

O trabalho e as medidas de contenção da **COVID-19**

Contribuições da Psicologia Organizacional
e do Trabalho no contexto da pandemia

VOLUME 2

Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho

Organizadora

Melissa Machado de Moraes

Material didático elaborado pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho — SBPOT.

Autorizamos a reprodução e divulgação parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Registramos agradecimentos especiais a todos os autores que prontamente aceitaram nosso convite e se dispuseram a doar seu tempo para preparar textos de qualidade e com a celeridade que o momento exigiu.



-
- 134 Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho [recurso eletrônico] / Organizadora, Melissa Machado de Moraes. – Porto Alegre: Artmed, 2020. –(Coleção o trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 : contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho ; 2)

ISBN 978-65-81335-32-8

1. Trabalho – Aspectos psicológicos. I. Moraes, Melissa Machado de.

CDU 159.944

Catálogo na publicação Karin Lorien Menoncin – CRB 10/2147

O trabalho e as medidas de contenção da **COVID-19**

Contribuições da Psicologia Organizacional
e do Trabalho no contexto da pandemia

Volume 2

Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho

Organizadora

Melissa Machado de Moraes



Porto Alegre
2020

Copyright © 2020
Associação Brasileira de Psicologia
Organizacional e do Trabalho — SBPOT
Todos os direitos reservados.

Capa e editoração
Tiago Dillenburg

ARTMED é um selo editorial do GRUPO A EDUCAÇÃO S.A.
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana
90040-340 Porto Alegre RS
Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

Unidade São Paulo
Rua Doutor Cesário Mota Jr., 63 – Vila Buarque
01221-020 São Paulo SP
Fone: (11) 3221-9033

SAC 0800 703-3444 – www.grupoa.com.br

Apresentação

A crise sanitária provocada pela pandemia de COVID-19 é acompanhada por grave crise social, econômica e política, afetando fortemente a realidade do trabalhador e suas relações com o trabalho. A Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) desenvolveu a coleção *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*, composta por três volumes, para apoiar a reflexão e a ação diante desse cenário tragicamente desafiador.

Em seu primeiro volume, o enfoque esteve nas orientações para o *home office* (trabalho a distância feito em casa), ou seja, aquele que está sendo compulsoriamente realizado dessa forma em função da pandemia. Neste segundo volume, avança-se em outras temáticas que afetam os trabalhadores, sendo abarcadas também experiências de trabalho para além do contexto organizacional, com olhar particularmente atento àqueles em condições de vulnerabilidades diversas.

Este olhar tem especial importância no atual momento, em que a maioria dos trabalhadores está exposta a tantas velhas e novas fragilidades em sua relação com o trabalho. Com este volume, pretende-se orientar ações e também reflexões individuais e coletivas que favoreçam a compreensão dessa realidade e um melhor preparo para seu enfrentamento. Para tal, dezenove experientes pesquisadores abordaram sete temáticas, cujos objetivos são apresentados a seguir.

Trabalhadores na pandemia: múltiplas realidades, múltiplos vínculos

Apresentar os múltiplos vínculos – comprometimento, entrenchamento, consentimento e enraizamento – estabelecidos pelos trabalhadores em diferentes contextos de trabalho, discutindo como a pandemia os afeta tais vínculos e, conseqüentemente, os trabalhadores.

Trabalhadores em arranjos alternativos de trabalho diante da COVID-19

Discutir impactos da pandemia em trabalhadores informais e autônomos que atuam em arranjos alternativos de trabalho, a partir de uma contextualização sobre transformações recentes no mundo do trabalho e o aprofundamento de algumas tendências já em curso.

Trabalho em contexto de pandemia, saúde mental e qualidade de vida no trabalho: diretrizes essenciais

Analisar as repercussões da pandemia na relação trabalho-saúde e elencar diretrizes essenciais ao seu enfrentamento, considerando seus riscos e impactos para os trabalhadores, notadamente em termos de saúde mental e qualidade de vida no trabalho.

Trabalhadores e trabalhadoras na informalidade: intervenções possíveis

Debater medidas relativas à informalidade que podem ser tomadas por parte do Estado, da Psicologia e dos próprios trabalhadores nessa situação, tendo em conta a origem e os efeitos da informalidade e o respectivo processo de significação pelos trabalhadores.

Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à pandemia da COVID-19

Refletir sobre as demandas de aprendizagem relacionadas ao trabalho remoto ocasionado pela pandemia, considerando demandas de aprendizagem já existentes e mudanças no desenho do trabalho, de maneira a prover recomendações a trabalhadores e gestores.

Criando novas soluções para o trabalho e para os trabalhadores em resposta à pandemia

Examinar como a criatividade pode favorecer o trabalho e os trabalhadores afetados pela pandemia, identificando fatores individuais, sociais e contextuais associados a sua expressão e o seu papel na promoção do bem-estar e da saúde mental dos trabalhadores.

Os impactos da COVID-19 nas carreiras dos trabalhadores

Explorar implicações da pandemia nas carreiras dos trabalhadores, bem como alertar para a necessidade de compreensão do efeito das diferenças sociais e consequentes injustiças nas carreiras, incluindo sugestões aos profissionais para atenuar os efeitos da crise.

Diretoria da SBPOT – gestão 2018-2020

Fabiana Queiroga – presidente

Thaís Zerbini – vice-presidente

Lara Martins – primeira secretária

Raphael Di Lascio – segundo secretário

Melissa Moraes – primeira tesoureira

Daiane Bentivi – segunda tesoureira

Vitoria Ferreira – estagiária

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

Sumário

Apresentação

*Fabiana Queiroga, Thaís Zerbini, Lara Martins, Raphael Di Lascio,
Melissa Moraes, Daiane Bentivi Vitoria Ferreira*

- 1 Trabalhadores na Pandemia: Múltiplas Realidades, Múltiplos Vínculos 1
*Ana Carolina de Aguiar Rodrigues, Daniela Campos Bahia Moscon,
Giselle Cavalcante Queiroz & Juliana Correia da Silva*
- 2 Trabalhadores em Arranjos Alternativos de Trabalho diante da COVID-19 15
Daiane Rose Cunha Bentivi, Laila Leite Carneiro & Adriano de Lemos Alves Peixoto
- 3 Trabalho em Contexto de Pandemia, Saúde Mental e
Qualidade de Vida no Trabalho: Diretrizes Essenciais 23
Mário César Ferreira & Jorge Tarcísio da Rocha Falcão
- 4 Trabalhadores e Trabalhadoras na Informalidade: Intervenções Possíveis 35
Fellipe Coelho-Lima & Pedro F. Bendassolli
- 5 Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores
Face à Pandemia da COVID-19 45
Gardênia da Silva Abbad & Juliana Legentil
- 6 Criando Novas Soluções para o Trabalho e para
os Trabalhadores em Resposta à Pandemia 59
Maria de Fátima Bruno-Faria, Tatiana de Cassia Nakano & Heila Magali da Silva Veiga
- 7 Os Impactos da COVID-19 nas Carreiras dos Trabalhadores 69
Juliana Seidl, Alexandre Luiz De Andrade & Filip De Fruyt

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

Trabalhadores na Pandemia: Múltiplas Realidades, Múltiplos Vínculos

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

Daniela Campos Bahia Moscon

Giselle Cavalcante Queiroz

Juliana Correia da Silva

Dia 11 de março de 2020. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declara a pandemia da COVID-19, dando início ao que talvez venha a ser considerado um novo período histórico. Orientações de isolamento, trancamentos de fronteira e interrupção de serviços de transporte reduzem fortemente a mobilidade das pessoas. Comportamentos sociais em diferentes esferas da vida, como família, amizade, comunidade, religião e especialmente trabalho, estão agora muito mais mediados pela tecnologia digital. Eis aqui um cenário com desdobramentos para os vínculos dos indivíduos e grupos.

A literatura de comprometimento já vinha prevendo alterações nos modelos de trabalho associadas ao desenvolvimento tecnológico e à economia *gig*, mas as condições da pandemia exacerbam diferenças de classe, gênero, raça, e colocam em pauta essencial alguns debates até então inexistentes na literatura da área. Em menos de um trimestre, muitos arranjos que levariam anos em transformação precisaram ser adaptados velozmente para dar conta dos desafios impostos pelos desdobramentos da pandemia.

Neste texto, descrevemos elementos centrais do contexto de trabalho no Brasil durante a pandemia e analisamos como podem repercutir nos vínculos das pessoas. Mapeamos variáveis de diferentes realidades de trabalho e apresentamos exemplos que ilustram seus impactos nos vínculos. Por fim, tecemos considerações sobre possíveis perspectivas dos vínculos no pós-pandemia.

Elementos do contexto que impactam nos vínculos

Os dados sobre a economia e o mercado de trabalho já anunciam a especificidade e a gravidade do momento: nos primeiros meses da pandemia no Brasil, entre março e abril de 2020, o país perdeu mais de um milhão de empregos formais. Os pedidos de seguro-desemprego aumentaram 39% em abril em relação a março (Ministério da Economia do Brasil, 2020). Além disso, até maio de 2020, mais de 7 milhões de pessoas tiveram redução de salário ou suspensão do contrato de trabalho, possibilidades reguladas pela Medida Provisória nº 936/2020 que instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (Alvarenga, 2020).

Esses dados indicam que menos da metade dos indivíduos com capacidade de trabalho hoje têm direito a algum tipo de cobertura social associada ao trabalho: seguro desemprego, reserva do Fundo de Garantia em caso de demissão, ou poder se afastar do trabalho sem perder remuneração, caso adoeça (com a COVID-19 ou com todos os demais riscos de doença que não cessam porque estamos em uma pandemia). Vale destacar que a remuneração de trabalhos informais também é mais baixa e esse grupo é composto, majoritariamente, por ocupações juvenis, negras e periféricas (Abílio, 2019), o que reflete as desigualdades historicamente vivenciadas no país.

Ainda para quem manteve seus vínculos de trabalho, repentinamente, uma enorme parcela teve suas rotinas alteradas de forma substancial. O trabalho remoto, que já vinha apresentando forte crescimento, precisou ser adotado rapidamente e sem o preparo e recursos ideais para a sua eficácia. Trabalhar em casa, sobretudo em contexto pandêmico, pode significar lidar com questões estruturais e psicológicas. Entre os trabalhadores que fazem *home office*, há aqueles cujas casas não comportam as demandas oriundas das organizações e cujas famílias têm exigido mais do seu tempo, principalmente no caso das mulheres e mães. Essa mudança exigiu a conformação do espaço doméstico como espaço de trabalho e tornou menos claros os limites entre o tempo de trabalho e de vida.

Ademais, as jornadas de trabalho, quando exercidas em casa, demandam a adaptação do trabalhador, seja em relação ao seu tempo, seja quanto ao novo modo de exercer as tarefas. Desde antes da pandemia, notava-se que a flexibilização do trabalho era respon-

sável pelo adoecimento dos profissionais, entre outras razões, por reduzir drasticamente as fronteiras entre o trabalho e a vida privada (Antunes, 2018). Agora, quando o trabalho e lar se sobrepõem e não há espaço para o lazer, essas perspectivas negativas do trabalho flexível são salientadas.

As diferenças vivenciadas pelos gêneros também foram evidenciadas durante a pandemia. Resultados parciais de uma pesquisa sobre *home office* realizada com 30 mil trabalhadores de mais de 100 empresas, como Totvs, Sodexo, Natura, Pearson e Alelo do Brasil e de outros países da América Latina, mostram que a experiência de trabalho remoto tem sido mais difícil para as mulheres do que para os homens (Muniz, 2020).

Por último, existem ainda os trabalhadores das atividades consideradas essenciais, tais como saúde, segurança, serviços de entrega, limpeza ou trabalhadores da indústria, que seguem suas rotinas apesar da pandemia e do distanciamento social decretado. Estes sofrem os efeitos psicológicos do medo do contágio, muitas vezes tendo que trabalhar sem os equipamentos de proteção individuais e coletivos. Alguns estão vinculados a organizações que oferecem certas condições de proteção e salubridade. Muitas dessas, criaram comitês de proteção que dialogam com todos os setores internos e buscam atualizar as recomendações dos órgãos competentes relacionadas à prevenção, que, apesar da sua importância, não são efetivas para garantir a total segurança dos trabalhadores e, além disso, nem todas as organizações garantem a sua implementação.

