

Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório

Hugo Sandall

Luciana Mourão

Contextualização

Nesse texto, vamos tratar do desempenho no trabalho e dos desafios impostos a quem teve que, de uma hora para a outra, aprender a trabalhar de casa (em alguns casos, liderando outros na mesma situação). Quem se encontra no ponto de adaptação involuntária ao teletrabalho, certamente tem companhia. Há um enorme contingente de trabalhadores passando pela mesma transição. Se em meados de março, um terço dos respondentes que participaram de uma pesquisa do Datafolha (2020) considerou que poderia trabalhar de casa durante a Pandemia COVID-19, duas semanas depois esse número caiu 13 pontos percentuais. Tal queda sugere que as pessoas podem estar encontrando dificuldades na transição para teletrabalho e de conciliá-lo com questões familiares e tarefas domiciliares.

Assim, cabe discutir a questão do desempenho no trabalho e buscar caminhos factíveis para uma adaptação ao contexto que estamos vivendo. O primeiro passo para isso está no próprio entendimento do conceito e das principais abordagens sobre desempenho individual no trabalho. Ele é entendido como uma dimensão-chave para a Psicologia Organizacional e do Trabalho e para a Gestão de Pessoas (Bendassolli, 2012) e está associado a indicadores de produtividade, competitividade e bem-estar no trabalho (Malvezzi, 2016). Além de ser um tema que abrange uma grande variedade de elementos, o desempenho no trabalho é fortemente relacionado a vários outros tópicos como, por exemplo, significado do trabalho, regulação emocional, bem-estar e estresse, aprendizagem e conciliação trabalho-família (sugerimos consultar os textos específicos sobre essa temática no Material de enfrentamento COVID-19 publicado pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho – SBPOT).

Cabe aqui fazer um recorte de modo a explicitar a que nos referimos quando o assunto é Desempenho no Trabalho. Os autores apresentam diferentes conceitos, mas tendem a concordar que ele compreende **tudo que o trabalhador pode fazer para a que a organização atinja seus objetivos**. Deste modo, representa um coletivo de ações objetivas dinâmicas que se encontram sob controle do trabalhador e de finalidade direcionada, cujos efeitos são observáveis e mensuráveis (Campbell & Wiernik, 2015; Motowidlo & Kell, 2012; Sonnentag & Frese, 2005). Há, portanto, um consenso de que o desempenho é um construto comportamental (Bendassolli, 2012) e, como tal, vai além do que os trabalhadores intencionam fazer. Para realizar suas atividades a contento, o trabalhador necessita dispor também dos meios que possibilitem a concretização de suas tarefas. E esse desafio se intensifica nesses tempos incertos da pandemia, que impõem mudanças importantes na rotina e nos processos de trabalho.

Daí, o que é desempenho vai depender da função e da organização para cada trabalhador contribuir plenamente com os resultados da organização, bem como dos

recursos disponíveis, de seus conhecimentos, habilidades, características pessoais, infraestrutura e apoio ao trabalho. Com o agravante das alterações terem sido impostas a toque de caixa pelo isolamento social mandatário, o trabalhador necessita, muitas vezes, decifrar quais seriam as contribuições essenciais a oferecer para que a organização em que trabalha continue atingindo seus objetivos. Adicionalmente, no trabalho remoto compulsório, pode haver também uma pressão adicional por desempenho, uma vez muitos dos controles nos ambientes laborais focalizam indicadores como assiduidade e pontualidade. Sem ter o controle de tais elementos, pode ocorrer uma pressão maior sobre o desempenho, sendo exigidos, não raras vezes, níveis acima daqueles que eram demandados antes de se iniciar o teletrabalho.

