

Ajustes e Mudanças Organizacionais em Tempos de Pandemia da COVID-19

Juliana Barreiros Porto

Katia Puente-Palacios

Elaine Rabelo Neiva

Transformações no trabalho em meio à pandemia

A pandemia da COVID-19 trouxe grandes desafios para todos nos mais diversos âmbitos. Em relação à esfera de trabalho, a exigência de isolamento social para atividades não essenciais transformou essa realidade para a maioria dos trabalhadores. O trabalho remoto, muitas vezes desejado por uma parcela dos trabalhadores, tornou-se parte do fazer cotidiano. Demandas novas e inesperadas nos foram apresentadas, sem que necessariamente estivéssemos preparados para afrontá-las. Eis assim que de repente nos vemos em casa, adaptando cômodos para o trabalho, comprando equipamentos, resolvendo problemas com a internet, ajustando rotinas e tarefas na busca de conciliação com a vida escolar dos filhos, os afazeres domésticos e as preocupações com a saúde física e mental.

Essas transformações repentinas no trabalho impõem demandas para todos nas organizações, e vão além das mais evidentes relacionadas às exigências ergonômicas e de espaço físico necessário para viabilizar a adequada execução das tarefas em casa. Englobam também exigências relativas a necessidades técnicas, como a de identificar formas de comunicação eficaz, agora completamente virtual, até a demanda estratégica relativa à coordenação e organização do trabalho coletivo. A nova realidade enfrentada tem desafiado o conhecimento científico em psicologia, chamado agora a dar respostas práticas que auxiliem as pessoas a administrar esse momento da melhor maneira. Do ponto de vista da Psicologia Organizacional, um dos seus focos de estudo é o efeito do contexto sobre o comportamento, saúde e bem-estar dos trabalhadores e do grupo. Há tempos que sabemos que o contexto organizacional não é formado somente pelos aspectos físicos, mas, principalmente, pelos relacionamentos sociais ali estabelecidos. Dessa forma, apesar de nos distanciarmos fisicamente da organização, mantemos as relações sociais e seus efeitos sobre nós. Mas será que o modo de gestão adotado até agora permanece adequado diante dessa mudança na forma de trabalho? Será que mudanças mais amplas na forma de funcionamento da organização também precisam ser estabelecidas? Como os gestores devem atuar junto as suas equipes? E como os membros devem lidar com seus colegas e chefias? O objetivo deste texto é trazer uma reflexão aos profissionais sobre as mudanças culturais necessárias para a gestão do trabalho à distância e fazer indicações práticas baseadas em evidências científicas. Para tanto, iniciamos apontando brevemente as evidências empíricas sobre a relação entre cultura, equipes, mudança e trabalho remoto e concluímos com sugestões de práticas ao profissional.

Cultura organizacional e o trabalho remoto

O trabalho remoto é caracterizado pelo trabalho realizado fora das dependências da organização utilizando as tecnologias da comunicação para a manutenção do contato (Allen, Golden & Shockley, 2015). Pesquisas da área demonstram que as pessoas em trabalho remoto apresentam maior produtividade e maior satisfação (em níveis moderados de trabalho remoto), por exemplo. Entretanto, também pode trazer isolamento profissional e perda de identificação com a organização (Beauregard, Basile & Canónico, 2019). Assim, tanto os gestores como a área de gestão de pessoas precisam estar atentos e se prepararem para adaptar a cultura organizacional de forma a obter os melhores resultados possíveis nessa nova realidade imposta.

Cabe destacar também que o trabalho remoto desafia as atitudes tradicionais de gestores sobre os trabalhadores. Gestores que acreditam que seus funcionários precisam ser monitorados e controlados de perto terão dificuldades para lidar com o trabalho à distância. O novo cenário exige a construção de uma cultura de abertura, confiança e um sistema de gestão baseado em resultados (Beauregard, Basile & Canónico, 2019). No caso das equipes, a necessidade de confiança é ainda mais saliente, pois o êxito no trabalho só será alcançado quando essa caracterizar as relações entre os membros. Assim, confiando uns nos outros, os trabalhadores podem assumir responsabilidades, identificando a meta comum que devem atingir, mas sabendo, também, que cada um dispõe de um espectro maior de autonomia.