No caso específico dos profissionais de saúde, até 13 de maio de 2020 o Brasil tinha 31.790 deles contaminados pela COVID-19. Entre médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, agentes comunitários de saúde e combate a endemias, recepcionistas, farmacêuticos, biomédicos, gestores de unidades de saúde e outros, os profissionais de saúde representam 15,9% do total de casos de contaminação do país. (Ministério da Saúde — Brasil, 2020).

Diante de tais contextos, é esperado que os trabalhadores transformem o significado e o papel do trabalho em suas vidas, com repercussões nos vínculos que estabelecem com o próprio trabalho, a organização e mesmo a família, especialmente nesse momento, em que as fronteiras entre tais dimensões estão tão pouco definidas.

Análise dos vínculos durante a pandemia

Pretendemos aqui falar de quatro tipos de vínculos: o comprometimento (que pode ser direcionado para o trabalho; para a organização empregadora, se houver; para a comunidade; para a família; e outros), o entrincheiramento (aqui analisado em relação ao trabalho e à organização), o consentimento às normas da organização, e o enraizamento na comunidade.

A Figura 1 apresenta a definição de cada um, os critérios que nos ajudam a identificar se as pessoas os manifestam ou não, e questões fundamentais para refletirmos sobre como variáveis da pandemia podem repercutir em seus níveis.

O comprometimento, por exemplo, é um vínculo psicológico que denota afeto de forma voluntária, ou seja, não há um elemento externo que obrigue uma pessoa a se sentir comprometida. Sendo um vínculo que se desenvolve a partir de como o indivíduo percebe o outro (seja trabalho, família, comunidade, etc.), os níveis de comprometimento nesse momento dependem de como as pessoas avaliam os seus trabalhos, as relações familiares, as ações das organizações e da comunidade durante a pandemia. Em um momento de restrição de liberdade, o quanto as pessoas ainda podem fazer pequenas escolhas nesse processo de adaptação?

A impossibilidade de escolher está ligada a um segundo vínculo, o entrincheiramento. O contexto sanitário e econômico na pandemia reduz as alternativas de trabalho remunerado e, para empregados formais, as chances de mobilidade de emprego se desfazem pelo simples encerramento de processos regulares de recrutamento e seleção e pela redução da atividade econômica de forma mais ampla. Em regra geral, quanto mais o indivíduo depende do trabalho para seu sustento imediato, maiores são as chances de permanecer realizando a atividade possível no momento, ainda que não seja a sua opção legítima. Na pandemia, essa condição se amplia, agravada pela incerteza e pelo aumento das taxas de desocupação.

Em relação ao consentimento, infere-se que a maior dependência das organizações, sejam formalmente empregadoras ou não, somada às restritas políticas públicas voltadas

Vínculos	Definição	Crítérios	Variações na pandemia
Comprometimento	Vínculo psicológico voluntário que reflete dedicação e responsabilidade para um foco em particular (Klein et al., 2014)	Voluntariedade Dedicação Importância atribuída	Pode escolher trabalhar em casa? Gosta do novo formato imposto pelo contexto?
Entrincheiramento	Tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas associadas à sua saída (Rodrigues & Bastos, 2011)	Alternativas limitadas Necessidade financeira Nível de adaptação	Tem outras opções de trabalho disponíveis? Tem dependência para a sobrevivência imediata?
Consentimento	Tendência do indivíduo em obedecer à organização ou ao seu superior hierárquico no ambiente de trabalho (Silva & Bastos, 2010)	Aceitação íntima Obediência	Acredita nas novas regras da organização? Atende às instruções independente do quanto concorda?
Enraizamento	Vínculo que o indivíduo estabelece com a comunidade, com o local em que vive, e que afeta os seus vínculos com a organização (Mitchell et al., 2001)	Ajustes à comunidade Laços na comunidade Sacrifícios se deixar	Apoia ou recebe apoio da comunidade? Sente falta dos contatos com pessoas da comunidade?

Figura 1. Vínculos e reflexões na pandemia.

para a segurança do trabalho, pode intensificá-lo. Em outras palavras, nessas condições, os trabalhadores podem incorporar novas regras das organizações e aceitar as condições de trabalho (remoto ou não), ainda que discordem delas. O vínculo de consentimento pode preceder, por exemplo, ao esvaziamento do sentido do trabalho e à execução de comportamentos antiéticos ou mais polêmicos no que se refere à moral socialmente aceita.

No caso do enraizamento, a aceitação social muitas vezes é sentida no convívio com a comunidade e contribui para um sentimento de ajustamento. Esse tipo de vínculo com o lugar em que vivemos e com as pessoas que o constituem (vizinhança, colegas de trabalho, amigos, etc.) também afeta nossas relações de trabalho e até mesmo a decisão por permanecer ou não em determinados empregos (Mitchel et al., 2001). Em muitos casos, indivíduos vêm ampliando suas interações com comunidades virtuais durante a pandemia, e reduzindo os contatos que se davam pela execução de atividades nos espaços geográficos em seu entorno (como estabelecimentos comerciais, religiosos, de lazer, e academias de ginástica, por exemplo). Por outro lado, muitos grupos ainda dependem de engajamento e/ou ação comunitária (inclusive presencial) para acesso a condições de saúde e sobrevivência (distribuição de cesta básica e recursos como máscaras, materiais de limpeza, etc.).

Essa reflexão sobre possíveis caminhos dos vínculos diante das variáveis da pandemia reforça o fato de que uma análise mais abrangente requer um mapeamento das diferentes condições do trabalho e de elementos do contexto não generalizáveis para todos os grupos. Para isso, buscamos conversar com trabalhadores em realidades de trabalho formal e informal, dentro de uma escala de três pontos: impossibilidade de continuar trabalhando, possibilidade de trabalhar condicionada a estar fora de casa e a opção de continuar trabalhando em casa.

A Figura 2 ilustra dez exemplos de trabalhadores, comparando suas condições de trabalho, as mudanças impostas pela pandemia, o papel do trabalho em sua regulação emocional e, por fim, os principais vínculos apresentados. Esses exemplos não pretendem esgotar os casos possíveis, ou generalizar as especificidades observadas, mas auxiliar a nossa análise desse cenário em curso.