Uma primeira ressalva necessária neste texto é a de que as reflexões aqui apresentadas não atendem a todos os trabalhadores. Muitas atividades permitem que o núcleo principal do desempenho não seja alterado em relação ao trabalho presencial, especialmente quanto a atividades com maior carga intelectual. No entanto, muitas outras atividades que requerem recursos disponíveis apenas na organização – como é o caso de indústrias e alguns serviços. Nesses casos, o desempenho no trabalho fica comprometido ou até inviabilizado, pois nem todas as atividades laborais são afeitas ao teletrabalho. Nesse sentido, o presente texto refere-se ao desempenho de trabalhadores que exercem atividades que, de alguma forma, possam ser realizadas no ambiente domiciliar.

Componentes do desempenho e reflexões para a prática

Para muitos trabalhadores, o núcleo central das tarefas do seu cotidiano laboral guarda mais semelhanças do que diferenças entre o trabalho feito em casa e aquele que era realizado no ambiente organizacional. Mas, para além das tarefas técnicas, o trabalho também inclui cooperação, comunicação, persistência, que são elementos que precisam ser considerados com atenção nesse contexto do teletrabalho compulsório. Essa reflexão mais ampla sobre o desempenho no trabalho pode ser feita, portanto, à luz do modelo teórico proposto por Campbell (2012) que aponta oito dimensões para o desempenho, nomeadamente: (1) Técnica; (2) Comunicação; (3) Iniciativa, Persistência e Esforço; (4) Contraproducente; (5) Liderança de subordinados; (6) Liderança de pares; (7) Gestão de subordinados; e (8) Gestão de pares. O **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a descrição de cada uma dessas dimensões constituintes do desempenho e algumas reflexões de como elas podem ser afetadas pelo teletrabalho.

Dimensão	Reflexões para a prática no teletrabalho compulsório
<p data-bbox="245 241 416 286">① Técnica</p> <p data-bbox="245 304 699 551">Comportamentos centrais do trabalho que definem o que a pessoa faz. São diretamente relacionados à finalidade do cargo. Produzem os resultados mais característicos daquele trabalho e costumam ser objeto de avaliações de desempenho.</p>	<p data-bbox="724 241 1355 622">Planejamento das próprias tarefas e o redesenho do trabalho podem contribuir para o cumprimento das atividades-chave durante o teletrabalho compulsório. Redefinição de procedimentos podem ser necessárias no ambiente novo de trabalho. Verifique se você tem todos os recursos disponíveis para realizar suas atividades técnicas. A flexibilidade de horário também permite que você descubra a que horas rende mais e como seu trabalho pode se encaixar melhor na rotina da casa e das pessoas que te cercam.</p>
<p data-bbox="245 638 507 683">② Comunicação</p> <p data-bbox="245 701 699 947">Transmissão de informações tanto por meio verbal como escrito, direta ou indiretamente. Essas mensagens serão bem-sucedidas na medida em que forem claras, compreensíveis, convincentes, atraentes e adequadamente organizadas.</p>	<p data-bbox="724 638 1355 1234">O teletrabalho restringe as vantagens de se estar próximo de colegas e exige esforço extra para usar bem os meios de comunicação. A escolha do recurso mais adequado precisa levar em conta a situação, por exemplo, uma reunião da equipe pode se beneficiar de um aplicativo com voz e vídeo, mas uma consulta rápida comporta bem um aplicativo de mensagens ou áudio. Em um contexto de teletrabalho, verificar o entendimento do que foi combinado torna-se ainda mais importante. Informes cotidianos podem ser feitos usando outros canais de comunicação. Comportamentos dessa dimensão representam uma oportunidade de diferenciar-se em tempos de teletrabalho na adoção de hábitos como usar reuniões frequentes para atribuir tarefas e compartilhar o andamento de projetos e a necessidade de suporte.</p>
<p data-bbox="245 1254 699 1350">② Iniciativa, Persistência e Esforço</p> <p data-bbox="245 1359 699 1606">Comportamentos que evidenciam empenho adicional voluntário. Envolve trabalhar mais assumindo tarefas além das esperadas, com um esforço extra para garantir a qualidade das entregas sob condições extremas ou adversas.</p>	<p data-bbox="724 1254 1355 1666">Tipicamente, o teletrabalho demanda atividades extras no sentido de buscar condições que permitam a realização das tarefas no ambiente doméstico. Mas, se por um lado, há um esforço no desenvolvimento dessas condições de trabalho, por outro, a mudança de ambiente também cria oportunidades para se encontrar formas mais produtivas de fazer as coisas. Testar ideias e buscar táticas para uma melhor organização da rotina laboral são exemplos de comportamentos de iniciativa, persistência e esforço que podem impactar positivamente os resultados do trabalho.</p>

