

## Desenho do Trabalho e Aprendizagem em Contexto de Pandemia

*Jairo Eduardo Borges-Andrade*

*Nara Saddy de Paiva Sampaio*

### Contextualização

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

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

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

### Desenho do trabalho

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

<sup>1</sup> Nosso foco é nesse mundo, pois ele é um dos objetos de interesse e campos de atuação da Psicologia.

<sup>2</sup> Entendemos que outros efeitos ocorrem e ocorrerão, por exemplo, na saúde, política, economia, cultura e nas relações sociais e com o espaço público. Muitos deles podem ter vindo para ficar.

<sup>3</sup> Usamos esse termo para nomear a composição, o conteúdo e a estrutura de tarefas e de conhecimentos necessários ao desempenho no trabalho. O termo também nomeia as características dos contextos social e físico sob as quais esse desempenho ocorre.

<sup>4</sup> Esse termo refere-se à aprendizagem espontânea, sem prévio planejamento, que ocorre naturalmente nos ambientes de trabalho.

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

<sup>6</sup> Ver, neste volume, outros dois capítulos que abordam a questão do teletrabalho.

As **características da tarefa** representam a forma como o trabalho é realizado e o alcance e a natureza das tarefas a ele associadas. Incluem: autonomia e *feedback* do trabalho e variedade, significado e identidade das tarefas. A autonomia reflete a medida em que um trabalho permite liberdade, independência e a discricionariedade para sua programação. Abrange ainda a liberdade para tomar decisões e escolher os métodos para realização de tarefas. O *feedback* do trabalho reflete o grau em que essas tarefas fornecem informações diretas e claras sobre sua realização. A variedade de tarefas refere-se à exigência de uma ampla gama de tarefas no trabalho. O significado da tarefa reflete o grau em que um trabalho influencia a vida, o bem-estar físico e psicológico ou o trabalho de outros, dentro ou fora da organização. Identidade da tarefa reflete quanto os resultados do trabalho podem ser facilmente identificados por quem o faz. Sob circunstâncias de isolamento ou distanciamento social, talvez aquela autonomia aumentasse, mas possivelmente a variedade de tarefas diminuiria, embora sua identidade e o *feedback* provindo diretamente delas pudesse aumentar. Quanto ao significado dessas tarefas, poderíamos especular que elas ocupariam um espaço mais abrangente na vida das pessoas (considerando suas outras esferas de vida, como família, comunidade e lazer), mas não necessariamente promoveriam elevação de bem-estar.

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

A terceira dimensão do desenho do trabalho é a das **características sociais** do contexto. Elas envolvem: suporte social, interdependência iniciada e recebida, interação fora da organização e *feedback* de outras pessoas. O suporte social abrange as oportunidades,

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

Outras características **contextuais** envolveriam aspectos **físicos e ambientais** (não sociais), das quais fazem parte: ergonomia, exigências físicas, condições do trabalho e uso de equipamentos. Aqui, ergonomia reflete o grau em que um trabalho permite uma postura e movimento corretos ou apropriados. As exigências físicas dizem respeito a demandas físicas e ao nível de atividade física ou esforço exigido. As condições de trabalho refletem a presença de riscos para a saúde e os ruídos, temperatura e limpeza do ambiente de trabalho. O uso de equipamentos reflete a variedade e a complexidade da tecnologia e dos equipamentos utilizados. Esse uso de equipamentos provavelmente seria mantido constante, ou diminuiria, com a realização remota do trabalho, já que os mais complexos dificilmente seriam disponibilizados nas residências dos trabalhadores. Contudo, aspectos ergonômicos relativos a movimento e postura possivelmente seriam piorados, assim como as exigências físicas, com a realização do trabalho sob circunstância remota. Sob essa circunstância, as condições de trabalho poderiam melhorar, mas piorariam, se o trabalho envolvesse mobilidade para entrega rápida de produtos antes disponibilizados em lojas, ou se o trabalho envolvesse cuidar de pessoas contaminadas pela COVID-19.

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

Muitas pesquisas foram realizadas para compreender as características do desenho do teletrabalho e como elas se diferenciam das características do modelo presencial de

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

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

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

Em termos gerais, entendemos que essas mudanças esperadas nas dimensões do desenho do trabalho terão impacto na motivação, desempenho e bem-estar do

trabalhador. Ademais, poderiam estar associadas à aprendizagem informal no ambiente de trabalho.

### Aprendizagem informal no (e desenho do) trabalho

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

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

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



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

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

<sup>7</sup> No presente texto, só trataremos da aprendizagem informal no trabalho.

podem incluir as estratégias **comportamentais** (buscas de ajuda interpessoal ou em material escrito e aplicação prática ou tentativa e erro) e as **cognitivas** (repetição mental e reflexão ativa, que inclui reflexões intrínseca e extrínseca).

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

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

O apoio social dos supervisores e gerentes tem sido reconhecido como importante para a aprendizagem (Sluss & Thompson, 2012). Foram, ainda, encontrados como grandes influenciadores da aprendizagem informal: ferramentas de trabalho e recursos, acesso a facilitação do contato e comunicação e acesso a colegas e parceiros (Doornbos et al. 2008). No nível de equipe, a aprendizagem informal é influenciada pelas crenças compartilhadas dos membros sobre a segurança psicológica dentro da organização (Bresman & Zellmer- Bruhn, 2013).

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

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

---

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

ocorridas no desenho do trabalho referentes às dimensões de tarefas, conhecimento e sociais.

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

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

### **Nara Saddi de Paiva Sampaio**

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

## **Referências**

1. Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S. P. (2019). Aprendizagem e desenho do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 859-866. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17481>.
2. Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>.
3. Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2013). The structural context of team learning: effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organizational Science*, 24(4): 1120-1139. doi: 10.1287/orsc.1120.0783.
4. Doornbos, A. J., Simons, R. J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: a survey study among Dutch police. *Human Resources Development Quarterly*, 19, 125 – 51. doi: 10.1002/hrdq.1231
5. Gibson, C. B., Gibbs, J. L., Stanko, T. L., Tesluk, P., Cohen, S. G. (2011). Including the “I” in virtuality and modern job design: Extending the job characteristics model to include the moderating effect of individual experiences of electronic dependence and copresence. *Organizational Science*, 22(6), 1481-1499. doi: 10.2307/41303138.
6. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
7. Illeris, K. (2011). Workplaces and Learning. Em Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O’Connor, B. N. (eds) *The Sage Handbook of Workplace Learning*, 32-45. Sage, London.
8. ILO (International Labor Organization). ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Second Edition. Updated estimates and analysis. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_740877.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf). Acesso em: 6maio.2020.
9. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and

- the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321–1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
10. Noe, R. A., Clarke, A. D. M. & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first century. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 4.1-4.31. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321
  11. Sampaio, N. S. P. (2018). Desenvolvimento profissional, estratégias de aprendizagem e desenho do trabalho. *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/33099>.
  12. Sluss, D. M., & Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: the mediating role of leader–member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119:114–125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.005>