Regime de trabalho	Com contrato de trabalho						Sem contrato de trabalho			
	Trabalha em casa			Trabalha fora de casa			Trabalha em casa		Trabalha fora de casa	
Local de trabalho	Com estrutura			Sem estrutura	Relativa insalubridade	Alta insalubridade				
Estrutura de trabalho										
Nome fictício	Flávia	Lucas	Michele	Paula	José	Rosa	J.H.	Laura	Marcos	Zenaide
Características socio-demográficas	Mulher, 45 anos, branca, casada, 1 filho, pós-graduada, moradora de bairro de classe média alta.	Homem, 31 anos, branco, solteiro, sem filhos, pós-graduado, morador de bairro de classe média alta.	Mulher, 23 anos, negra, solteira, sem filhos, pós-graduada, moradora de bairro popular.	Mulher, 36 anos, branca, casada, sem filhos, pós-graduada, moradora de bairro de classe média.	Homem, 42 anos, negro, casado, 3 filhos, 2º grau completo, morador de bairro popular	Mulher, 56 anos, negra, divorciada, 1 filho, nível técnico, moradora de bairro popular.	Homem, 34 anos, negro, divorciado, 2 filhos, pós-graduado, morador de bairro popular	Mulher, 30 anos, branca, casada, 1 filho, pós-graduação, moradora de bairro de classe média.	Homem, 34 anos, negro, casado, 1 filho, 2º grau completo, morador de bairro popular.	Mulher, 64 anos, negra, solteira, 1 filho, 2º grau completo, moradora de bairro popular
Profissão/função	Gerente de Relações Públicas e Comunicação em Universidade Privada	Administrador Pós-Graduado em Marketing	Assistente de Importação	Psicóloga em centro de referência do SUS	Motorista de caminhão da coleta de resíduos	Técnica em Enfermagem	Livreiro, escritor, editor	Pesquisadora (doutoranda)	Entregador - por aplicativo ou particular	Empregada doméstica
Descrição das condições de trabalho	Gerencia uma equipe de 5 pessoas em uma organização que lhe oferece suporte e condições de trabalho. Seu horário de trabalho tem certa flexibilidade mas sua carga é regularmente 40 horas em horário comercial	Gerencia uma equipe de 15 pessoas em uma organização multinacional.	Trabalha em regime de 44 horas semanais em organização multinacional na região central de São Paulo (cerca de 1 hora e 30 min de distância de seu lar). Exerce função distinta à sua formação superior. Na organização tinha suporte e condições de trabalho.	Trabalha 30h por semana em um centro de atendimento do SUS. Durante a pandemia, as horas foram concentradas em 3 dias para reduzir o número de dias fora de casa.	Trabalha como motorista da coleta de resíduos.	Trabalha como técnica de enfermagem em dois hospitais, com jornada de 12/36. Um dos hospitais recebe pacientes com Covid-19. No início da pandemia havia poucos equipamentos de proteção para os profissionais.	Escritor, trabalha com edição de livros de autores independentes, oficinas, palestras e performances em saraus, escolas, centros culturais, etc. Agora trabalha em casa, sai no máximo 1x por semana para ir aos correios.	Reveza com o marido o uso do escritório de casa (4 a 5 horas por dia) e os cuidados com o filho. À noite, ambos compensam trabalhando até mais tarde (até onde precisarem ou conseguirem).	Trabalha de 4 a 8 horas como entregador, com motocicleta própria, e concilia isso com um emprego formal de repassador de frigobar em um hotel.	Trabalhava todos os dias da semana, cada um em um casa: algumas no ABC paulista e outras em São Paulo capital. Se locomovia de transporte público ao local de trabalho.
Principais mudanças devido à pandemia	Não teve queda de rendimentos por conta da pandemia. Passou a fazer basicamente o "mesmo" trabalho de antes, só que em Home Office, com as devidas adaptações e restrições impostas por esse modelo. Mora em um apartamento amplo e tem computador próprio, o que possibilita que tenha sido possível a adequação do espaço sem grandes transtornos. Intensificou o trabalho doméstico mas conseguiu distribuir tarefas com marido e filho, sem acúmulo de grande sobrecarga. Gostaria que depois da pandemia algumas reuniões se mantivessem virtuais, evitando deslocamentos em excesso.	Passou a trabalhar de casa, com menor flexibilidade de horários. Teve carga de trabalho e salários reduzidos. Relatou que a ergonomia do trabalho em casa é uma preocupação a ser resolvida individualmente, sem suporte da organização. A jornada de trabalho e o salário foram reduzidos para enfrentar a crise econômica e sanitária.	Passou a fazer Home-Office, com mudança de horário. Realizou aproximadamente 55 horas extras desde o início da pandemia. O modelo de trabalho remoto foi problemático uma vez que não dispõe de infraestrutura adequada para a realização do trabalho (mesa e cadeira próprias, internet suficiente). A organização também decidiu que todas as horas extras, inclusive as anteriores à pandemia, não seriam pagas, apenas contabilizadas como banco de horas. A empresa também cogita adotar o modelo Home-Office mesmo após a pandemia.	Os turnos de trabalho foram condensados, pois, embora os atendimentos estejam sendo online, ainda precisa ir presencialmente à unidade. No início esse prolongamento da jornada foi proposto para economizar máscaras, já que a mesma era usada o dia todo. Para os atendimentos online (individual ou em grupo) precisou criar formas alternativas (internet ou telefone). Relata não confiar na higienização da unidade, mas mesmo assim tem sua rotina de trabalho atravessada por repetitivas ações de limpeza da área. Ir ao banheiro, beber água e almoçar se tornaram momentos de tensão, planejamento e procedimentos de higienização. Conflitos no serviços foram acirrados e comportamentos anti éticos passaram a ser evidenciados.	Redução da jornada de trabalho. Aumento do controle da higiene no manuseio do lixo e do controle para que não haja aglomerações entre trabalhadores.	Não houve mudanças na rotina, mas o trabalho ficou mais intenso diante do número de atendimentos. As instruções sobre higiene e uso correto de EPI's foram amplamente reforçadas.	80% da rotina foi alterada. Sua atuação antes acontecia em interações diretas, agora usa o ambiente online. Algumas não são possíveis, como as apresentações com público espontâneo dos espaços externos. Conta com a rede que já tinha, e as exposições de trabalho nas redes sociais não ampliam sua rede significativamente como em geral ampliam. A fonte de renda e acessos são basicamente desse público que já conhecia seu trabalho. Após a pandemia, pretende manter as oficinas online, assim como ampliar as vendas online (que já fazia). Mudou também a administração do tempo, um olhar mais disciplinado para isso.	Já costumava de trabalhar em casa, mas agora o filho de 3 anos de idade saiu da escola. Além dos projetos anteriores, começou a trabalhar em projetos ligados ao covid, aumentou a carga de trabalho. Tinha costume de pedir comida, agora está pedindo menos. O marido tem 2 trabalhos e começou o doutorado. Ela passou a assumir a carga doméstica (regularmente, eles dividiam as tarefas em casa). Relata rotina mais intensa e cansativa. Não gostaria de incorporar nenhuma mudança após a pandemia.	Não teve alterações no seu horário de trabalho mas percebeu um aumento da concorrência (muitos entregadores nas ruas). Além disso, teve alterações no perfil de entrega, já que agora tem muita demanda de compras de supermercado. Passou a usar álcool gel, máscaras e reduziu o contato direto com os clientes. Em casa, passou a adotar as recomendações de higiene que vêm sendo propagadas. Disse que a plataforma oferece as máscaras e o álcool e manda mensagens perguntando sobre as condições de saúde dos entregadores e oferecendo informações. Além disso, a empresa criou um fundo de ajuda financeira para os entregadores que vierem a se contaminar pelo COVID. Ele gostaria que esses cuidados fossem mantidos pós-pandemia.	Deixou de trabalhar e, com isso, está recebendo de apenas três patrões/patroas, sendo que apenas dois estão pagando de modo integral. Com isso, também deixou de acumular o trabalho com os serviços domésticos de sua própria casa. As rotinas de limpeza pessoal foram intensificadas pois a trabalhadora é do grupo de risco, inclusive, só sai, raramente, para compras em mercados locais.
O trabalho e a regulação emocional	Considera que o trabalho é fundamental para não ficar "o tempo todo pensando no vírus" e manter sua saúde mental. Acha que o trabalho lhe confere uma "função social" e a faz se sentir útil.	O trabalho tem funcionado como válvula de escape para lidar com o cenário de isolamento social.	Sente que o trabalho é relevante para o setor econômico. Mas, quando fala de si mesma, não cita as funções sociais do trabalho, pois, se pudesse escolher, não trabalharia com esse cargo. Apesar disso, se vê como privilegiada por poder trabalhar nesse período.	Relata experiência de bem estar ao colaborar com o bem estar do outro. "Senso de pertencimento, de estar junto, de coletivo. Algo que toca em valores humanitários. E muitas vezes, ajudar o outro a sobreviver, a se manter mais em equilíbrio, a se tornar mais resiliente, a entrar em contato com a vitalidade... é também fazer isso comigo mesma em alguma dimensão".	Grande preocupação com a exposição ao vírus, demonstração em se contaminar e contaminar a família.	A atenção, cautela e apreensão aumentou consideravelmente. Há muito medo em ser contaminada e contaminar outras pessoas, vizinhos. Não recebe mais visitas do único filho e tem medo de contaminar o pai que recebe seus cuidados.	Vê seu trabalho como um canal de comunicação com outras realidades, outras vivências, e por esse cunho artístico-pedagógico, propõe que as pessoas se expressem. Cria uma rede de pessoas e solidariedade, não só quem produz o item artisticamente, mas quem compra e oferta a outras pessoas também. O trabalho em si representa parte muito grande do que faz, possibilita pensar o que eu já fiz e o que pode propor nesse momento.	O trabalho representa normalidade. No momento em que entra no escritório e foca no trabalho, sente como se estivesse na normalidade pré-pandemia. O trabalho dá calma.	Apesar do medo do contágio, considera que o trabalho serve como "terapia" e o ajuda a "trabalhar a mente", evitando depressão e outros problemas psicológicos. Apesar disso, sente que o trabalho o deixa inseguro quanto à própria saúde e coloca sua família em risco.	Se diz triste, está sentindo falta do trabalho, por conta da função e do aspecto de socialização. Cita que sente falta de "servir" os donos e donas das casas em que trabalha.
Elementos de vínculos	Apresenta características importantes de comprometimento com a organização, até de forma excessiva, já que se sente "culpada" por não conseguir produzir o suficiente por conta de seu "transtorno de ansiedade". Demonstra bastante aderência aos valores da organização e laço afetivo com ela e com as atividades que desenvolve. Vê a organização como um espaço importante de troca social.	"Demonstra comprometimento, porque se preocupa com a crise econômica que a empresa enfrenta e com os empregos que poderão ser afetados. Demonstra que sua dedicação à empresa aumentou durante a pandemia. Demonstra entrichamento porque têm intenção de buscar outros trabalhos, em outras empresas, depois do fim da pandemia. "	Demonstra entrichamento com a organização , já que gostaria de mudar de área e está tendo dificuldades com adaptações ao modelo Home-Office. Demonstra comprometimento com o cliente , pois, sua dedicação e responsabilidade são em prol desse foco. Também demonstra comprometimento com a família , representada pela mãe, razão pela qual mantém o emprego.	Demonstra queda de comprometimento com a unidade , embora permaneça comprometida com seu trabalho e com os pacientes (não quer pedir afastamento por conta dos pacientes). Quanto ao consentimento com a organização , realiza atividades sem concordar, mas relata também dissidências, como ter saído mais cedo quando faltou água, e almoçar em sua sala ao invés de almoçar no refeitório. Sendo assim, ela não apresenta nem uma obediência cega nem uma aceitação íntima, embora haja relativa conformidade com as regras impostas pela organização.	Demonstra entrichamento quando entrou no trabalho atual, ao relatar que esse trabalho era a segunda opção. Porém, o comprometimento é apresentado quando relata que passou a gostar do trabalho de motorista e percebeu a importância desse trabalho para a sociedade.	Demonstra entrichamento com o trabalho ao refletir que, por um lado, preferiria não estar trabalhando nesse ou qualquer outro trabalho, preferiria estar em isolamento. Demonstra comprometimento com o trabalho ao falar da importância de seu trabalho em diante do cenário de crise sanitária e da sua dedicação em desempenhar bem suas atividades.	Demonstra comprometimento com o trabalho , pois não gostaria de fazer outra atividade no momento e pretende continuar realizando o mesmo trabalho após a pandemia. Comprometimento com a comunidade , por pensar em formas de ajudá-la a processar o momento da pandemia, e ofertar bolsas a quem não pode acessar seus cursos.	Demonstra comprometimento com a família e com o trabalho . Gosta do que faz e considera o trabalho relevante. Apresenta comprometimento com a comunidade , coordenando campanhas para distribuição de brindes/atividades para famílias de baixa renda.	Demonstra características de entrichamento , já que não vê alternativas e permanece de insegurança. Diz que se pudesse escolher, gostaria de ficar sem trabalhar pelo menos 3 meses e viajar para ter mais contato com a natureza. Demonstra comprometimento com a família tanto do que se refere ao seu sustento, quanto à sua segurança em relação ao contágio.	Demonstra consentimento em relação aos patrões/patroas, reitera por diversas vezes que os "serve". Demonstra comprometimento com a família , a quem se dedica e se responsabiliza no período pandêmico e não-pandêmico.

Figura 2. Quadro de exemplos.

Para os trabalhadores informais, a principal marca das condições de trabalho é a ausência de suporte que garanta desde uma renda mínima até equipamentos de proteção individual (EPIs) em caso de trabalho fora, ou orientações e recursos tecnológicos em caso de trabalho em casa. Em um cenário de dúvidas, há uma exacerbação da incerteza e maior dependência da atividade de trabalho diária para a manutenção da renda. Há uma tendência, portanto, a vínculos de entrincheiramento e consentimento, nesse caso não a uma organização, mas às condições impostas (assimilação e adaptação à realidade).

No caso dos trabalhadores formais, condições de trabalho inapropriadas podem desencadear um conjunto de reclamações (explícitas ou não) direcionadas ao empregador ou à liderança. Essa insatisfação pode levar mais a uma queda do comprometimento organizacional do que a um maior consentimento (quando a organização reduz a carga e o salário, ou diminui a flexibilidade de horários no trabalho remoto, por exemplo). Ainda assim, a necessidade de obedecer a decisões e protocolos dos quais discordam coloca em evidência como o consentimento pode levar a respostas questionáveis do ponto de vista moral (como continuar saindo de casa porque a organização quer, mesmo quando a norma social exige o distanciamento social). Por outro lado, há também organizações preocupadas em oferecer recursos e orientações para o trabalho remoto, ou as EPIs necessárias para o trabalho fora de casa, além de em manter benefícios e programas de bem-estar no trabalho. Tal percepção de suporte tende a favorecer um maior comprometimento dos trabalhadores.

Para todos os trabalhadores, a função social do trabalho está afetada durante a pandemia: quem está em isolamento (trabalhando ou não), tem contato parcial com colegas de trabalho ou com pessoas com quem interagia para realizar suas atividades; quem sai para trabalhar, vive a tensão de não poder se aproximar dos colegas, ao tempo em que a exposição causada pelo trabalho prejudica também seu contato com os familiares. Vínculos são, em si, fenômenos que se constroem nos relacionamentos, e um impacto tão direto em seus níveis e formas de manifestação causa em certa medida sofrimento psíquico. Possivelmente por isso foi tão recorrente nas entrevistas realizadas (Figura 2) a referência ao trabalho como escape, pertencimento, normalidade, especialmente para quem está em isolamento. Para quem sai, as referências à insegurança, tensão e cautela também se dão por uma dimensão relacional (medo de contágio não só de si, mas dos outros).

No caso das pessoas que podem ficar em casa (com ou sem contrato formal de trabalho), o uso massivo de tecnologia da informação tem gerado ainda um treino social para outras formas de relacionamento, para a vida e para o trabalho virtual. Parece crescer também a pressão para uma melhor gestão do tempo, com ou sem o intermédio de processos organizacionais. O fracasso em realizar tal autogestão, dentro de tão complexa teia de variáveis, pode também se associar a um sentimento de culpa quando há o comprometimento com o trabalho. Quem, para além disso, não pode trabalhar durante a pandemia (porque é comerciante, porque os contratantes dispensaram, porque foi demitido, etc.) lida ainda com a frustração de vínculos interrompidos.

Há, de modo geral, uma experiência de dissonância cognitiva para quem precisa trabalhar fora, com ou sem contrato formal de trabalho. Oscilam entre a necessidade (e/ou desejo) de seguir trabalhando e o medo do contágio. Em alguns casos, trabalhadores se veem obrigados a colocar outras pessoas em risco, e o fazem, ainda que não concordem. Isso pode ocorrer, por exemplo, entre os motoristas de táxi ou aplicativos, pois não prestar o serviço significa não ter dinheiro, ao mesmo tempo que prestar significa uma chance de contágio a cada passageiro que entra no carro.

O mesmo vale para outros trabalhadores de serviços essenciais. Nesse caso, há um conflito entre entrincheiramento no trabalho e o comprometimento com a própria saúde, da família e da comunidade. Por outro lado, há também o caso de profissionais na linha de frente, como enfermeiras e secretárias de hospital que precisam do transporte público para se locomover e podem carregar o vírus consigo por ônibus e metrô, bem como levar de volta aos familiares. Contudo, entendem seu trabalho como fundamental durante a pandemia, o que se constitui em um conflito entre comprometer-se com o trabalho, a família e a comunidade.