Para que o trabalho de equipe feito de maneira remota seja viável, pactos coletivos sobre entregas precisam ser feitos. Entretanto, esses devem ser firmados como acordos mútuos e não como imposições. Quanto mais os trabalhadores perceberem que as entregas não realizadas afetam, não apenas a si próprios, mas também aos seus colegas de equipe, menos probabilidades de atraso existem. Estudiosos das equipes de trabalho, ao discutir os efeitos da interdependência de resultados, de longa data já demonstraram a ocorrência de um aumento de esforço como consequência dessa dependência percebida (Van der Vegt, 2003).

Para que essas alterações sugeridas funcionem, é necessário ter em mente que a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seus comportamentos no trabalho de maneira apropriada (Porrás & Robertson, 1992). Os indivíduos precisam explorar os novos comportamentos que podem ser usados para se adaptar ao novo contexto. Também é necessário entender quais motivos levam às suas reações e comportamentos atuais. Modelos como o de Isabella (1990) apresentam a necessidade individual de explorar e testar comportamentos adaptativos que permitem ao indivíduo monitorar o que acontece com ele e escolher respostas comportamentais que possibilitem lidar e enfrentar a situação.

No momento da pandemia, atenção especial deve ser dada ao bem-estar dos trabalhadores tendo em vista que o isolamento social é uma medida de preservação da saúde do trabalhador e da sua família, mas também pode ser um desencadeador de

estresse. Assim, além dos apontamentos antes feitos, é preciso acrescentar a necessidade de uma cultura organizacional que se preocupe genuinamente com os trabalhadores. Estudos deste campo revelam que culturas organizacionais autônomas e igualitárias favorecem o bem-estar (Porto & Ferreira, 2016). Quanto à prática de ações dos gestores com as suas equipes cabe mencionar que encontros virtuais periódicos são benéficos, na medida em que permitem que a sensação de isolamento seja mitigada. De maneira adicional deve-se apontar que a definição de tarefas a ser executadas pelos integrantes precisa levar em consideração as peculiaridades do momento que vivemos. Quanto aos trabalhadores, esses precisam assumir o seu papel de corresponsáveis pela sobrevivência da organização, e lembrar que se ela falha, todos seremos atingidos. Por fim, a organização precisa considerar as novas demandas do contexto e estabelecer metas factíveis dentro dessas circunstâncias. Assim, a construção de um clima de corresponsabilidade sustentado na confiança tem que se transformar em tarefa sempre presente.

Gestão da mudança organizacional

Gerir a mudança envolve criar um senso de urgência em torno da mudança pretendida; estabelecer um estado de crise, problema ou oportunidade que justifique a mudança; alinhar uma visão de futuro a alcançar; estabelecer uma coalizão em torno de lideranças e propósitos; capacitar e incentivar pessoas para que as mudanças aconteçam e perdurem; e planejar e promover resultados ao longo do processo (Kotter, 2012). Agora, o senso de urgência já está posto e a crise instalada. Cabe aos trabalhadores gerenciarem as etapas seguintes e lidarem com as resistências e enfrentamentos que surgirão. As pessoas resistem porque possuem pouca tolerância à mudança, não percebem os benefícios e as razões para mudar, temem perder coisas importantes para elas, desconfiam das pessoas que propõem a mudança ou simplesmente não concordam com o que está sendo proposto. Dentro do complexo desafio da mudança e das dificuldades inerentes, estudos mostram alguns facilitadores do processo, tais como: liderança com credibilidade, confiança dos seguidores, formação e empoderamento de outras lideranças, cultura inovadora, comunicação, acompanhamento sistemático e cultura responsável, esta última caracterizada pela habilidade de se administrar responsavelmente os recursos e, com eles, se chegar às metas pretendidas.

Que caminhos podemos adotar?

Com base nesses apontamentos algumas recomendações aos gestores, nesse momento de pandemia, podem ser descritas.

