro, M. (2022). *Great resignation: fenômeno da grande debandada chega ao Brasil*. Infomoney [imagem online]. <https://www.infomoney.com.br/carreira/great-resignation-fenomeno-da-grande-debandada-chega-ao-brasil/>
- Amatuzzi, M. M. (2009). Psicologia fenomenológica: uma aproximação teórica humanista. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26 (1), 93-100. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000100010>
- Andrade, C. C., & Holanda, A. F. (2010). Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 27(2), 259-268.
<https://doi.org/10.1590/S0103-166X2010000200013>

- Aten, J. (2019). *Remote Working Isn't the Same as 'Working from Home.' Here's the Difference and Why It Matters to Your Business*. Inc. Recuperado em 09 de outubro, 2021 de: <https://www.inc.com/jason-aten/remote-working-isnt-same-as-working-from-home-heresdifference-why-it-matters-to-your-business.html>
- Azevedo, M., Tonelli, M., & Silva, A. (2015). Contrato flexíveis de trabalho: diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. *RAUSP-e*, 50(3), 277-291. doi:10.5700/rausp1200
- Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni., M, Basahal., A, & Basahel., S (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Front. Psychol.*, 12, 661-628. doi: 10.3389/fpsyg.2021.661628
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328 <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Barbieri, B., Balia, S., Sulis, I., Cois, E., Cabras, C., Atzara, S., & De Simone, S. (2021). Don't call it smart: working from home during the pandemic crisis. *Frontiers in Psychology*, 12. 10.3389/fpsyg.2021.741585

- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (n.d.). Organizational socialization: the effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and Organizational Psychology*, 3, 51–64.
doi:10.1037/12171-002
- BBC News Brasil. (2022). *Covid: que Estados acabaram com exigência de máscaras? E o que a ciência diz sobre isso* [imagem online]. <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-60796913>
- Beauregard, T., and Henry, L. (2009). Making the link between work-home balance practices and organizational performance. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 19, 9–22. doi: 10.1080/13668803.2017.1366297
- Behson, S.J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500
- Benavides, F. G., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Milián, C.L., Bazarra, D., Bernal, D., Silva-Peñaherrera, M., & Delclos, J. (2021). O futuro do trabalho após a COVID-19: o papel incerto do teletrabalho no domicílio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000037820>
- Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. 10.1016/j.apergo.2015.07.019
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Recuperado de: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>

- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158–186. doi:10.1002/job.645
- Black, J. S., & Ashford, S. J. (1995). Fitting In or Making Jobs Fit: Factors Affecting Mode of Adjustment for New Hires. *Human Relations*, 48(4), 421–437. doi:10.1177/001872679504800407
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2013). Does working from home work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130. doi:10.1093/qje/qju032
- Borsoi, I. (2007). Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia & Sociedade*, 19. doi:10.1590/S0102-71822007000400014
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J. A. (2010). *Métodos de pesquisa em Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Brisola, E. B. V., Cury, V. E., & Davidson, L. (2017). Building comprehensive narratives from dialogical encounters: A path in search of meanings. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(4), 467–475. doi:10.1590/1982-02752017000400003
- Brisola, E. B. V., & Cury, V. E. (2016). Researcher experience as an instrument of investigation of a phenomenon: An example of heuristic research. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(1), 95–105. doi:10.1590/1982-027520160001000010
- Cabral, G. O., & Alperstedt, G. D. (2021). É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. *Revista Gestão Organizacional*, 14, (1), 231-247. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i>

- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2015). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2015.1092960
- Capitano, J., & Greenhaus, J. H. (2018). When work enters the home: Antecedents of role boundary permeability behavior. *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2018.10.002
- Carvalho, B., & Balleiro, R.(2022). *Blocos de carnaval desfilam pelas ruas do Rio de Janeiro mesmo com proibição*[imagem online]. CNN Brasil.
<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/blocos-de-carnaval-desfilam-pelas-ruas-do-rio-de-janeiro-mesmo-com-proibicao/>
- Carvalho V., Imam H., Chambel M., & Santos, M. (2022) Family supportive supervisor behavior and work-family boundary control in teleworkers during a lockdown: Portugal and Pakistan comparison. *Frontiers in Psychology*. 13. 10.3389/fpsyg.2022.1008992.
- Castilho, P. C. B. (2021). *Subordinação por Algoritmo* (1ª ed). São Paulo: LTr.
- Cavazotte, F., Lemos, Brollo, A. H., & Silva, M. (2014) Trabalhando melhor ou trabalhando mais? Um estudo sobre usuários de smart phones corporativos. *Organizações & Sociedade*, 21(68), 769-787. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000100002>
- Cavieres-Higuera, H., Messias, J. C. C., & Baldan, L. (2021). Imagens estereotípicas de família e casal no contexto da pandemia da Covid-19. *Revista Psicologia E Saúde*, 13(2), 181-195.
<https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1542>

- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.10.006.
- Chen, Z. (2021). Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR Practitioner Response. *Frontiers in Psychology*, 12, 710517. doi: 10.3389/fpsyg.2021.710517.
- Chinelato, S. C. R., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2015). Evidence of Validity of the Job Crafting Behaviors Scale. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25, 325-332. doi: 10.1590/1982-43272562201506
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103437 – 103437. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
- Cohen, A. (2021, May 10). *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom*. Recuperado em 5 de dezembro, 2022, de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?sref=85rT08Vo>
- Confederação Nacional da Indústria (2017). In: *Modernização Trabalhista Lei N° 13.467, de 13 de julho de 2017: Panorama anterior e posterior à aprovação*. Brasília: Confederação Nacional da Indústria.
- Costa, I. (2005). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3, 01-12. doi: 10.1590/S1679-39512005000100009
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Front. Psychol*, 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.833776