No caso dos trabalhadores formais com opção de ficar em casa, o processo de aprendizagem de comportamentos virtuais ainda se confronta com modelos de trabalho anteriores à pandemia. A representação mental da organização foi majoritariamente construída com base em uma dinâmica de trocas presenciais. As determinações de horários de trabalho, os cruzamentos com pessoas de outros setores, as interações nos espaços

comuns, dentro ou fora de horários de descanso (como a “pausa do cafezinho”) também contribuem para o senso de pertencimento, para a noção de coletivo, e para esquemas de organizações até então compartilhados. À medida que os contatos se restringem às pessoas com quem trabalham diretamente, o trabalho exclusivamente virtual também pode reduzir a visão sistêmica da organização e, no médio prazo, conduzir a vínculos mais fortes com as equipes do que com a organização como um todo.

A Figura 3 apresenta a síntese de análises e reflexões para a multiplicidade de fatores presentes no contexto da pandemia.

Vale destacar que todas essas condições podem ser atravessadas por características específicas da realidade de cada trabalhador especialmente no que se refere à raça, ao gênero e à classe social. Podemos imaginar, por exemplo, que para um trabalhador de classe média-alta, morador de um apartamento amplo (onde cada membro da família pode transformar um cômodo em seu próprio “escritório”), a transposição do espaço de trabalho para o espaço doméstico poderá se dar de forma menos complexa do que para quem isso é uma realidade distante. Sendo menos complexa, imagina-se que as alterações na qualidade e intensidade dos seus vínculos possa acontecer de forma mais sutil. Do mesmo modo, mulheres experimentam mais conflitos entre o comprometimento com o trabalho e com a própria família, situação que tende a se intensificar nessas condições de fronteiras menos delimitadas. Além disso, quanto mais desfavorável é a condição de vida do trabalhador, maiores são as chances dele se acomodar a situações de trabalho desfavoráveis, levando-o a consentir ou se entrincheirar no trabalho ou na organização mais facilmente. Essa é, conforme tratado em seção anterior, uma característica típica da população jovem, negra e periférica.

Perspectivas pós-pandemia

Os estudos e debates sobre vínculos ainda lidam com o modelo de trabalho vigente até os anos de 1990, quando a regra, ou ao menos a expectativa, era a permanência do trabalhador na organização do início ao fim da carreira. Aliás, a literatura de vínculo ainda é grande parte construída com ênfase no trabalho formal em organizações tradicionais.

Regime	Com contrato de trabalho				Sem contrato de trabalho		
Local	Trabalha em casa		Trabalha fora de casa		Trabalha em casa	Trabalha fora de casa	Não consegue trabalhar
Estrutura	Com estrutura	Sem estrutura	Relativa insalubridade	Alta insalubridade			
Exemplos	Empregados de organizações cujo trabalho possa ser feito remotamente. Os arranjos são coordenados pela organização para viabilizar uma rotina de trabalho em casa.		Trabalhadores de serviços essenciais, indústria, bancários.	Profissionais de saúde e funerários (linha de frente).	Profissionais liberais, artistas, pesquisadores sem vínculo formal (bolsas).	Entregadores, motoristas de táxi e aplicativos, médicos e dentistas como PJ (fora da linha de frente).	Diaristas, donos de estabelecimentos comerciais, restaurantes, etc.
Condições de trabalho	Com estrutura, a adaptação ao trabalho remoto está facilitada e tende a ser mais satisfatória.	As demandas do trabalho remoto se confrontam com estrutura física, familiar, papéis de gênero (possíveis divisões desiguais das tarefas domésticas).	Avaliação que fazem do suporte organizacional recebido. Percepção de insegurança; questionamento do contrato psicológico.	Maior intensidade de trabalho, atenção redobrada no uso de EPIs e preocupação em se contaminar e contaminar outras pessoas.	Sem suporte para ajustes para trabalhar em casa.	Pouco ou nenhum suporte de EPIs ou orientações; Pouca possibilidade de se afastar em caso de doença.	Pouco ou nenhum suporte financeiro para enfrentar o período sem trabalhar.
Elementos que impactam nos vínculos	Mudanças significativas na forma do trabalho. Perda do contato social que o trabalho presencial oferecia. Risco de menor visão sistêmica da organização.		Possibilidade de contágio.	Possibilidade de contágio. Tensionamento das relações pessoais no trabalho.	Incerteza e mudanças significativas na forma do trabalho. Perda do contato social que o trabalho presencial oferecia.	Maior incerteza. Possibilidade de contágio.	Interrupção temporária do trabalho. Perda do contato social que o trabalho presencial oferecia.
	Em alguns casos, maior desempenho relatado, e sentimento de culpa quando não avalia bem o próprio trabalho.	Necessidade de ajustes importantes nos arranjos familiares para adaptar a rotina de trabalho.					
Reflexões sobre vínculos	Comprometimento como antecedente para disposição aos ajustes solicitados pela organização. Em alguns casos, consentimento com a organização.	Conflitos de comprometimento quando há tensões entre família e trabalho. Consentimento com a organização.	Impacto negativo no comprometimento com a organização e com o trabalho. Consentimento em relação à organização.	Compatibilidade entre o comprometimento com o trabalho e com a comunidade, mas ainda assim associados a flutuações emocionais.	Comprometimento com o trabalho, que pode se manter mesmo quando não há recompensa financeira.	Maior tendência ao entrenchamento.	Se comprometidos, frustração pelos impactos/ impossibilidade de continuar o trabalho.

Figura 3. Mapeamento do contexto da pandemia e repercussões nos vínculos.

Nas últimas décadas, essas premissas começaram a ser questionadas, a ponto de que ficar na organização e continuar no mesmo trabalho, deixaram de ser critérios para considerarmos que um trabalhador seja comprometido (Klein et al., 2014; Rodrigues & Bastos, 2009).

Mesmo após essas revisões e após os primeiros ensaios sobre trabalho fora das organizações, a premissa na literatura ainda é de presença física dos trabalhadores. Diante de tantas variáveis em oscilação no instante em que este texto é escrito, talvez o mais previsível nesse campo seja dizer que a evolução dos modelos de trabalho seguirá acooplada à transformação digital. Há uma aprendizagem em curso na sociedade, em âmbito global, para maior aderência, testagem e validação das ferramentas de tecnologia da informação disponíveis. Protocolos de comportamento virtual começam um processo de amadurecimento. Além disso, o uso simultâneo da tecnologia para trabalho e lazer e até para interações familiares e com amigos, também leva ao maior compartilhamento e entendimento de lacunas ainda não preenchidas para aprimorar as possibilidades da comunicação online. O fato é que certamente assistiremos a um maior número de contratações de trabalhadores de cidades, estados ou até países diferentes que jamais conviverão pessoalmente com suas equipes. Ao mesmo tempo, trabalhadores informais continuarão submetidos a um modelo exploratório, mediado por aplicativos.

Vínculos, como processos psicológicos, continuarão presentes, ainda que em formatos e expressões não experienciados até aqui. É provável que recebam novos critérios. No caso do comprometimento, cujo determinante já não era permanência, talvez deixe de ser (somente) voluntariedade, dedicação, contribuição ativa. No caso do entrincheiramento e do consentimento, o tipo de necessidade que os fundamentam, ou o tipo de sacrifício que refreia a saída de uma pessoa de sua organização ou trabalho, vai além da questão financeira e abarca também a necessidade de acesso a esse mundo virtual. Se, de um lado, uma realidade online pode favorecer a instauração de tantas comunidades virtuais a ponto de nos fazer questionar o papel dos lugares em nossa vida, por outro certamente a mobilidade deixará de ser um requisito para o trabalho globalizado, já que possivelmente teremos mais restrições de deslocamento.

Não que todas essas mudanças sejam provenientes exclusivamente do contexto gerado pela pandemia. Contudo, se precisarmos de uma referência temporal para demarcar os redirecionamentos nos estudos futuros de vínculos e do mundo do trabalho em geral, possivelmente será esta: 11 de março de 2020.

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

Psicóloga, mestre e doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduada em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Professora doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo. Coordena o grupo de pesquisa Pessoas e Trabalho em Diferentes Contextos (GEPeT). Foi pesquisadora visitante na Sabanci University (Turquia), na Ohio State University (EUA) e Université Paris 8 (França). Atualmente, é presidente da Coordenação de Cooperação Internacional da FEA-USP.

Daniela Campos Bahia Moscon

Psicóloga, doutora e mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), onde atua como professora adjunta da Escola de Administração (EAUFBA). Atualmente, é editora associada da Revista Psicologia Organizações e Trabalho (rPOT) e líder de tema no EnANPAD (Divisão GPR).

Giselle Cavalcante Queiroz

Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Mestra em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduada em Administração na Universidade Federal do Ceará (UFC).

Juliana Correia da Silva

Mestranda bolsista (CAPES) em Gestão de Pessoas na FEA/USP. Coursou administração na UNIFESP (Universidade Federal de São Paulo), onde também foi pesquisadora bolsista e monitora bolsista, ambas pelo CNPq.

Referências

1. Abílio, L. C. (2019). Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Psicoperspectivas*, 18(3), 1-11.
2. Alvarenga, D. (2020). 1 em cada 5 trabalhadores formais já teve redução de salário ou contrato suspenso. G1 - Economia. Recuperado em 29 de maio, 2020 de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/12/1-em-cada-5-trabalhadores-formais-ja-teve-reducao-de-salario-ou-contrato-suspenso.ghtml>
3. Antunes, R. (2018). O privilégio da Servidão: um novo proletariado de serviços na era digital. Boitempo.
4. Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C. & Swanson, J. A. (2014). The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *Journal of Applied Psychology*, 99 (2), 222-238.
5. Ministério da Economia do Brasil. (2020). *Estatísticas mensais do emprego formal - Novo Caged*. Recuperado em 27 de maio, 2020 de http://trabalho.gov.br/images/Documentos/CAGED/2020/Apresentacao_Coletiva_Caged_27_05.pdf.
6. Ministério da Saúde do Brasil. (2020, 18 maio). *Boletim Epidemiológico Especial - COE-COVID 19*. Recuperado em 18 de maio, 2020 de <https://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2020/May/21/2020-05-19---BEE16---Boletim-do-COE-13h.pdf>
7. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6).
8. Muniz, M. (2020). Home office é mais difícil para mulheres e mães, diz pesquisa. *Revista Veja - Saúde*. Recuperado em 27 de maio, 2020 de <https://veja.abril.com.br/blog/radar/home-office-e-mais-dificil-para-mulheres-e-maes-diz-pesquisa/>
9. Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2011). Conceptual and Empirical Problems in Organizational Commitment Research: a Critical Analysis of J. Meyer and N. Allen Three-Component Model, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.
10. Silva, E. E. C. & Bastos, A. V. B. (2010). A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(11), jan-jun 2010, 7-22.

Trabalhadores em Arranjos Alternativos de Trabalho diante da COVID-19

Daiane Rose Cunha Bentivi
Laila Leite Carneiro
Adriano de Lemos Alves Peixoto

As repercussões da COVID-19 se espalham por todos os segmentos da sociedade e, por conta das paralisações das atividades produtivas em consequência às ações de isolamento social indicadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma das soluções para conter o avanço da doença, a economia e o mundo do trabalho foram particularmente afetados. Apesar das tentativas de adaptação das organizações a esse novo contexto, estima-se neste segundo trimestre de 2020, uma perda global de 10,5% em termos de horas trabalhadas, o equivalente a cerca de 330 milhões de empregos em tempo integral. Por outro lado, tais impactos são ainda mais sensíveis em profissionais autônomos e trabalhadores informais, com estimativas de 1,6 bilhões de pessoas globalmente afetadas (International Labour Organization, 2020a).