- **A organização deve enfatizar a autonomia, a criatividade e busca de independência de ação e pensamento dos trabalhadores.** Deve-se confiar nos indivíduos e acreditar que eles têm um senso de responsabilidade e maturidade para atingir os objetivos do grupo. Desta forma, o controle e a obediência são substituídos pela confiança.
- **As ações organizacionais devem primar pela promoção do bem-estar dos funcionários e da comunidade.** Nesse momento de crise, em que os recursos são

escassos, o bem-estar deve ser o princípio norteador das decisões, para além das estratégias de apoio e suporte.

- **A confiança na organização é um processo que envolve a habilidade e a competência percebida, a benevolência genuína e a integridade da alta administração.** Assim, esforços devem ser mantidos para garantir essas características dos gestores por meio dos processos de sucessão e seleção, além da formação dos profissionais. Nesse momento, essas características devem ser enfatizadas, divulgadas e praticadas para reforçar esse aspecto cultural. Por outro lado, a administração também precisa identificar essas características em seus trabalhadores para estabelecer um relacionamento recíproco baseado na confiança.
- **Os gestores precisam criar uma visão de futuro** e estabelecer as coalizões necessárias para realizar as mudanças na direção desejada.
- **Deve-se observar as necessidades de capacitação** e promovê-las para que as pessoas adquiram as competências necessárias para os novos comportamentos exigidos.
- **Planejar e promover por meio da comunicação e das lideranças os resultados da mudança ao longo do processo.** Dentre as formas de comunicação, há evidências da efetividade do uso de metáforas e de exemplos práticos sobre o entendimento do contexto e da necessidade de mudar (Jansson, 2014). Para liderar a mudança, o líder deve ter credibilidade perante os liderados, demonstrar efetivo comprometimento com objetivos e metas de mudança e participar de maneira ativa e diretiva no processo de mudança. Cabe à essas lideranças comunicarem de forma clara e precisa o sentido de urgência e o propósito da mudança.
- **Os gestores precisam redefinir as metas de trabalho** com critérios de acompanhamento claros e que considerem o momento da pandemia e as restrições e as oportunidades que o momento traz.
- **A oferta de feedback, por parte dos gestores, deve ser contínua** para que os trabalhadores percebam o seu avanço nas tarefas.
- **Encontros virtuais periódicos, para estabelecer as metas de trabalho, devem ser realizados,** pois esses contribuem à integração da equipe, transmissão dos valores e da cultura organizacional, além de acompanhar o trabalho e reduzir o isolamento social.

Ainda que essas recomendações não sejam trazidas como uma solução infalível para enfrentar os desafios de gestão do trabalho remoto que foram postos pelo tal cenário, certamente contribuem de maneira eficaz à construção de um ambiente favorável à preservação do bem-estar de todos e a manutenção de padrões de desempenho satisfatórios.

Juliana Barreiros Porto

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado e Graduação em Psicologia Universidade de Brasília (UnB). Fez estágio pós-doutoral pela University of Windsor, UW. Professora associada do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (UnB).

Katia Puente-Palacios

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado em Psicologia Universidade de Brasília (UnB). Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidad Católica Del Ecuador Quito (PUCE-Q). Fez estágio pós-doutoral na Universidad de València. Professora associada do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (UnB).

Elaine Rabelo Neiva

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado e Graduação em Psicologia Universidade de Brasília (UnB). Fez estágio pós-doutoral Columbia University (New York). Professora associada do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (UnB).

Referências

1. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
2. Beauregard, T. Alexandra Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press.
3. Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. doi: 10.2307/256350
4. Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019. doi: 10.1108/JOCM-09-2012-0152
5. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
6. Küpers, W. M. (2013). Embodied transformative metaphors and narratives in organisational life-worlds of change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 494-528. doi: 10.1108/09534811311328551
7. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. doi:10.2307/258792
8. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, v.3 (2nd ed., pp. 719–822). Consulting Psychologists Press.

9. Porto, J. B., & Ferreira, M. C. (2016). A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(esp), 1–10. doi: 10.1590/0102-3772e32ne222
10. Van der Vegt, G. Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29, 729–751. doi:10.1016/S0149-2063(03)00033-3.