- Cury, V. E. (Org.). (2015). Narrativas compreensivas sobre sofrimento e cuidado em contextos institucionais. Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia e Fenomenologia e IV Congresso Sul - Brasileiro de Fenomenologia: Pensar e fazer Fenomenologia no Brasil. UFPR Curitiba, 342p. Recuperado em 22 de outubro, 2022 de <https://drive.google.com/file/d/0BwcQoWYXYz0FeDc0VXgtX2gyVIU/view?pli=>.
- Cury, V, E. (2017). Thematic section: Practice and research in the humanistic and phenomenological approach in psychology: Some proposals to contemporary challenges. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(04). <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000400001>
- Dale Oen, V., Svihus, J., Solberg, S.H.R., Harris, A., & Eid, J. (2022). Crisis leadership in COVID-19: A qualitative study of Norwegian business leaders. *Front. Psychol.*, 13, 937-935. doi: 10.3389/fpsyg.2022.937935
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2019). The Use of Work-Home Practices and Work-Home Conflict: Examining the Role of Volition and Perceived Pressure in a Multi-Method Study. *Frontiers in Psychology*, 10. 10.3389/fpsyg.2019.02362
- Delors, J., Al-Mufti, I., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., Kornheiser, A., Manley, M., Quero, M. P., Savané, M., Singh, K., Stavenhagen, R., Myong, W. S., & Nanzhao, Z. (1996). *Learning: The Treasure Within*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>
- Deloitte (2018). *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-4IR.pdf>. Acessado em: 25 de julho de 2021

- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Derks, D. & Brummelhuis. (2014). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, 123-141. 10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22. doi: 10.1037/ocp0000056
- Devotto, R.P., & Wechsler, S.M. (2018). Job Crafting: conceituação e qualidade científica das medidas. *Avaliação Psicológica*, 17(3), 351-361. <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2018.1703.14335.08>
- Dias, F., & Petry de Faria, C. (2020). A Jornada de trabalho em época de Covid-19. *Revista Internacional Consinter de Direito*, 11, 541-556. 10.19135/revista.consinter.00011.26
- Dunn, M., Munoz, I, & Sawyer, S. (2021) Gender Differences and Lost Flexibility in Online Freelancing During the COVID-19 Pandemic. *Front. Sociol.*, 6. 10.3389/fsoc.2021.738024
- Durães, B., Bridi, M. A. C., & e Dutra, R. Q. (2021). O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital? *Sociedade e Estado*, 36(03), 945-966. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>
- Englander, M., & Morley, J. (2021). Phenomenological psychology and qualitative research. *Phenom Cogn Sci*. <https://doi.org/10.1007/s11097-021-09781-8>
- Enriquez, E. (1997). O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*. 37, 18-29. doi: 10.1590/S0034-75901997000100003

- Fadda, G. M., & Cury, V. E. (2019). A experiência de mães e pais no relacionamento com o filho diagnosticado com autismo. *Psic.: Teor. e Pesq.*, 35.
<https://doi.org/10.1590/0102.3772e35nspe2>
- Feijoo, A. M. L., & Goto, T. A. (2016). É Possível a Fenomenologia de Husserl como Método de Pesquisa em Psicologia? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(04).
<https://doi.org/10.1590/0102.3772e3241>
- Ferreira, C., & Reis, C. (2021). Impact of COVID-19 on brazilian women in teleworking. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 38, 1-22. 10.20947/S0102-3098a0180.
- Field, J.C., & Chan, X.W. (2018). Contemporary Knowledge Workers and the Boundaryless Work–Life Interface: Implications for the Human Resource Management of the Knowledge Workforce. *Front. Psychol.* 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.02414
- Fincato, D. (2020). Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. *Revista Ibérica do Direito*, 2 (1).
<https://revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7>
- Flotman, A.P. (2021). Work as Meaningful and Menacing Phenomenon for South African Middle Managers During the COVID-19 Pandemic: The Role of Self-Transcendence in Cultivating Meaning and Wellbeing. *Front. Psychol.* 10.3389/fpsyg.2021.650060
- Forghieri, Y.C. (2020). *Psicologia Fenomenológica: Fundamentos, Método e Pesquisas*. (12ª reimpr. da 1ª ed. De 1993). São Paulo: Cengage Learning.
- Fundação Instituto de Administração. (2020). Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise da COVID-19: Relatório Final. *Jornal da USP*. <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gestao-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>

- Fundação Instituto de Administração. (2022). *Headhunter: saiba o que é, funções e como contratar ou ser um*. <https://fia.com.br/blog/headhunter/>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. DOI: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Gendlin, E. T. (1997). *Experiencing and the creation of meaning: A philosophical and psychological approach to the subjective* (Original publicado em 1962). Evanston, Illinois: Northwestern University Press
- Giorgi, A. (1994). *A Phenomenological Perspective on Certain Qualitative Research Methods*. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25(2), 190–220. 10.1163/156916294x00034.
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235–260.10.1163/156916297x00103
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. 10.2307/258214
- Goto, T. (2013). Fenomenologia, mundo-da-vida e crise das ciências: a necessidade de uma geografia fenomenológica. *Geograficidade*, 3(2).
<https://doi.org/10.22409/geograficidade2013.32.a12863>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317–375.10.1080/19416520903047327.
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C.G. (2021). Workload, techno overload, and behavioral stress during COVID-19

emergency: The role of job crafting in remote workers. *Frontiers in Psychology*. 12. 655148. 10.3389/fpsyg.2021.655148.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2021). *Trabalho remoto no Brasil em 2020 sob a pandemia do Covid-19: quem, quantos e onde estão?* Carta de Conjuntura. Recuperado de: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210714_nota_trabalho_remoto.pdf. Acessado em: 29 de junho de 2021

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020). PNAD COVID-19: 3,3% da população ocupada estavam afastados do trabalho devido ao distanciamento social na quarta semana de setembro. Agência IBGE Notícias. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29180-pnad-covid19-3-3-da-populacao-ocupada-estavam-afastados-do-trabalho-devido-ao-distanciamento-social>

International Labor Organization (1995). *The regulatory framework and the informal economy*. International Labor Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_210445.pdf

International Labor Organization (1996). *Homework convention, 1996 (No. 177)*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322

International Labor Organization (2020). *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work*. Guidance for labour statistics data collection. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/stat/documents/publication/wcms_747075.pdf.