<p>④ Contraproducente</p>	<p>A autossabotagem pode ser uma forma de comportamento contraproducente. Prestar atenção aos próprios sentimentos e ao tipo de tarefa a ser realizada nos diferentes momentos do dia pode ser uma forma de evitar comportamentos prejudiciais ao trabalho. Identificar as situações que atuam como gatilhos para comportamentos que te atrapalham a alcançar seus objetivos laborais também é importante. Descanso adequado, administração das frustrações e manejo assertivo dos conflitos podem prevenir comportamentos contraproducentes.</p>
<p>⑤ Liderança de Subordinados ⑥ Liderança de Pares</p>	<p>Como essas dimensões dependem do resultado de comportamentos de outras pessoas, elas ganham especial importância no teletrabalho. Nesse momento em que o trabalho remoto é compulsório, comportamentos de liderança no sentido de inspirar as pessoas por meio do exemplo (contágio emocional), bem como o desenvolvimento de estratégias de cooperação e de combate ao sentimento de solidão podem contribuir para o desempenho. Eventos remotos que permitam colocar as pessoas em contato umas com as outras, com um tempo para as conversas cotidianas, antes de uma reunião ou em uma pausa para um café coletivo, são exemplos de recursos que poderiam ser usados pelos líderes.</p>
<p>⑦ Gestão de Subordinados ⑧ Gestão de Pares</p>	<p>Essas duas dimensões podem ser bastante modificadas pelo teletrabalho compulsório. Como elas envolvem, por exemplo, a disponibilização e o controle de recursos, é preciso identificar as atividades que requerem ajustes no teletrabalho. O levantamento das demandas de recursos de cada subordinado ou par pode ser decisivo para que o trabalho deles possa se desenvolver de forma satisfatória. Por exemplo, eles dispõem dos equipamentos e do acesso remoto aos sistemas para a realização de suas tarefas? Que rotinas de suporte precisam ser desenvolvidas nesse período de teletrabalho compulsório? Como cuidar das pessoas para que elas mantenham condições de saúde e bem-estar nesse período? Quais recursos são prioritários de serem gerenciados nesse contexto?</p>
<p>Essas dimensões dizem respeito a comportamentos que influenciam favoravelmente a forma como os subordinados ou os pares utilizam os recursos da organização. Por exemplo: estabelecer metas, monitorar o consumo de recursos, antecipar problemas potenciais, acompanhar o progresso do trabalho. A gestão de subordinados obviamente só se aplica para aqueles que exercem a função de chefia.</p>	

Figura 1 - Dimensões do desempenho no trabalho e respectivos impactos no teletrabalho compulsório.