Diante dessa realidade, propomos discutir os possíveis impactos da pandemia a trabalhadores informais e autônomos que atuam em arranjos alternativos de trabalho. Inicialmente, apresentamos uma breve contextualização sobre as transformações recentes no mundo do trabalho, partindo do pressuposto de que uma das principais consequências da pandemia é o aprofundamento de algumas tendências já em curso. Seguimos descrevendo como tais trabalhadores estão sendo impactados pela pandemia e, por fim, realizamos um esforço de refletir sobre necessidades futuras pós-pandemia, para dar conta de mitigar os impactos que virão. Longe de apontar direções, esse texto busca caracterizar alguns aspectos da realidade atual e trazer reflexões para que possamos vislumbrar ações possíveis para o futuro.

Contextualização

O mundo do trabalho está em constante transformação, ocasionada por diversos fatores, dentre eles os avanços tecnológicos, condições econômicas e mudanças sociais. É nesse processo de metamorfose que surgem novas configurações de trabalho. Por conta da reestruturação produtiva ocorrida a partir da década de 1980, a sociedade passou por mudanças profundas, marcadas pela fugacidade e instabilidade do mercado de trabalho, as quais perduram até hoje. As organizações se transformaram e se tornaram mais enxutas, mais capazes de responder rapidamente a um ambiente complexo, turbulento e em movimento; além de mais flexíveis, uma característica que se busca transferir para a força de trabalho. É neste contexto que emergem um conjunto de práticas de gestão como o *outsourcing* (terceirização), por exemplo, que produziram como consequência indesejada uma fragilização da relação entre empregados e empregadores, ampliando a precarização do trabalho.

Atualmente, vivemos um novo processo de transformação tecnológica que agrava tais condições, emergindo modelos menos definidos, mais fluídos, pouco estruturados, no que tange a condições como tempo e local de trabalho, além de mais efêmeros e autônomos do ponto de vista de produção e retorno financeiro. Cada vez mais trabalhadores atuam sob demanda (Hook, 2015; Sundararajan, 2015; Rashid, 2016; Tran & Sokas, 2017), os quais muitas vezes são chamados de empreendedores de si mesmos (Barbosa, 2011). Nessa nova realidade, o modelo de emprego formal (de longo termo, com estabilidade, atividades estruturadas e com remuneração e benefícios garantidos) deixa de ser a forma prioritária de arranjo de trabalho.

Não há um consenso na literatura sobre o termo que defina essas novas configurações no mundo do trabalho. Os autores apresentam diferentes expressões e conceitos, como novas formas de trabalho (Steenbergen, Ven, Peeters & Taris, 2018); trabalho contingencial (Tran & Sokas, 2017); configurações contemporâneas de emprego (Moortel, Vandenneede & Vanroelen, 2014); além de termos específicos de organização e vinculação laboral, como *crowdsourcing* (Howe, 2006; 2008), pejetização (Druck, 2016) ou uberização (Hill, 2015), por exemplo. Porém utilizaremos nesse texto o termo arranjos alternativos de tra-

balho, proposto por Spreitzer, Cameron & Garrett (2017), por entender que ele é o mais adequado para definir de forma mais ampla a multiplicidade de configurações apresentadas na atualidade, bem como seus impactos.

Apesar da pluralidade de terminologias, há uma tendência em concordar que os novos modelos de organização do trabalho se caracterizam principalmente pela individualização e fragilização das relações contratuais, flexibilidade de tempo e deslocalização do trabalho. Ou seja, o trabalho não se vincula a um local específico, podendo ser realizado virtualmente de qualquer parte, desde que se tenha acesso a um dispositivo de comunicação com conexão de internet.

O que está diante de nós

Os dados acerca do mercado de trabalho formal nos apontam para o aumento exponencial do desemprego e recessão econômica em praticamente todos os setores da economia. Uma primeira constatação é a de que é mais fácil estimar o impacto da pandemia sobre os setores formais da economia, pela facilidade de acesso a dados e cadastros de atividades econômicas. Isso ficou bastante claro, por exemplo, diante das dificuldades do governo brasileiro de pagar o auxílio emergencial a uma parcela significativa dos informais e autônomos. Ainda assim, é possível identificar algumas tendências e impactos da atual pandemia sobre trabalhadores que atuam nesses arranjos alternativos, que apresentamos a seguir:

Diminuição da demanda de trabalho e, conseqüentemente, de rendimentos. As ações de contenção da COVID-19 trouxeram como efeito colateral um profundo abalo nas atividades econômicas, afetando simultaneamente a oferta e a demanda de produtos e serviços. A estagnação da economia e o aumento do desemprego resultam em diminuição do poder de consumo da população, o qual, somado à impossibilidade de mobilidade, acarreta a diminuição de demanda de trabalho para informais, autônomos e microempreendedores individuais. Estima-se que a crise tenha resultado em uma perda de 60% na renda de trabalhadoras e trabalhadores informais em todo o mundo e, na América Latina e no Caribe, essa perda foi maior, chegando a 80% (International Labour Orga-

nization, 2020b). Tal condição de vulnerabilidade reavivou debates antigos sobre ações macroeconômicas para regulação econômica e amparo social, trazendo com força as discussões sobre a temática da renda mínima. O relatório das Nações Unidas sobre os impactos econômicos da COVID-19 aponta que uma das alternativas poderia ser fornecer transferências universais para todas as famílias do setor informal e/ou trabalhadores independentes, dependendo obviamente das condições econômicas de cada país (Hevia & Neumeyer, 2020). No Brasil, o Governo Federal instituiu um benefício social a trabalhadores informais (que constituem 45% da força de trabalho no país) de R\$600 por mês, por um período de três meses.

Transferência de custos para o trabalhador. A fragilização das relações contratuais de trabalho nos arranjos alternativos, em comparação aos arranjos tradicionais, apresenta como uma das suas características principais a transferência de responsabilidade da organização para o trabalhador. Nesse sentido, parte significativa dos custos envolvidos no processo de trabalho (tradicionalmente aqueles relacionados a treinamento e desenvolvimento, mas agora se expandindo em direção à propriedade de equipamentos, insumos, manutenção) recai sobre o indivíduo. É o que acontece, por exemplo, com trabalhadores autônomos e/ou que realizam suas atividades sob demanda, com contratação direta do cliente/organização ou que têm a contratação dos seus serviços mediada por empresas de tecnologia.

Exposição ao risco de contaminação, agravado pelas barreiras de acesso à seguridade social. A insegurança econômica faz com que esses trabalhadores se coloquem em situação de exposição a riscos de contaminação, como é o caso dos entregadores de aplicativos, que, atualmente, fazem parte do grupo de trabalhadores chamados essenciais. Contudo, diferentemente dos trabalhadores formais que também se encontram em atividades com risco de contaminação, caso sejam acometidos pela doença, os trabalhadores informais e autônomos tendem a estar descobertos de benefício de seguridade social. Há um conjunto de barreiras que dificultam o acesso de tais trabalhadores à seguridade social, como por exemplo: ausência de conhecimento sobre como contribuir; carência de educação financeira e pensamento a longo prazo; e até mesmo a dificuldade objetiva de conseguir reservar esse valor para além dos custos básicos de subsistência.

Exemplos emblemáticos sobre essa questão são os dos aplicativos de entrega *iFood* e *Rappi* que, em abril de 2020, perderam ação judicial que os obrigava a adotarem medidas sanitárias, protetivas, sociais e trabalhistas para proteção dos trabalhadores que prestam serviços, no contexto de pandemia (COVID-19)¹. Porém, estas decisões foram posteriormente reformadas, baseadas na premissa de que não existe vínculo empregatício entre os profissionais e as empresas, as quais se descrevem como mediadoras entre clientes/consumidores e prestadores de serviços. Deste modo, as organizações seguem sem qualquer obrigatoriedade de se responsabilizar por prejuízos de saúde que venham a ser sofridos pelos trabalhadores durante esse período.

Perspectivas futuras

Apesar de em tempos recentes a sociedade ter sofrido com outras gripes pandêmicas (como a SARS e a influenza), seus impactos foram mais diluídos no tempo ou localizados e, por conseguinte, a literatura sobre as consequências econômicas deste tipo de situação e, mais especificamente sobre o mundo do trabalho, é bastante limitada (e.g., Schoenbaum, 1987; Meltzer et al., 1999; Lee & McKibbin, 2004). A realidade atual apresentada na seção anterior nos mostra a gravidade da situação atual e nos traz uma questão importante: quais as perspectivas futuras para esses trabalhadores? Não temos a pretensão de trazer respostas a essas perguntas, mas consideramos mandatório exercitar a reflexão.

Uma previsão futura apontada diz respeito ao aumento de trabalhadores com vínculos alternativos de trabalho. A política de flexibilização das relações formais de trabalho resultará no aumento da precarização e da informalidade. A pandemia trouxe recessão econômica e aumento do desemprego e, muito possivelmente, resultará em um aumento exponencial de trabalhadores com vínculos alternativos de trabalho. A tendência, portanto, é que cresça o número de trabalhadores por conta própria, que atuam sob demanda, em tempo parcial e temporários. Diante desse aumento, aliado às diversas mudanças que já estão ocorrendo no mundo do trabalho por conta da pandemia, é pos-

1 Decisões disponíveis nos links: <https://www.conjur.com.br/dl/liminar-ifood.pdf> e <https://www.conjur.com.br/dl/liminar-rappi.pdf>.

sível identificar pelo menos duas necessidades, uma a nível micro e outra a nível macro de adaptação à essa nova realidade.

Necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas ao uso de recursos tecnológicos. O confinamento urgente e compulsório pegou a todos de surpresa, gerando um processo atropelado de adaptação dos trabalhadores para lidar com essa nova realidade. Entretanto, as previsões apontam que ondas de contágio e, conseqüentemente, de confinamento de parte da população perdurarão por um ou dois anos. Assim, para dar conta de se manter ativo em meio a esta condição, a mediação da tecnologia para o desenvolvimento de atividades laborais será cada vez mais frequente, a fim de restringir a interação física, reduzindo a taxa de contato entre indivíduos infectados e suscetíveis à infecção. Importante observar que esse processo de aprendizagem tem alcance limitado para parcela significativa dos informais.

Regulamentação das novas relações de trabalho. A ausência de formalização de trabalhadores que atuam nessas novas configurações de trabalho, já antes da pandemia, mostrava-se de certo modo desfavorável tanto a nível individual, quanto a nível macroeconômico, com implicações à previdência social. A pandemia nos mostrou que garantias de saúde e seguridade social são condições primordiais para enfrentamento de uma crise como essa com coesão e organização social. Nesse sentido, o Brasil, que historicamente sempre teve altos níveis de trabalhadores em condições de informalidade, deve discutir sobre a criação de legislações que garantam a esses trabalhadores condições mínimas de bem-estar, saúde, segurança e seguridade social.

Ressalvamos que vivemos tempos incertos e que a dinâmica do mundo do trabalho abrange inúmeras variáveis, sendo impossível prever com exatidão o mundo que nos espera no futuro. Por outro lado, a construção do futuro depende de todos e de cada um de nós.

Daiane Rose Cunha Bentivi

Psicóloga Organizacional e do Trabalho, com Doutorado em Sociologia pela Universidade do Porto, Portugal e Mestrado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica

lica de São Paulo (PUC SP). Atualmente realiza estágio Pós-Doutoral pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Diretora da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) na Gestão 2018-2020.

Laila Leite Carneiro

Psicóloga, com Mestrado e Doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Atualmente, é professora adjunta do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Adriano de Lemos Alves Peixoto

Psicólogo, Administrador. Mestre em Administração, PhD em Psicologia – Universidade de Sheffield, Inglaterra. Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia.