- International Labor Organization (2021). *Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---ddg_p/documents/publication/wcms_791858.pdf.
- International Labor Organization. (2022, March 8). *Over 2 million moms left the labour force in 2020 according to new global estimates*. <https://ilostat.ilo.org/over-2-million-moms-left-the-labour-force-in-2020-according-to-new-global-estimates/>
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493. doi:10.1080/19416520.2011.589594
- Jong, E.M., Ziegler, N., & Schippers, M.C. (2020) From Shattered Goals to Meaning in Life: Life Crafting in Times of the COVID-19 Pandemic. *Front. Psychol.*, 11. 10.3389/fpsyg.2020.577708
- Jornal O Globo. (2022). *O que é a 'desistência silenciosa' que viralizou no TikTok?* [imagem online] <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2022/08/desistencia-silenciosa-por-que-ideia-de-nao-ir-alem-do-necessario-no-trabalho-viraliza-nas-redes.ghtml>
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365. doi: /10.1146/annurev.soc.26.1.341
- Karasek, J.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24. 10.2307/2392498
- Kim, H. N., Tonelli, M. J. S., & Silva, A. L. (2017). Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 2017, 19, (63). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2999>

- Kizza, J. M. (2013). Ethical and social issues in the information age. *Springer-Verlag*.
Recuperado em 22 de agosto, 2022 de
https://www.academia.edu/19671508/Ethical_and_Social_Issues_in_the_Information_A.
- Panagiotis, V. K., Mihail, D., Mylonas, M., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, *102*, 103-177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Lamond, D., Daniels, K., & Standen, P. (1997). Defining Telework: What Is It Exactly?
Recuperado em 09 de outubro, 2021, de
https://www.researchgate.net/publication/236111508_Defining_Telework_What_s_it_Exactly.
- Lavinas, L., Sorj, B., Linhares, L., & Jorge, A. (2021). Homework in Brazil: New Contractual Arrangements. *Seed Working Paper*, 7.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/emp_ent/ifp_seed/documents/publication/wcms_117725.pdf
- Lazazzara, A., Tims, M., & de Gennaro, D. (2019). The process of reinventing a job: A meta synthesis of qualitative job crafting research. *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2019.01.001
- Lei N.º 12.551 da Consolidação das Leis do Trabalho, de 15 de dezembro de 2011. (2011). Presidência da República http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm.

- Lei Nº 13.467 da Consolidação das Leis do Trabalho, de 13 de julho de 2017. (2017a).
Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm.
- Lei Nº 13.467 da Consolidação das Leis do Trabalho, de 13 de julho de 2017. (2017b). Artigo 62 par. III. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm#art62
- Lei Nº 13.709 da Consolidação das Leis do Trabalho, de 14 de agosto de 2018. (2018). Art. 1º.
Presidência da República.
http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2013.7092018?OpenDocument
- Lei Nº 14.442 da Consolidação das Leis do Trabalho, de 2 de setembro de 2022. (2022). Art. 1º.
Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm
- Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME Nº 90, de 28 de setembro de 2021. (2021). Diário Oficial da União.
https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Instrucao_Normativa_2419391_INSTRUCAO_NORMATIVA_SGP_SEDGG_ME_N_90_DE_28_DE_SETEMBRO_DE_2021__INSTRUCAO_NORMATIVA_SGP_SEDGG_ME_N_90_DE_28_DE_SETEMBRO_DE_2021__DOU__Imprensa_Nacional.pdf.
- Ipsen, C., Kirchner, K., Andersone, N., & Karanika-Murray, M. (2022). Becoming a Distance Manager: Managerial Experiences, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction During the COVID-19 Pandemic. *Front. Psychol.*, *13*.10.3389/fpsyg.2022.916234

- Lepletier, E., & Cruz, L. (2018). *Gestão do Teletrabalho (Home Office) no Brasil: Casos do Serpro e TCU e métodos para a implantação*. Brasília: Fácil Editora
- Liu, Y., Xu, N., Yuan, Q., Liu, Z., & Tian, Z. (2022) The Relationship Between Feedback Quality, Perceived Organizational Support, and Sense of Belongingness Among Conscientious Teleworkers. *Front. Psychol.*, 13. 10.3389/fpsyg.2022.806443
- Lund, S., Mumbai, A.M., Manyka, J., Smit, S., Ellingrud, K, Meany, M., & Robinson, O.(2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. Recuperado em 29 de junho, 2021 de:
https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/mgi_the%20future%20of%20work%20after%20covid-19_report-f.pdf
- Magalhães, C. K., Silva, F. A., & Caldeira, G. (2018). A circunstância em José Ortega y Gasset: aproximações ao inconsciente junguiano. *Psicologia USP*, 29(1), 58-66.
<https://doi.org/10.1590/0103-656420170080>
- Malar, J. P. (2022). *43% dos brasileiros querem mais flexibilidade no trabalho, segundo pesquisa* [imagem online]. CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/business/43-dos-brasileiros-querem-mais-flexibilidade-no-trabalho-segundo-pesquisa/>
- Martins, J., Boemer, M.R., & Ferraz, C. (1990). A fenomenologia como alternativa metodológica para pesquisa: algumas considerações. *Rev. Esc. Enf. USP*, 24(1), 139-147. <https://doi.org/10.1590/0080-6234199002400100139>
- Mishima-Santos, V., Sticca, M.G., & Pérez-Nebra, A.R. (2021). Wellbeing and Work Design in Brazilian Teleworkers. *Front. Psychol.*, 12. doi: 10.3389/fpsyg.2021.733640

- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: o mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235–244. doi:10.1590/s0102-37722012000200012
- Matos, M. (2022). *O que é podcast?* . <https://www.uol.com.br/tilt/faq/o-que-e-podcast.htm?cmpid=copiaecola>
- Medeiros, F., & Prado, L. (2019). A Teoria Protoindustrial: origem, desenvolvimento e atualidade. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 49. 131-161. doi: 10.1590/0101-41614915fml
- Mello, A., & Dal Colletto, A. (2019). Telework and its effects in Brazil. In Messenger, J. (Ed.) *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective* (pp. 211-245). The ILO Future of Work Series. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00012>
- Melo, L. F. (2020). *Teletrabalho em tempos de Coronavírus*. Primeira Edição.
- Messenger, J. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. In Messenger, J. (Ed.) *Telework in the 21st Century: An Evolutionary Perspective* (pp. 01 – 34). The ILO Future of Work Series. eISBN: 9781789903751
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Mishima-Santos, V., Sticca, M.G., & Pérez-Nebra, A.R. (2021) Wellbeing and Work Design in Brazilian Teleworkers. *Front. Psychol*, 12. 10.3389/fpsyg.2021.733640
- Mohd Rasdi, R., Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2021). Financial insecurity during the COVID-19 pandemic: Spillover effects on burnout-disengagement relationships and

- performance of employees who moonlight. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-14.
10.3389/fpsyg.2021.610138
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Amelia, M., Giancaspro, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C.G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12. 10.3390/su12155911
- Nilles, J.M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization, *IEEE Transactions on Communications*, 23(10). Recuperado de:
<https://jala.com/Telecomm%20and%20Org%20Decentralization.pdf>.
- Ofício Circular N ° 2 de 24 de fevereiro de 2021 do Conselho de Saúde. (2021).Ministério da Saúde.http://conselho.saude.gov.br/images/Oficio_Circular_2_24fev2021.pdf.
- Organização Internacional do Trabalho (2021). *OIT defende melhor proteção para trabalhadores em domicílio*. Recuperado em 13 de janeiro, 2021, de:
https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_766231/lang--pt/index.htm.
- Organização Pan-Americana da Saúde.(2020).*Folha informativa COVID-19* Recuperado em 05 de junho, 2021, de: <https://www.paho.org/pt/covid19>
- Organização Pan-Americana da Saúde (02 de julho, 2022). *Fortalecendo a vigilância para a Variante de Preocupação (VOC) Ômicron*. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55717>
- Ogilvie, S. (2008). Protoindustrialization. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Recuperado em 20 de maio, 2021 de: <http://www.econ.cam.ac.uk/people/faculty/sco2/full-texts/Ogilvie-2008-Palgrave-proto-industrialization.pdf>
- Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales*, (44), 181-196. doi: 10.7440/res44.2012.17

- Padilha, A. (n.d.). *O que é emoji*. <https://www.significados.com.br/emoji/>
- Peral, S. L., & Geldenhuys, M. (2020). The indirect relationship between personality and performance through job crafting behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. doi:10.4102/sajip. v46i0.1715
- Pimenta de Devotto, R., Freitas, C. P. P., & Wechsler, S. M. (2020). O papel do Redesenho do Trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–25. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD20011
- Pinhoni, M., & Figueiredo, P. (2022). *Com alta de 120% de internações por Covid em maio, 10 milhões de pessoas ainda estão com dose de reforço da vacina atrasada em SP* [imagem online]. *Jornal O Globo*. <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2022/05/30/com-alta-de-120percent-de-internacoes-por-covid-em-maio-10-milhoes-de-pessoas-ainda-estao-com-dose-de-reforco-da-vacina-atrasada-em-sp.ghtml>
- Polinard, E. L., Ricks, T. N., Duke, E. S., & Lewis, K. A. (2022). Pandemic perspectives from the frontline—The nursing stories. *Journal of Advanced Nursing*, 78, 3290– 3303. <https://doi.org/10.1111/jan.15306>
- Portal da Indústria (n.d.). *São Paulo - CNI - Perfil da Indústria nos Estados*. <https://perfildaindustria.portaldaindustria.com.br/estado/sp>
- Portal de Notícias G1. (2022). *Ministério da Saúde explica o fim da Covid-19 como emergência em saúde pública no Brasil* [imagem online]. <https://g1.globo.com/saude/coronavirus/noticia/2022/04/18/ministerio-da-saude-fim-covid-19-emergencia-saude-publica-brasil.ghtml>
- Portal de Notícias Terra. (2022). *Às vésperas de fim do estado de emergência, Brasil tem 16,1 mil novos casos de Covid* [imagem online]. <https://www.terra.com.br/noticias/as->

vesperas-de-fim-do-estado-de-emergencia-brasil-tem-161-mil-novos-casos-de-covid,055aa20b9387a69e797d1e7fd0b00fa1xb0adbip.html

Portaria Nº 913 de 22 de abril de 2022. (2022). Diário Oficial da União.

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-913-de-22-de-abril-de-2022-394545491>.

Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., & Lopez-Zafra, E. (2021) Teleworking in Times of COVID-19: Effects on the Acquisition of Personal Resources. *Front. Psychol.*, *12*.10.3389/fpsyg.2021.685275

Raghuram, S. (1996). Knowledge creation in the telework context. *International Journal of Technology Management*, *11*,859-870.10.1504/IJTM.1996.025474

Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. (2012). Conselho Nacional de Saúde.

<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>.

Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. (2016). Conselho Nacional de Saúde.

<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>

Rosenfield, C.L., & Alves, D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho.

Dados, *54*(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>

Rossini, A. P. P., & Messias, J. C. C. (2022). Desafios das Trabalhadoras Mães de Crianças pequenas durante a Pandemia Covid-19. *Revista Subjetividades*, *22*(1), e12327.