Mas, não basta compreender apenas as dimensões do desempenho, nesse momento do teletrabalho compulsório, é interessante também ponderar elementos que, embora não sejam componentes do desempenho, se relacionam com ele. Como o desempenho diz

respeito ao que o trabalhador faz, ou seja, ao seu comportamento (Bendassolli, 2012; Campbell, 2013; Sonnentag et al., 2008), os resultados alcançados no trabalho não são propriamente sinônimos do desempenho. Estes seriam seus efeitos, mas não costumam estar sob total controle do trabalhador (Campbell, 2012). No caso do teletrabalho derivado do isolamento social imposto pela pandemia, um conjunto de aspectos situacionais podem influenciar nos resultados do trabalho, como falhas na conexão de internet ou no funcionamento remoto dos sistemas disponibilizados pela organização. Nesse sentido, é muito importante definir de forma criteriosa os indicadores do desempenho que serão adotados no período de teletrabalho compulsório, na medida em que nem tudo depende dos comportamentos dos trabalhadores. Indicadores inadequados de desempenho podem enviesar a avaliação no sentido de não representar adequadamente o desempenho esperado do trabalhador.

Eis aqui uma implicação prática do teletrabalho compulsório, especialmente para gestores. Em uma situação como esta, é fundamental escolher de forma criteriosa os indicadores que melhor se adequam à gestão do desempenho de seus times. Quanto mais os indicadores representarem a contribuição do trabalhador, sem interferência de aspectos que estão fora do seu controle, mais adequados eles serão (Campbell, 2012). Assim, em um momento de trabalhos realizados no ambiente doméstico, é preciso evitar o estabelecimento de metas organizacionais que misturam elementos do trabalhador com outros fatores que ele não controla. Uma boa prática para os líderes e gestores – não apenas nesse período de teletrabalho compulsório, mas sobretudo nele – é distinguir claramente o que depende do trabalhador e o que depende de sistemas e recursos extras. Essa distinção do que é de fato desempenho e o do que são demandas e recursos de trabalho além do exercício constante de um diálogo franco e empático, trará pistas para os gestores definirem onde intervir, se oferecendo suporte adicional ao trabalhador ou se buscando recursos para que este possa desempenhar adequadamente suas tarefas.

No polo oposto dos resultados estão os determinantes do desempenho, isto é, fatores antecedentes que produzem, direta ou indiretamente, diferenças individuais no desempenho dos trabalhadores (Campbell & Wiernik, 2015). Os determinantes podem estar diretamente relacionados à função que o trabalhador realiza como conhecimento sobre procedimentos, conhecimento técnico de sistemas, habilidades específicas e a disposição por se dedicar perseguindo os objetivos da organização. No caso do teletrabalho compulsório, os determinantes também ganham novos contornos. Por exemplo, quem já usava regularmente ou já tinha algum nível de experiência com sistemas de reunião online, tem mais chances de se adaptar ao aumento de sua frequência. Da mesma forma, quem já dispunha de mecanismos de acesso remoto instalados em seus computadores (Virtual Private Network – VPN) ou logins para sistemas de compartilhamento de arquivos (Dropbox, OneDrive, Google Drive etc.) já parte alguns passos adiante em relação àqueles que desconhecem o funcionamento de tais recursos.

Além disso, a que se considerar também outros determinantes relacionados às características do próprio trabalhador, tais como a afinidade com tecnologia, personalidade, a crença na própria capacidade de realizar tarefas e superar obstáculos (autoeficácia), recompensas preferidas, saúde física e saúde mental, entre outros. Do

mesmo modo, fatores do ambiente também podem atuar como determinantes do desempenho, por exemplo, possuir espaço reservado em sua casa para o teletrabalho, as políticas de recursos humanos de sua organização etc.

Mapeando o Desempenho no Trabalho

Para os trabalhadores refletirem sobre o seu próprio desempenho nesse momento de teletrabalho compulsório, sugerimos o uso de uma ferramenta que permite mapear e compreender melhor o próprio desempenho. Considerando que não existem regras que funcionem para todos os trabalhadores, no lugar de seguir uma “receita de bolo” o ideal é que você possa mapear os componentes do seu desempenho (e revisitar esse mapeamento de tempos em tempos, dado o aspecto dinâmico do desempenho). Para elaborá-lo, você deverá responder perguntas a respeito de suas contribuições para os objetivos da organização em que trabalha, tendo em vista a posição que ocupa; quais comportamentos poderá priorizar em cada uma das dimensões do desempenho; quais os principais determinantes diretos e indiretos afetam seu desempenho; bem como reflexões sobre em que atividades você se destaca e em quais pode se aprimorar.