Referências

1. Barbosa, A. M. (2011). O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. *Revista de Sociologia e Política*, 19(38), 121-140.
2. Druck, G. (2016). A indissociabilidade entre precarização social do trabalho e terceirização. In: M. O. Teixeira, H. Rodrigues & E. A. Coelho (orgs.). *Precarização e terceirização: faces da mesma realidade* (pp. 35-58). São Paulo: Sindicato dos Químicos-SP
3. Hevia, C., & Neumeyer, A. (2020). A Conceptual Framework for Analyzing the Economic Impact of COVID-19 and its Policy Implications. UNDP LAC COVID-19 Policy Documents Series, 1, 29.
4. Hill, S. (2015). *Raw deal: How the 'Uber economy' and runaway capitalism are screwing American Workers*. New York, NY: St. Martin's Press.
5. Hook, L. (2015). The line between gigs and work is getting increasingly blurred. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/b5a2b122-a41b-11e5-8218-6b8f-f73aae15>
6. Howe, Jeff. (2006). "The Rise of Crowdsourcing", disponível em http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html [acesso em 18 de maio de 2020].
7. Howe, Jeff. (2008). *O Poder das Multidões - Por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios*, Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

8. International Labor Organization (2020a, April 19). Ilo Monitor: Covid -19 and theWorld of Work.Updated Estaimates and Analysis. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/---dgreports/-/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf
9. International Labor Organization (2020b, May 05). COVID-19 crisis and the informal economy: immediate responses and policy challenges. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/---ed_protect/-/---protrav/-/---travail/documents/briefingnote/wcms_743623.pdf
10. Lee J-W and W. McKibbin (2004) “Estimating the Global Economic Costs of SARS” in S. Knobler, A. Mahmoud, S. Lemon, A. Mack, L. Sivitz, and K. Oberholtzer (Editors), Learning from SARS: Preparing for the next Outbreak, The National Academies Press, Washington DC (0-309-09154-3)
11. Meltzer, M. I., N. J. Cox, et al., 1999. The economic impact of pandemic influenza in the United States: priorities for intervention. *Emerging Infectious Diseases* 5(5), 659-71
12. Moortel, D. De, Vandenheede, H., & Vanroelen, C. (2014). Contemporary employment arrangements and mental well-being in men and women across Europe: a cross-sectional study. *International Journal for Equity in Health*, 13(90), 1-14.
13. Rashid, B. (2016). The rise of the freelancer economy. *Forbes Magazine*, 26 January. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/brianrashid/2016/01/26/the-rise-of-the-freelancer-economy/#77e63fc379a8>
14. Schoenbaum, S. C. (1987). Economic impact of influenza: the individual's perspective. *The American Journal of Medicine*, 82(6), 26-30.
15. Spreitzer, G. M.; Cameron, L. & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 4, 473–99
16. Steenbergen, E. F. Van, Ven, C. van der, Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burn-out, and Engagement Change? *Psychological Reports*, 121(4), 736–766. <https://doi.org/10.1177/0033294117740134>
17. Sundararajan, A. (2015). The ‘gig economy’ is coming. What will it mean for work? *Guardian*, 26 July. Retrieved from <http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/jul/26/will-we-get-by-gig-economy>
18. Tran, M., & Sokas, R. K. (2017). The Gig Economy and Contingent Work: An Occupational Health Assessment. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(4), e63–e66. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000977>

Trabalho em Contexto de Pandemia, Saúde Mental e Qualidade de Vida no Trabalho: Diretrizes Essenciais

Mário César Ferreira
Jorge Tarcísio da Rocha Falcão

O planeta está mergulhado em complexa turbulência mundial desencadeada pela pandemia da COVID-19¹. Trata-se de evento historicamente inusitado, atípico, invulgar, mesmo quando se considera a série histórica que parte, retrospectivamente, da chamada “gripe espanhola” e retrocede até as pestes que acometeram a Europa na Idade Média e Antiguidade. Dada a velocidade de acontecimentos que ocorrem a cada 24 horas relacionados com a pandemia, alguns dados desta breve introdução têm forte vocação para a desatualização quando o texto chegar aos leitores. Ainda assim, vale a pena identificar alguns dos traços característicos que, até aqui, marcam esse evento de saúde de magnitude planetária, visando a construir o quadro de fundo no qual se inscreve o foco central desta contribuição: a relação trabalho-saúde no contexto da pandemia e os riscos/impactos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Posto o real *tsunami* de notícias, artigos e publicações que a pandemia até o momento já gerou, fazer um balanço dela não é tarefa trivial. Entretanto, a avaliação bastante ampla, objetiva e assertiva empreendida por Ramonet (2020) pode nos auxiliar muito no intuito de síntese do cenário de fundo neste pequeno capítulo. Nesta perspectiva, Ramonet

1 Quando os primeiros casos em Wuhan, na China, foram divulgados pelo governo chinês no final de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) adotou oficialmente o nome da doença causada pelo novo coronavírus de Covid-19. A sigla COVID significa *corona virus disease* (doença do coronavírus) e o número 19 se refere ao ano de 2019. Tal denominação é importante para evitar casos de xenofobia e preconceito, além de confusões com outras doenças.

destaca algumas das peculiaridades do fenômeno COVID-19 que no limiar do século XXI se manifestam:

- **A crise mundial da pandemia não é apenas sanitária:** ela é um “fato social total” na medida em que gera consequências em toda as esferas da vida social, implica todos/as pessoas, envolve as instituições, problematiza valores e repercute nos planos político, econômico, cultural, religioso e, sobretudo, no mundo do trabalho.
- **O vírus Sars-Cov-2 é superpoderoso:** descoberto em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan na China, em pouco tempo, cerca de três meses, o fulminante novo coronavírus, apoiando-se na globalização econômica mundial, já tinha contaminado todos os países do mundo, obrigando milhões de pessoas a irem para casa (aqueles que a possuem) e levando ao distanciamento social se impôs como o único “remédio” eficaz.
- **Modelo de produção destruidor da natureza:** a exploração desenfreada da biodiversidade no planeta, ao longo das últimas décadas, cria e recria condições objetivas para o surgimento de novos coronavírus e novas doenças na medida em que as atividades humanas entram em contato com a fauna selvagem e com patógenos desconhecidos que terminam por contaminar pessoas e animais domésticos.
- **Cibervigilância massiva sanitária:** dada a hipervelocidade de propagação do novo coronavírus, diversos países investiram fortemente em tecnologias digitais (p. ex., Self-Quarantine Safety Protection da Coreia do Sul) focadas em identificar pessoas em zonas de contágios e potencial de contaminação via contatos sociais, instaurando solução tecnológica que pressupõe o sacrifício da privacidade individual e reverbera no inexorável debate ético.
- **Desinformação apoteótica:** a disputa, verdadeira guerra, de versões sobre a pandemia (p. ex., se a origem da COVID-19 foi deliberadamente provocada) de grupos ideológicos e governantes tem provocado uma real epidemia de *fake news* (infodemia ou informações falsas, segundo a OMS) nas redes sociais e se propagado tão rapidamente quanto o coronavírus (turbinados também com a ajuda de robôs), explorando a necessidade das pessoas em obter informações em face dos riscos existentes, propalados.

- **Capitalismo digital se afirma:** posto que mais da metade da humanidade está em suas casas, apesar das dificuldades dos governos em manter o distanciamento social, o vertiginoso crescimento digital consolida um mercado de aplicativos diversos (Twitter, Mastodon, Facebook, WhatsApp, Messenger, Instagram, Youtube, LinkedIn, Reddit, Snapchat, Amino, Signal, Telegram, Wechat, WT: Social entre outros) de comunicação, entretenimento e comercial gerando lucros gigantescos para as empresas e *big data* para ser explorado por novos algoritmos focados no lucro.
- **Heróis e mártires do nosso tempo:** Na guerra contra o coronavírus, os guerreiros de linha de frente – enfermeiros, técnicos em enfermagem, médicos e trabalhadores da saúde em geral oriundos do setor público – muitos também vítimas fatais da pandemia, assumem o protagonismo rendendo (finalmente!) aplausos, homenagens e inusitado reconhecimento social da estratégica missão de cuidar da saúde, não como mercadoria, mas como direito humano.

Cabe assinalar que o conhecimento sobre o próprio novo coronavírus e o que ele é capaz de produzir no organismo humano permanece ainda pouco esclarecido (ex.: por que, de dois jovens sem comorbidade, um tem sintomas leves e outro vai a óbito?). Além disso, os efeitos da pandemia deram nova visibilidade ao sucateamento dos serviços públicos de saúde (ex. falta dos equipamentos de proteção individuais – EPIs), imposto por política econômica de viés neoliberal, e das escandalosas desigualdades sociais como ilustra bem o caso brasileiro. A concepção hegemônica de modelo econômico ancorado na flexibilização da produção, na precarização das relações de trabalho e no ideário de estado mínimo estão “ladeira” abaixo. As drásticas reduções do crescimento econômico, o desemprego, o aumento da miséria e da exclusão social vêm colocando em pânico os “donos” do capitalismo contemporâneo. Apesar dessa constatação, apontada por vários indicadores macro e microeconômicos mundo afora, desde o início da atual crise, a estrutura socioeconomicamente injusta das sociedades contemporâneas faz com que os danos de tal crise se repartam de forma bastante desigual entre classes sociais, gêneros (masculino e feminino) e mesmo regiões geográficas. No caso brasileiro, isso salta aos olhos com base nos dados da Figura 1 aqui reproduzida. Tais dados mostram que aqueles que mais perderam, em termos de renda, no primeiro trimestre de 2020 (quando

comparado a igual período em 2019), foram justamente os mais pobres, com os 10% mais ricos da população sendo o único segmento a apresentar ganho (!). Nessa mesma linha de constatação, as mulheres perderam bem mais que os homens, e o sul, centro-oeste, nordeste e norte do país, nessa ordem, perderam bem mais que o sudeste.

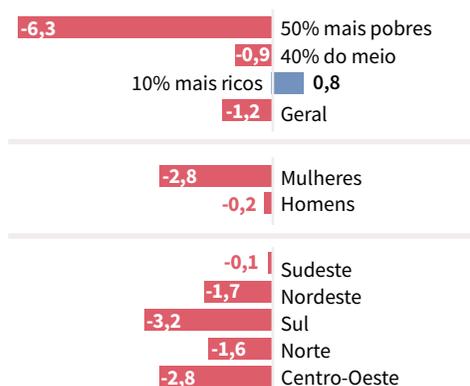


Figura 1. Queda de renda oriunda do trabalho no Brasil, em porcentagem, no período do primeiro trimestre de 2020, quando comparado ao mesmo período de 2019.

Fonte: Fundação Getúlio Vargas – Social – Dados do PnadC e Ibre. Divulgado em matéria do jornal Folha de São Paulo, edição de 07/06/2020, seção “Mercado - Coronavirus”, página A18, título: “Primeiro mês de isolamento destruiu 8,6 milhões de empregos”.

É com base neste cenário de fundo, erigido pela pandemia, em que problemas estruturais se agravam e surgem novos problemas, que a relação trabalho-saúde assume novos contornos e novos desafios. Se antes da pandemia os indicadores críticos de doenças e acidentes no mundo do trabalho já eram fonte de crescente preocupação como se apresentam, agora, os riscos para a Qualidade de Vida no Trabalho?

Desenvolvimento

A pandemia da COVID-19 provoca claramente uma situação de crise de grande amplitude, desde o ponto de vista da disseminação planetária, até a quantidade de aspectos da experiência humana, indo do polo microbiológico e infectológico até o domínio da economia, da política (e do que alguns operadores políticos já vêm chamando de *necropolí-*

tica), da gestão dos espaços urbanos, da saúde mental, e da saúde e adoecimento diretamente relacionados ao trabalho. Este último ponto nos conduz aqui ao foco de nossas reflexões e contribuição, notadamente em termos dos conceitos de saúde mental, qualidade de vida e, finalmente, qualidade de vida no trabalho. A complexidade e gravidade desses pontos para a contemporaneidade tem na eclosão da supracitada pandemia um fator não só de amplificação de condições de precarização das atividades de trabalho pré-existentes à pandemia (como tem sido claramente o caso com muitos trabalhadores da área da saúde, bem como aqueles dos setores informais e do amplo domínio da terceirização), mas também de aparecimento de estressores e patógenos novos (como tem sido o caso da intensificação de modalidades de trabalho antes incipientes — o teletrabalho em setores como a educação e a oferta de serviços públicos, entre outros), e de gestão dos espaços urbanos e funcionamento psicossocial em condições de isolamento social, indo das recomendações das chamadas quarentenas até as restrições mais drásticas dos bloqueios radicais de circulação, disseminados através do termo “*lockdown*”. Esse conjunto de fatores agravantes de um contexto de precarização já existente e de fontes de risco psicossocial novas trouxe impactos importantes para a qualidade de vida no trabalho na contemporaneidade.