<https://doi.org/10.5020/23590777.rs.v22i1.e12327>

Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on- and off-the-job embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103413

- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33). <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>
- Sampaio, J.R. (2012). Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(1), 121-136.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572012000100011&lng=pt&tlng=
- Santos, J., Gonçalves, S. P., Silva, I., Veloso, A., Moura, R., & Brandão, C. (2022). Organizational and job resources on employees' job insecurity during the first wave of COVID-19: The mediating effect of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. 10.3389/fpsyg.2021.733050.
- Saraiva, A. (2022). *UTIs covid estão abaixo de 60% em todos Estados pela 1ª vez desde julho de 2020* [imagem online]. Jornal O Globo.
<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2022/03/25/utis-covid-estao-abaixo-de-60percent-em-todos-estados-pela-1a-vez-desde-julho-de-2020.ghtml>
- Schneider, P. V., Sugahara, C. R., & Silva, L. H. V. (2021). Teletrabalho: o desafio do trabalho no mundo pós-pandêmico. *Periódico Eletrônico Forum Ambiental da Alta Paulista*, 17(1). <https://doi.org/10.17271/1980082717120212840>.
- Schwab, K. (2016) *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. Recuperado em 29 de junho, 2021 de: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>
- Silva, A. K. L., Lima, F. C., & Barros, S.C. (2020). The Covid-19 pandemic in the world of work: Psychosocial effects for the working class. *Estudos de Psicologia*, 25(2), 177-187. <https://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20200018>

- Silveira, D. (2019). *Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE*. G1 Economia. Recuperado em 29 de junho, 2021, de: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>.
- Shimazu, A., Nakata, A., Nagata, T., Arakawa, Y., Kuroda, S., Inamizu, N., & Yamamoto, I. (2020). Psychosocial impact of COVID-19 for general workers. *Journal of Occupational Health*. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12132>
- Sousa Bezerra, M., & Cury, V. (2020). A experiência de psicólogos em um programa de residência multiprofissional em saúde. *Psicologia USP*, 31. 10.1590/0103-6564e190079
- Souza, G. G. & Cury, V. E. (2015). A experiência de estudantes sobre a atenção psicológica disponibilizada na universidade: um estudo fenomenológico. *Memorandum*, 28, 221-239. Recuperado em 09 de outubro de 2021, de seer.ufmg.br/index.php/memorandum/article/view/6322
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M., Amelia, Manuti & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers in Psychology*, 11. 10.3389/fpsyg.2020.620310
- Stempel, C.R., & Siestrup, K. (2022) Suddenly Telework: Job Crafting as a Way to Promote Employee Well-Being? *Front. Psychol.*,12. 10.3389/fpsyg.2021.790862.
- Tims, M., & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2). doi: 10.4102/ sajip. v36i2.841

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. doi:10.1037/a0032141
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. doi: 10.1016/j.jvb.2015.11.007
- Toffler, A. (2012). *A Terceira Onda* (31^a ed.). (Távora, J., Trad.). Rio de Janeiro: Editora Record.
- Tombolato, M.A., & Santos, M.A. (2020). Análise Fenomenológica Interpretativa (AFI): fundamentos básicos e aplicações em pesquisa. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 26(3), 293-304. <https://dx.doi.org/10.18065/2020v26n3.5>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. doi:10.1093/intqhc/mzm0
- Tušl, M., Brauchli, R., Kerksieck, P., & Bauer, G. F. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being, and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey. *BMC Public Health*, 21(1). doi:10.1186/s12889-021-10788-8
- Undurraga, R., Simbürger, E., & Mora, C. (2021). Desborde y desazón versus flexibilidad y concentración: Teletrabajo académico y género en tiempos de pandemia. *Polis Revista*

- Latinoamericana*, 20 (59), 12-38. doi: <http://dx.doi.org/10.32735/S0718-6568/2021-N59-1594>
- Villanueva, J. (2012). La epojé y la reducción como acceso a la vida trascendental. *Letras*, 83(118), 213-232. <http://revista.letras.unmsm.edu.pe/index.php/le/article/view/602>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70, 16-59. doi: 10.1111/apps.12290.
- Weber, C., Golding, S.E., Yarker, J., Lewis, R., Ratcliffe, E., Munir, F., Wheele, T.P., Häne, E., & Windlinger, L. (2022) Future Teleworking Inclinations Post-COVID-19: Examining the Role of Teleworking Conditions and Perceived Productivity. *Front. Psychol.*, 13. 10.3389/fpsyg.2022.863197
- Wessels, C., Schippers, M.C., Stegmann, S., Bakker, A.B., van Baalen, P.J., & Proper, K.I. (2019). Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting. *Front. Psychol.*, 10. 10.3389/fpsyg.2019.00505
- Wikipédia.(10 de dezembro, 2022). Metaverso. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Metaverso>
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
- Wright, R., & Stein, M. (2005). Snowball Sampling. *Encyclopedia of Social Measurement*, 495–500. doi:10.1016/b0-12-369398-5/00087-6
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. doi:10.5465/amr.2001.4378011

Zheng, W., Meister, A., & Caza, B. B. (2020). The stories that make us: Leaders' origin stories and temporal identity work. *Human Relations*.doi:10.1177/0018726720909864

Zilles, U. (2002). *A fenomenologia husserliana como método radical*. In E. Husserl (Ed.). *A crise da humanidade europeia e a filosofia* (3ª ed., pp. 12–57). Porto Alegre, RS: Edipucrs.

Apêndice

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: O trabalho remoto compulsório durante a pandemia da covid-19: as experiências de gestores na perspectiva do Job Crafting.

Eu, Karina Brambilla Meira, mestranda no curso de Psicologia, pesquisadora do Grupo de Pesquisa Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, estou realizando uma pesquisa para conhecer as experiências de gestores de empresas internacionais com filiais no Brasil que estão ou estiveram em trabalho remoto compulsório devido à pandemia da COVID-19.