O questionário de apoio pode ser respondido no link bit.ly/QcanvasDT a fim de provocar reflexões que poderão te ajudar a construir seu Canvas de Desempenho (**Figura 1**), este disponível no link bit.ly/canvasDT tanto em formato para impressão e aplicação de post-its como em powerpoint. Lá, você vai encontrar instruções adicionais de preenchimento do canvas bem como um canal de dúvidas. Boa sorte e bom teletrabalho!

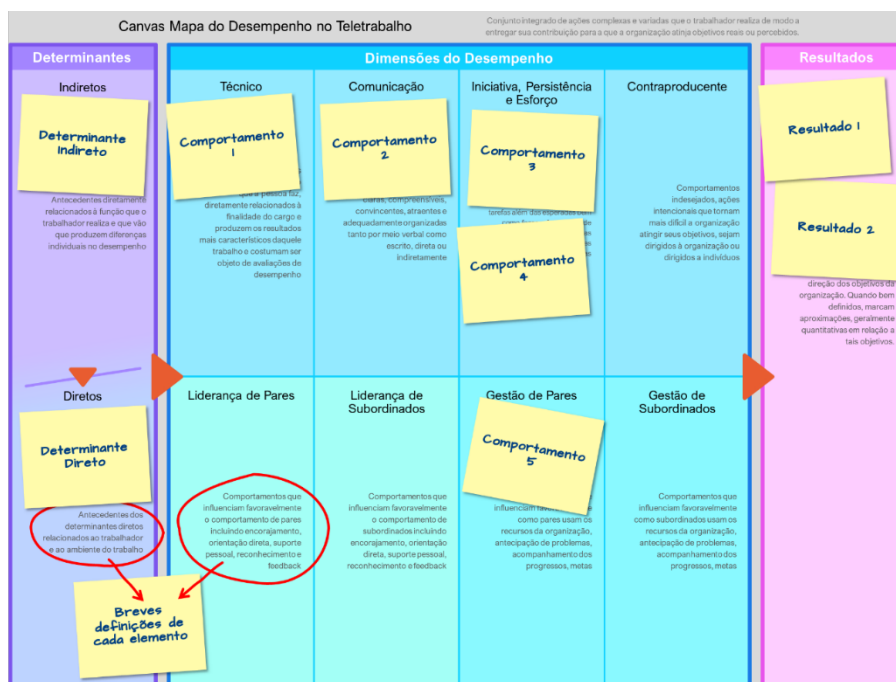


Figura 2 - Visão esquemática do Canvas conforme o modelo teórico de Desempenho no Trabalho de Campbell (2012).

Hugo Sandall

Doutorando em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Mestre em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília (UnB). Graduação em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF)

Luciana Mourão

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), Estágio pós-doutoral no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO) e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

Referências

1. Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10/gf7hw5>
2. Campbell, J. P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). Steve W. J. Kozlowski. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>
3. Campbell, J. P. (2013). Assessment in industrial and organizational psychology: An overview. In K. F. Geisinger & B. A. Bracken, *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*. (p. 355–395). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-022>
4. Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10/bc4k>
5. Datafolha. (2020). *Opinião sobre a pandemia de coronavírus: Avaliação econômica* [Publicação online]. <http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2020/04/08/34a93dd444161f539980ce816ed55c37aec.pdf>
6. Malvezzi, S. (2016). Origin, consolidation, and perspectives of Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(4), 367–374. <https://doi.org/10/gf68rz>
7. Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. In *Handbook of Psychology, Second Edition* (Vol. 12). American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>
8. Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Org.), *Psychological Management of Individual Performance* (p. 1–25). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
9. Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job Performance. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (p. 427–448). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>