O conceito de saúde mental tem-se mostrado complexo em sua gestão nem sempre harmônica pelos domínios das ciências biológicas e da saúde, e da psicologia e outras ciências humanas, como a antropologia, a sociologia e ciências sociais, a filosofia. Saúde, e, por extensão, saúde mental, são conceitos que não podem prescindir da devida consideração dos conceitos associados de normal/normalidade e doença (Canguilhem, 2006). Saúde e doença/adoecimento alimentam o conceito mais amplo de qualidade de vida, e tal processo implica necessariamente numa complexificação daqueles conceitos que exigem que se vá além da herança das ciências da saúde, sobre as quais tem-se referenciado historicamente a medicina. Nesse domínio da medicina, normalidade e saúde repousam sobre três critérios básicos, cada um dos quais indutores de definições tradicionais, neste domínio: há, inicialmente, a concepção de saúde como “silêncio dos órgãos”, ou ausência de sintomas; trata-se aqui de uma definição circular: haveria saúde onde não houvesse doença, e haveria doença onde não houvesse saúde. No domínio da saúde mental, haveria saúde onde não houvesse queixas, ou sofrimento psíquico sob

suas diversas formas (ansiedade/angústia, pânico, comprometimento do humor), mas observe-se desde já que esta perspectiva deixaria de fora o que o psiquiatra francês Louis Le Guillant denominou, já nas décadas de 1940 e 1950 do século passado, de psicopatologia relacionada ao trabalho, ao referir-se ao caso de, em algumas profissões, o bom desempenho parecer estar relacionado a algum tipo de síndrome assimilável à patologia, síndrome esta que habilitava o trabalhador à atividade laboral (Le Guillant, 1984; Zambroni-de-Souza, Athayde, Silva Araújo & Zambroni de Souza, 2009). Saúde mental como ausência de queixas e/ou sintomas claros por parte do indivíduo é, portanto, uma perspectiva problemática. Uma segunda perspectiva de saúde mental tributária da perspectiva médica é aquele que se organiza em torno da ideia de um “funcionamento padrão”, de um “normal”, no sentido de próximo ou coincidente com uma “norma”: mentalmente saudável seria aquele que se adequasse às expectativas, modelos e padrões socioculturais – aquele que se mostrasse previsível e fiel a padrões gerais de referenciamentos diversos. A literatura registra quantidade importante de casos do “vizinho como todo mundo”, sem histórias e sem sobressaltos, em cujo quintal, certo dia, descobrem-se osadas de todas as suas vítimas como *serial killer*... O modelo de saúde como aderência comportamental a padrões usuais explode, portanto, quando irrompem comportamentos que a “persona” social (eventualmente psicopática) havia escondido até aquele ponto. Finalmente, uma terceira vertente de perspectivas de saúde mental “herdadas” da medicina alude à saúde mental como um “ideal”, como um ponto de um *continuum* que abarcaria, num extremo, a doença, e noutro extremo, a saúde; nessa perspectiva, saúde diria respeito a um ideal a ser atingido num gradiente – ideal por definição inatingível, porém passível de circunscrição teórica. Trata-se aqui, como se vê, de uma retomada e refinamento do modelo de uma norma, admitindo-se, desta vez, que esta norma seria basicamente virtual. Nesse caso, as críticas referentes às falhas de uma proposição de “modelo” ao qual os indivíduos se referenciarão para a respectiva avaliação de saúde mental, servirão também aqui.

Que conceito de saúde mental se poderia propor no domínio da psicologia, e por extensão, da psicologia do trabalho, para além de campos de força oriundos da medicina? Propomos aqui, com Georges Canguilhem, o modelo da saúde mental como *normatividade*, no sentido de uma condição que habilite o indivíduo a dispor de capacidade para

gerar novas normas de funcionamento, de inovar face aos desafios da vida, de dispor de acervo de possibilidades, de não se apegar a UMA norma, de estar aparelhado para a *diversidade* e para a novidade (Canguilhem, 2006). Trata-se de conceito que não deve ser assimilado à ideia de adaptabilidade pura e simples, mas ao poder de não somente aderir às normas, mas contribuir na condição de protagonista para sua alteração, eventualmente contribuindo com um *estilo pessoal* para o acervo de um coletivo.

A dinâmica simultânea e delicada de adaptar-se às normas e adaptar as normas terá impacto crucial para a qualidade de vida do indivíduo, e por extensão, para sua qualidade de vida no trabalho. É preciso considerar aqui, concomitantemente, que se está diante de uma dinâmica necessariamente social e cultural, na qual o indivíduo é abarcado, mas na qual ele não é submerso, ou subjugado. A *solidão* do trabalhador é aspecto crucial para a degradação de sua atividade laboral, conforme discutem Da Rocha Falcão, Silva Messias e Mascarenhas de Andrade (2020). A qualidade de vida no trabalho é necessariamente condição que se constrói na interação do indivíduo com o coletivo. No contexto da crise atual deflagrada pela pandemia da COVID-19, vários ofícios profissionais foram impactados de forma importante, com desdobramentos na qualidade de vida no trabalho. O alcance dessa crise, em termos dos ofícios atingidos, e para cada ofício atingido, em termos do comprometimento da saúde física e mental de cada trabalhador, configura todo um programa de pesquisa que apenas começa. A pandemia representa um contexto de *colisão dramática* (Da Rocha Falcão, 2020; Bonnefond & Scheller, 2015) que ensejará mudança qualitativa em vários ofícios profissionais. Tais mudanças eventualmente provocarão sofrimento, dor e, eventualmente, desenvolvimento pessoal e profissional. O enfrentamento dessas situações não poderá se limitar ao indivíduo-trabalhador, numa estratégia de contenção de sintomas e adaptação (ou sucateamento) de trabalhadores afetados. A perversidade de uma tal abordagem trairá uma perspectiva de saúde mental limitada a uma “ortopedia” do psiquismo de cada trabalhador. O referido enfrentamento não poderá, no outro extremo, visar essencialmente a organização que congrega trabalhadores, como se a reengenharia dessa organização tivesse o condão de tudo resolver. Tal enfrentamento também não poderia estar circunscrito a uma abordagem voltada para o gênero profissional, ou seja, para uma entidade abstrata que, (...) atravessando a atividade profissional de cada trabalhador [referenciado por este gênero], põe justamen-

te este trabalhador na intersecção do passado e do presente [no domínio da atividade profissional]” (Clot, 2008, pg. 149). Gêneros profissionais têm entrado em crise devido a torções deflagradas pela pandemia – como exemplificado pelo caso dos professores, forçados a toque de caixa a se moverem da atividade presencial clássica, no espaço da sala de aula, para ações de ensino remoto, ou da educação à distância.

O ponto comum a aludir em termos do enfrentamento produtivo de tais crises passa pela consideração de que a atividade de trabalho abarca necessária e simultaneamente a dimensão das *vivências individuais* do/a trabalhador/a, a dinâmica das *vivências de trabalhadores/as em seus coletivos de trabalho*, coletivos que são referenciados por gêneros profissionais (os “médicos”, os “professores”, os “coveiros”, os “policiais”, etc.). A qualidade de vida no trabalho se organiza por meio da consideração dinâmica de TODOS esses aspectos, em contexto que não pode perder de vista que entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado haverá sempre, e necessariamente, um *gap* que não se configura em fissura a soldar, mas em traço *constituente* da atividade humana de trabalho (Clot, 2008; Ferreira, 2011).

Conclusão

Neste cenário de crise mundial que, portanto, transcende largamente a dimensão sanitária e repercute de modo especial no território do trabalho e gera consequências nocivas em seus protagonistas é absolutamente estratégico ter em conta algumas diretrizes visando a mitigar ou, no limite, eliminar os efeitos negativos que estão sendo produzidos e, sobretudo, promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de viés sustentável. Nessa perspectiva, cabe, sem pretender ditar “receitas” gerenciais ou mesmo esgotar a diversidade de medidas cabíveis, ter em conta que o trabalho remoto (emergencial, circunstancial e compulsório) e o teletrabalho (já adotado por muitas organizações antes da pandemia) deve considerar algumas diretrizes:

- A participação efetiva dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão referentes ao desenho e à implementação do trabalho remoto e do teletrabalho convocando-os para o protagonismo que os habilite na geração de

soluções inovadoras neste cenário crítico e a instauração de um acervo de possibilidades de regulação/gestão, aparelhando-os para os desafios postos pela diversidade e a novidade que a pandemia instaurou.

- O mapeamento das distintas realidades de trabalho nas quais estão imersos os trabalhadores - desta vez coabitando com a casa-família-vizinhança - por meio da realização de diagnóstico organizacional com rigor científico como requisito essencial para planejar, operacionalizar, avaliar e replanejar medidas de natureza corporativa focadas na melhor harmonia possível entre a qualidade de vida e a Qualidade de Vida no Trabalho e na efetiva promoção da saúde mental e física dos trabalhadores.
- A adequação das práticas gerenciais de avaliação de desempenho, controle da execução das tarefas e das “entregas” dos resultados/metast do trabalho às efetivas condições de produção postas nos domicílios - grande parte com a marca da improvisação e precarização das condições de trabalho, especialmente, na vertente de trabalho remoto compulsório - visando a fornecer suporte organizacional para atenuar ou eliminar riscos existentes, propiciar maior autonomia e margem de manobra dos trabalhadores no cumprimento das tarefas prescritas.
- O desenho participativo e implementação de programas customizados de efetiva promoção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sem o caráter assistencialista do tipo “ofurô corporativo” (Ferreira, 2017) - restrito às práticas antiestresse e de natureza paliativa - ancorado no pressuposto de que a QVT pra valer e durar é tarefa de todos e responsabilidade institucional.

Eis algumas diretrizes que podem contribuir para a efetiva promoção da saúde mental e física dos trabalhadores no atual contexto histórico de pandemia no qual estão mergulhadas as organizações e a plêiade de contextos de trabalho singulares existentes que convocam a todos para pensar e operacionalizar medidas de enfrentamento que sejam as melhores possíveis. Medidas que podem contribuir decisivamente para o resgate do sentido ontológico do trabalho como promotor/protetor da saúde e, sobretudo, modo de construção da história pessoal, coletiva e social da humanidade no limiar do século XXI.

Mário César Ferreira

Professor Titular, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Coordenador do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), autor do livro “Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores (Paralelo 15, 2017, 3ª edição).

ferreiramariocesar@gmail.com

Jorge Tarcísio da Rocha Falcão

Professor Titular, Departamento de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho (GEPET), pesquisador-associado junto ao Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)/Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD), equipe “Psychologie du Travail et Clinique de l’Activité (<https://tinyurl.com/yacf6z5u>)

falcao.jorge@gmail.com

Referências

1. Bonnefond, J.-Y., Scheller, L. (2015) *Vygotski lecteur de Politzer : pour une psychologie concrète du développement des fonctions psychiques supérieures. Un cas de transformation fonctionnelle dans une entreprise industrielle*. Actes do VI Séminaire International Vygotski. Équipe CIRCEFT-ESCOL, Université Paris 8 Saint-Denis et CRTD - CNAM Paris, pp. 285-296, 2015.
2. Canguilhem, G. (2006) *O normal e o patológico*. São Paulo, Forense Universitária.
3. Clot, Y. (2008) *Travail et pouvoir d’agir*. Paris, Le Travail Humain - Presses Universitaires de France, 2008.
4. Da Rocha Falcão, J.T., Silva Messias, J., Mascarenhas de Andrade, L.R. (2020) O trabalho precário e o trabalho precarizado. IN: *Intensificação, precarização, esvaziamento do trabalho e margens de enfrentamento*. Ferreira, M.C., Da Rocha Falcão, J.T. (Orgs). Livro no prelo. Natal, Editora da UFRN (prelo).
5. Da Rocha Falcão, J.T. (2020) *As colisões dramáticas como operadores teóricos cruciais para a abordagem histórico-cultural da atividade de trabalho*. Trabalho apresentado na Mesa-Redonda sob eixo temático “A perspectiva histórico-cultural como orientação para intervenção e para a pesquisa”. IV CICA (Congresso Internacional da Clínica da Atividade). Bragança Paulista – SP, 12 a 14 de novembro.