Venho convidá-lo (a) a participar desta pesquisa e suas respostas serão bem-vindas. Caso queira participar da pesquisa, por favor verifique as condições a seguir, a fim de proteger a sua participação:

- Os procedimentos aplicados oferecem riscos mínimos à sua integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais conhecidos e não é esperado que esse projeto venha causar algum constrangimento. Contudo, você pode interromper a participação a qualquer momento, se assim desejar. Por ter formação em psicologia e experiência em psicologia clínica, a pesquisadora está preparada para acolher eventuais desconfortos emocionais, ou oferecer indicação de apoio psicológico especializado específico para cada demanda.
- Você poderá receber um feedback da pesquisa se assim desejar, no qual a pesquisadora estará disponível para apresentar e refletir sobre os resultados gerais e não individuais da pesquisa, a fim de preservar a confidencialidade das informações. Para tanto, um novo encontro poderá ser agendado de acordo com sua conveniência.
- Você será convidado (a) a participar de uma entrevista (encontro dialógico) acerca do tema: o trabalho remoto compulsório durante a pandemia da COVID-19: as experiências de gestores na perspectiva do Job Crafting, cuja duração aproximada será de 60 minutos, podendo se estender até, no máximo, 90 minutos. Não serão utilizados recursos de gravação de voz ou vídeo e não será solicitado que você envie prévia ou posteriormente respostas sobre o conteúdo de suas experiências por e-mail.
- A entrevista (encontro dialógico) será feita por meio da plataforma de comunicação virtual Teams (o convite será enviado pela pesquisadora por e-mail de maneira individualizada, contendo *link* de acesso exclusivo para cada participante), ou ligação de vídeo por *Whats.App*.
- Seus dados pessoais (nome, e-mail, telefone e empresa para qual trabalha) serão mantidos em absoluto sigilo, e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, cujos dados poderão ser publicados em periódicos científicos sem qualquer identificação que remeta à sua pessoa. Para assegurar o compromisso com a privacidade dos dados, a pesquisadora assinará a Declaração de Responsabilidade Compromisso e Confidencialidade, regida pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Em que pese haja exceções para a pesquisa científica na referida Lei, não estão excluídas as suas exigências básicas.
- Os dados desta pesquisa serão armazenados por cinco anos no laboratório do grupo "Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial" do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, no Campus II, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.
- Você poderá entrar em contato quanto às questões éticas, para dúvidas, sugestões ou denúncias sobre este projeto diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-Campinas, situado à Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516, Parque Rural Fazenda Santa Cândida, Campus I – Prédio A02 – Térreo, Campinas, SP, CEP 13.087-571, ou pelo telefone (19) 3343-6777, de segunda a sexta-feira das 8h às 12h, das 13h às 17h, ou pelo e-mail comitedeetica@puc-campinas.edu.br.
- Você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo, Karina Brambilla Meira, sempre que julgar necessário, pelos e-mails: karina.bm@puc-campinas.edu.br ou kbrmeira@gmail.com,
- ou pelo telefone (19) 99885 3899.
- Você terá a oportunidade para perguntar a respeito de qualquer questão que desejar, e todas as dúvidas serão respondidas a seu contento.
- Você receberá uma via deste documento, na íntegra, com as devidas assinaturas.
- Você também deverá assinar e enviar à pesquisadora o Termo de Consentimento para Tratamento de Dados Pessoais, que segue como adendo a este documento, em anexo na mensagem.

Concordo que recebi todas as informações necessárias para poder decidir se desejo aceitar conscientemente o convite para participar desta pesquisa. Sendo assim, eu, _____, R.G. _____, dou o consentimento livre e esclarecido para a participação na mesma.

_____ de _____ de 2022.

Local Data

Karina Meira
Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Voluntário

Anexos

Anexo A

COREQ - Consolidated criteria for reporting qualitative research

Domínios	Página
Checklist COREQ - Domínio 1: Equipe de pesquisa e reflexividade	
1. Entrevistador/facilitador - Qual autor (autores) conduziu a entrevista ou o grupo focal?	2
2. Credenciais - Quais eram as credenciais do pesquisador? Exemplo: PhD, médico.	2; 157
3. Ocupação - Qual a ocupação desses autores na época do estudo?	18
4. Gênero - O pesquisador era do sexo masculino ou feminino?	2
5. Experiência e treinamento - Qual a experiência ou treinamento do pesquisador?	18;157
6. Relacionamento estabelecido - Foi estabelecido um relacionamento antes do início do estudo?	52
7. Conhecimento do participante sobre o entrevistador - O que os participantes sabiam sobre o pesquisador? Por exemplo: objetivos pessoais, razões para desenvolver a pesquisa.	51-56
8. Características do entrevistador - Quais características foram relatadas sobre o entrevistador/facilitador? Por exemplo, preconceitos, suposições, razões e interesses no tópico da pesquisa.	16-18
Checklist COREQ - Domínio 2: Conceito do estudo	
9. Orientação metodológica e teoria - Qual orientação metodológica foi declarada para sustentar o estudo? Por exemplo: teoria fundamentada, análise do discurso, etnografia, fenomenologia e análise de conteúdo.	46-50
10. Amostragem - Como os participantes foram selecionados? Por exemplo: conveniência, consecutiva, amostragem, bola de neve.	52
11. Método de abordagem - Como os participantes foram abordados? Por exemplo: pessoalmente, por telefone, carta ou e-mail.	52-56
12. Tamanho da amostra - Quantos participantes foram incluídos no estudo?	51
13. Não participação - Quantas pessoas se recusaram a participar ou desistiram? Por quais motivos?	51-53
14. Cenário da coleta de dados - Onde os dados foram coletados? Por exemplo: na casa, na clínica, no local de trabalho.	51-56

15. Presença de não participantes - Havia mais alguém presente além dos participantes e pesquisadores?	54-56
16. Descrição da amostra - Quais são as características importantes da amostra? Por exemplo: dados demográficos, data da coleta.	51-54
17. Guia da entrevista - Os autores forneceram perguntas, instruções, guias? Elas foram testadas por teste-piloto?	Não se aplica
18. Repetição de entrevistas - Foram realizadas entrevistas repetidas? Se sim, quantas?	Não se aplica
19. Gravação audiovisual - A pesquisa usou gravação de áudio ou visual para coletar os dados?	Não se aplica
20. Notas de campo - As notas de campo foram feitas durante e/ou após a entrevista ou o grupo focal?	Não se aplica
21. Duração - Qual a duração das entrevistas ou do grupo focal?	54
22. Saturação de dados - A saturação de dados foi discutida?	Não se aplica
23. Devolução de transcrições - As transcrições foram devolvidas aos participantes para comentários e/ou correção?	56
Checklist COREQ - Domínio 3: Análise e resultados	
24. Número de codificadores de dados - Quantos foram os codificadores de dados?	Não se aplica
25. Descrição da árvore de codificação - Os autores forneceram uma descrição da árvore de codificação?	Não se aplica
26. Derivação de temas - Os temas foram identificados antecipadamente ou derivados dos dados?	109-127
27. Software - Qual software, se aplicável, foi usado para gerenciar os dados?	Não se aplica
28. Verificação do participante - Os participantes forneceram feedback sobre os resultados?	55-56
29. Citações apresentadas - As citações dos participantes foram apresentadas para ilustrar os temas/achados? Cada citação foi identificada? Por exemplo, pelo número do participante.	57-100 - Nas narrativas compreensivas
30. Dados e resultados consistentes - Houve consistência entre os dados apresentados e os resultados?	109-132
31. Clareza dos principais temas - Os principais temas foram claramente apresentados nos resultados?	109-132
32. Clareza de temas secundários - Há descrição dos diversos casos ou discussão dos temas secundários?	109-132

Anexo B

Parecer Comitê de Ética em Pesquisa



Continuação do Parecer: 5.209.194

Considerações Finais a critério do CEP:

Dessa forma, e considerando a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: **Aprovado**.

Conforme a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, é atribuição do CEP "acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa". Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá encaminhar para o CEP PUC-Campinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1848070.pdf	16/01/2022 21:36:03		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_CONSENTIMENTO_TRATAMENTO_DADOS_PESSOAIS_Jan22.pdf	16/01/2022 21:34:04	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Jan22.pdf	16/01/2022 21:33:24	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Pesquisa_Jan22.pdf	16/01/2022 21:32:59	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_infraestrutura_Jan22.pdf	16/01/2022 21:32:30	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_autorizacao_local_Jan22.pdf	16/01/2022 21:32:09	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	2_DECLARACAO_RESPONSABILIDADE.pdf	05/12/2021 23:38:21	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	1_DECLARACAO_RESPONSABILIDADE.pdf	05/12/2021 23:38:10	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaRosto_Karina_Brambilla_Meira.pdf	06/11/2021 10:31:57	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito
Orçamento	Declaracao_Custos.pdf	24/10/2021 19:49:53	KARINA BRAMBILLA MEIRA	Aceito

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516 º Bloco A02 º Térreo
Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571
UF: SP **Município:** CAMPINAS

Anexo C

Termo de Consentimento para Tratamento de Dados Pessoais



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ANEXO 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

TITULAR: _____

Este documento visa registrar a manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o(a) Titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para finalidade específica, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Ao declarar que concorda com o presente termo, o(a) Titular consente que a **SOCIEDADE CAMPINEIRA DE EDUCAÇÃO E INSTRUÇÃO (SCEI)**, Mantenedora da **PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC-Campinas)**, sediada à Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, nº 1.516, Parque Rural Fazenda Santa Cândida, CEP 13087-571, Campinas/SP, inscrita no CNPJ sob o nº 46.020.301/0001-88, doravante denominada Controladora, tome decisões referentes ao tratamento de seus dados pessoais, bem como realize o tratamento de seus dados pessoais, envolvendo operações como as que se referem à coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração deles.

Dados Pessoais

A Controladora fica autorizada a tomar decisões referentes ao tratamento e a realizar o tratamento dos seguintes dados pessoais do(a) Titular:

- Nome completo
- Gênero
- E-mail
- Telefone
- Empregador
- Cargo
- Escolaridade
- Tempo de Experiência
- Há quanto tempo trabalha com equipes remotas/em formato de trabalho remoto.
- Exerce liderança de pessoas. Se sim, quantas pessoas.
- Exerce liderança de processos/projetos.
- Quantidade de países que interage.
- Quantidade de pessoas que interage.
- Quais idiomas utiliza para as interações de trabalho.
- Porcentagem de tempo que utiliza cada idioma.

Finalidades do Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados pessoais listados neste termo tem a finalidade de:

- possibilitar que a Controladora utilize tais dados em Pesquisas Acadêmicas e de Mercado;
- possibilitar que a Controladora preste contas aos órgãos governamentais e/ou judiciais responsáveis por fiscalizar as Pesquisas Acadêmicas;
- possibilitar que a Controladora utilize tais dados na elaboração de relatórios e emissão de Pesquisa Acadêmica.

Compartilhamento de Dados

A Controladora fica autorizada a compartilhar os dados pessoais do(a) Titular com outros agentes de tratamento de dados, caso seja necessário para as finalidades listadas neste termo, observados os princípios e as garantias estabelecidas pela Lei nº 13.709/18.

Segurança dos Dados

A Controladora responsabiliza-se pela manutenção de medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado ou ilícito.

Em conformidade com o art. 48 da Lei nº 13.709, a Controladora comunicará ao(à) Titular e à Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) a ocorrência de incidente de segurança, que possa acarretar risco ou dano relevante ao(à) Titular.

Término do Tratamento dos Dados

A Controladora poderá manter e tratar os dados pessoais do(a) Titular durante todo o período em que estes forem pertinentes ao alcance das finalidades listadas neste termo. Dados pessoais anonimizados, sem possibilidade de associação ao indivíduo, poderão ser mantidos por período indefinido.

O(A) Titular poderá solicitar via e-mail (dpo@puc-campinas.edu.br) ou correspondência à Controladora, a qualquer momento, que sejam eliminados os dados pessoais não anonimizados do(a) Titular.

O(A) Titular ficará ciente de que, com a eliminação de seus dados pessoais, ficará excluído da Pesquisa Acadêmica.

Direitos do(a) Titular

O(A) Titular tem o direito de obter da Controladora, em relação aos dados por ela ele tratados, a qualquer momento e mediante requisição:

1. confirmação da existência de tratamento;
2. acesso aos dados;
3. correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados;

4. anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com o disposto na Lei nº 13.709/18;
5. portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto, mediante requisição expressa e observados os segredos comercial e industrial, de acordo com a regulamentação do órgão controlador;
6. portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto, mediante requisição expressa, de acordo com a regulamentação da autoridade nacional, observados os segredos comercial e industrial;
7. eliminação dos dados pessoais tratados com o consentimento do(a) Titular, para as seguintes finalidades: (i) cumprimento de obrigação legal ou regulatória pela Controladora; (ii) estudo por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais; (iii) transferência a terceiro, desde que respeitados os requisitos de tratamento de dados dispostos nesta Lei; ou (iv) uso exclusivo da Controladora, vedado seu acesso a terceiro, e desde que anonimizados os dados, excetuada a hipótese do inciso VII do artigo 18 da Lei nº 13.709/18, com relação à informação das entidades públicas e privadas, com as quais a Controladora realizou uso compartilhado de dados;
8. informação sobre a possibilidade de não fornecer consentimento e sobre as consequências da negativa;
9. revogação do consentimento, nos termos do § 5º do art. 8º da Lei nº 13.709/18.

Direito de Revogação do Consentimento

Este consentimento poderá ser revogado pelo(a) Titular, a qualquer momento, mediante solicitação via e-mail dpo@puc-campinas.edu.br para a Controladora.

Por ser esta a expressão da verdade, firma o presente em duas vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo identificadas, para que produza seus efeitos jurídicos e legais.

Campinas, ____ de _____ de 20__.

TITULAR

Testemunhas:

1) Eduardo H. Tedeschi

Nome: Eduardo Henrique Tedeschi
CPF: 348.717.168-64

2) Monica Rocha

Nome: Monica Rocha
CPF: 180.765.788-41

Anexo D

Declaração de Responsabilidade, Compromisso e Confidencialidade



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ANEXO 1 - DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE, COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

Eu, KARINA BRAMBILLA MEIRA, RA 21006587, na qualidade de **AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS**, referente à **PESQUISA** intitulada de "O TRABALHO REMOTO COMPULSÓRIO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19: AS EXPERIÊNCIAS DE GESTORES NA PERSPECTIVA DO JOB CRAFTING", proposta pelo(a) mesma, vinculado ao Curso de mestrado em Psicologia, que será realizada no Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, firmo a presente **DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE, COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE**, que se regerá pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD), e demais normas pertinentes, conforme disposições a seguir:

1. O(A) **AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS** possui o compromisso de manter a confidencialidade e sigilo sobre todas as informações institucionais, técnicas e científicas, metodologias, processos e observações a serem utilizados no âmbito da **PESQUISA**.
 - 1.1. Serão consideradas informações confidenciais e/ou sigilosas quaisquer informações transmitidas na forma escrita, oral e eletrônica, incluindo, mas não se limitando a, técnicas, desenhos, cópias, diagramas, modelos, fluxogramas, croquis, fotografias, programas de computador, discos, disquetes, *pen drives*, processos, projetos.
2. O(A) **AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS** deverá zelar pelas informações recebidas, dispensando os mesmos cuidados que teria com seus próprios dados confidenciais e/ou sigilosos, limitando o acesso somente às pessoas autorizadas, desde que devidamente supervisionadas, mantendo-as em local seguro, o que não exclui a sua responsabilização tanto no âmbito civil quanto, eventualmente, no penal, sem prejuízo das indenizações e ressarcimentos por perdas e danos, eventual lucro cessante, danos indiretos e/ou quaisquer outros prejuízos patrimoniais e/ou morais ocorridos em decorrência deste descumprimento.
 - 2.1. O(A) **AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS** ficará como responsável, perante a Instituição, pela utilização, armazenamento (banco de dados), tratamento e, por fim, eliminação dos dados necessários para a **PESQUISA**.
3. O(A) **AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS** tem a responsabilidade em relação às informações que serão utilizadas durante o período em que a **PESQUISA** ocorrer.

4. O(A) **AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS** se compromete a tomar todas as precauções para assegurar a confidencialidade, integridade e não disponibilidade de qualquer informação sigilosa e/ou dados pessoais, sejam eles internos, sejam eles externos, que tenham sido confiados a ele(a).
5. O(A) **AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS** assume, pessoalmente, irrevogável e irretratavelmente, a obrigação de não revelar, reproduzir, repassar, expor ou divulgar, sob qualquer meio, pretexto, fundamento ou justificativa, as informações e/ou dados pessoais a que, por qualquer razão, tiver acesso, bem como de manter a confidencialidade de tais informações, que vierem a ser de seu conhecimento, por prazo indeterminado, permanecendo a obrigação de proteção da confidencialidade mesmo após o período de vigência do contrato de trabalho.
6. A vigência desta **DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE, COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE** começa da data de sua assinatura, tendo caráter irrevogável e irretratável, terminando com a conclusão ou descarte de serviços e, mesmo que a prestação de serviços não venha a ser executada, o dever de confidencialidade persistirá e se manterá indefinidamente.
7. Em caso de descumprimento das obrigações, compromissos e confidencialidade constantes desta Declaração, as medidas legais cabíveis serão aplicadas.

Campinas (SP), 25 de novembro de 2021.

Karina Meira

AGENTE DE TRATAMENTO DE DADOS