6. Ferreira, M.C. (2017) *Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília, Paralelo 15.
7. Le Guillant, L. (1984) *Quelle psychiatrie pour notre temps ? Travaux et écrits*. Paris, Érès.
8. Ramonet, I. (2020). Ante lo desconocido... La pandemia y el sistema-mundo. In CubaDebate. [online]. In press. [citado 2020-05-18], pp.-. Disponível em: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/04/25/especial-de-ignacio-ramonet-ante-lo-desconocido-la-pandemia-y-el-sistema-mundo/#.XsKQrmhKiUm>
9. Zambroni-de-Souza, P.C., Athayde, M., Silva Araújo, A.J., Zambroni de Souza, A.M.R. (2009) O pioneirismo de Louis Le Guillant na reforma psiquiátrica e psicoterapia institucional na França: a importância do trabalho dos pacientes para a abertura dos hospitais. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, ANO 9, N.3, P. 612-631. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v9n3/artigos/pdf/v9n3a05.pdf> (Último acesso em Junho/2020)

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

Trabalhadores e Trabalhadoras na Informalidade: Intervenções Possíveis

Fellipe Coelho-Lima

Pedro F. Bendassolli

Em março desse ano, mais de 38 milhões de brasileiros e brasileiras estavam na informalidade, representando cerca de 40% das trabalhadoras e dos trabalhadores ativos nessa situação (IBGE, 2020). Apesar de representar uma leve queda comparada ao trimestre anterior, essa tem sido uma tendência crescente desde 2015 (Lameira, Corseuil & Carvalho, 2020). No contexto da pandemia da COVID-19, a expectativa é que essa forma de trabalho tenda a aumentar, estendendo-se para momentos posteriores. Diante desse contexto, o objetivo desse escrito é debater algumas medidas que podem ser tomadas relativa à informalidade, por parte do Estado, da psicologia e dos próprios trabalhadores nessa situação. Para tal, será considerado tanto a origem da informalidade em nosso contexto, como os efeitos da informalidade para a vida das trabalhadoras e dos trabalhadores. Nesse último ponto, especial atenção será dada ao processo de significação que eles operam, considerando o papel que a produção de sentidos e significados possuem tanto na forma dos sujeitos apreenderem o mundo, como transformá-lo (Vigotski, 2009).

Informalidade como tendência no mundo do trabalho

No Brasil, as trabalhadoras e os trabalhadores já convivem há muito tempo com a informalidade, a qual pode ser remontada aos momentos posteriores ao fim da escravidão no país. Mesmo quando as leis trabalhistas foram criadas na década de 1940, nem metade

daqueles e daquelas que trabalhavam podiam ter acesso a esses direitos (Costa, 2010). Portanto, a informalidade é uma marca de como se trabalha em nosso país.

De maneira geral, o trabalho informal expressa-se tanto no trabalho assalariado sem registro, como no trabalho por conta própria. Ambos têm em comum a falta de acesso a direitos conquistados pela classe trabalhadora, estando associados à busca por sobrevivência, à precariedade de vida, à falta de qualificação e ao uso intensivo da força de trabalho (Cacciamali, 2000; Tavares, 2010). No conceito aqui adotado não se incluem nem os profissionais liberais nem empresários que soneguem o pagamento de impostos ou cometam outras irregularidades.

Três elementos são centrais na compreensão da origem e desenvolvimento da informalidade: o desemprego, a falta de políticas de amparo aos trabalhadores e a precarização do trabalho. O Brasil é um ótimo exemplo para compreender a associação desses três determinantes. Notamos aqui que junto ao crescimento do desemprego, há uma consequente entrada de trabalhadores na informalidade. Com a falta de políticas de minimização dos efeitos da falta de emprego (seja na concessão de renda, seja na garantia de direito básicos), os trabalhadores desempregados realizam uma diversidade de pequenos serviços – bicos – ou mesmo iniciam seus próprios negócios. Tal realidade não é constatada em países como França e Japão, que possuem políticas de amparo a trabalhadores desempregados melhor desenvolvidas (Guimarães, Demazière, Sugita & Brito, 2009).

A própria qualidade dos empregos ofertados também determina o crescimento da informalidade. Baixos salários, condições de trabalho que colocam a vida de quem trabalha em risco, ameaças, humilhações e assédios de diversas categorias também empurram o trabalhador para a condição de informal. Não é de se ignorar que as mulheres e pessoas negras são as que mais estão na informalidade, sendo elas a mesma parcela que tem como único tipo de emprego acessível aqueles de pior qualidade (Marques, Henrique, Teixeira, & Abílio, 2018).

Se aparentemente a informalidade é um circuito apartado da formalidade, quando observamos o que ocorre atualmente no processo produtivo, vemos que há uma integração de um com o outro. Logo, o trabalho informal cumpre ao menos duas funções

na sociedade atual. A primeira é absorver um contingente crescente de trabalhadores e trabalhadoras que perderam seus empregos, haja vista que o atual modelo de produção pressupõe o progressivo fechamento de postos de trabalho. Nessa direção, a informalidade reduz tanto a pressão sobre o Estado, como para as empresas em assumir medidas efetivas de elevação do número de vagas de emprego. Em segundo, a existência de um circuito informal se tornou funcional para as empresas formais tanto para a circulação de seus produtos – como no caso de camelôs –, como para contratação de serviço. Em um ou outro caso, o resultado é o barateamento dos custos da produção, ao mesmo tempo em que terceiriza as ilegalidades do processo (Tavares, 2010).

Essa dinâmica se revela com mais intensidade quando observamos como o ocorre o trabalho na chamada economia *gig* ou uberização do trabalho. Em ambos os casos, trata-se de empresas – em sua maioria, de grande capital – que se valem da contratação de trabalhadores em modalidade de *freelancer*. Sob um discurso de parceria, o que se revela é algo similar a contratação informal de trabalhadores: não há nenhum reconhecimento de vínculo trabalhista e, portanto, não possuem acesso a direitos, mesmo sendo eles que viabilizam a atividade-fim da empresa que os contratou (Slee, 2017).

A crescente funcionalidade do trabalho informal para a economia atual vem acompanhada também de discursos que incentivam os trabalhadores e as trabalhadoras a aderirem a essas modalidades. Organismos estatais, patronais e a grande mídia têm veiculado discursos que proclamam a superioridade do trabalho por conta própria, por meio do empreendedorismo, como saída privilegiada ao desemprego (Malaguti, 2001). Associado a ele estão significados relativos ao individualismo, a autorresponsabilização e ao acirramento da competição entre esses trabalhadores. A conversão de desempregados em empresários (sem capital) busca fragilizar o reconhecimento desses trabalhadores como pertencente a essa classe, enquanto mistifica a possibilidade de eles terem as mesmas vantagens que grandes empresários (Sousa, 2009).

As trabalhadoras e os trabalhadores na informalidade

Esses discursos configuram-se em significados socialmente compartilhados que tem por objetivo orientar o modo como esse grupo de trabalhadores age diante da realidade.

Contudo, distante de uma reprodução mecânica, o que se constata é que ao se apropriarem desses significados, na forma de sentidos (Vigotski, 2009), esses discursos são reelaborados. Nessa direção, na sequência, compilamos alguns dos achados sobre o modo como essa parcela da classe trabalhadora tem significado o seu trabalho.

A primeira constatação é quanto à **diversidade de significações de acordo com a atividade realizada na informalidade**. Isto é, paralelamente à multiplicidade de formas de trabalho informal, estão também os sentidos produzidos pelos trabalhadores. Assim, tanto é possível identificar setores, como o de artesanato e de feirantes/produtores de alimento, em que há uma centralidade na atividade que realizam, se reconhecendo e valorizando o produto de seus trabalhos, como outros, por exemplo, ligados apenas a comercialização de produtos industrializados, que possuem apenas na renda gerada pela atividade um sentido para o seu trabalho. Nesse caso, inclusive, a ida para a informalidade (e sua permanência) é determinada também pela avaliação de que nessa atividade possuem renda melhor do que em um emprego – mas poderiam retornar ao trabalho formal se recebessem oferta superior de salário (e.g., Busso, 2007; Gómez, 2011).

Em comum a eles, há a **centralidade do trabalho em suas vidas**. Logo há uma tendência de desejo por permanência no trabalho de forma indefinida. Em alguns casos, inclusive, mesmo o acesso à aposentadoria não redundaria no abandono do trabalho informal (e.g., Beloque, 2007; Coelho-Lima & Bendassolli, 2019). Se por um lado se aposentar significaria um complemento de renda, por outro devemos ter em mente que se trata de um público que mesmo com essa quantia a mais, ainda está distante de chegar a uma renda suficiente para atender às suas necessidades de sobrevivência.

Aspectos que também, costumeiramente, são valorizados no trabalho informal são a **liberdade e o acesso imediato a renda associada ao trabalho**. Quanto ao primeiro, a possibilidade de organizar o seu trabalho (quanto a jornada diária, preço, tipo de atividade, técnicas utilizadas etc.) de acordo com a sua vontade, juntamente a ausência de um gestor ou patrão imediato, são valorizados. Se por um lado, tal liberdade é limitada – já que há uma relação mais complexa de determinação do trabalho pelo fluxo de cliente e fornecedores, por exemplo –, por outro, há um maior poder de ação desses trabajado-

res nessa atividade do que em seus antigos empregos. Quanto à renda obtida, o que se tem observado é a contraposição entre o salário, que é necessário esperar um mês para ter alguma renda – que se esvai antes do novo pagamento –, enquanto na informalidade o retorno é imediato. Ambos os sentidos estão associados a um terceiro que é **a crítica ao trabalho formal**. Para eles, com exceção de ser um meio de acessar direitos e ter certa estabilidade, os empregos são fontes de humilhação – pelos assédios recorrentes –, como por ofertarem renda insuficiente (e.g., Beloque, 2007; Busso, 2007; Gómez, 2011).

O modo como se relacionam entre si também é um aspecto importante a ser considerado. Diferente do que alguns autores pressupunham em décadas passadas (eg. Toraine, 1987), o que se tem constatado é a **convivência entre competição e cooperação entre os trabalhadores informais**. Se por um lado pesa sobre eles o ideário neoliberal que promove o individualismo e a concorrência entre eles, o que se tem observado no seu cotidiano é a produção de diversos espaços coletivos no qual ocorrem a formulação de regras, ajudas ou mesmo compartilhamento de experiência (e.g., Coelho-Lima & Bendassolli, 2019; Sato, Andrada, Évora, Neves & Oliveira, 2011).

Para além da significação produzida por esses trabalhadores e trabalhadoras, também é importante considerar os efeitos que a informalidade produz sobre as suas condições de vida. Ainda que avaliem que essa modalidade de trabalho tenha vantagens sobre o emprego formalizado, a renda nesse primeiro grupo de trabalhadores é menor, em sua maioria não contribuem para a previdência e realizam maiores jornadas de trabalho (IBGE, 2003). Também há pesquisas que tem evidenciado situações de vulnerabilidade à saúde desses trabalhadores, já que não possuem recursos para minimizar os riscos do trabalho, sendo comuns acidentes e adoecimentos promovidos pela atividade laboral, bem como dificilmente se afastam do trabalho para cuidados com a saúde (e.g., Dias et al., 2011).

Intervenções ante a informalidade

Pensar em intervenções diante desse contexto pressupõe ao menos duas considerações centrais. A primeira delas é quanto à necessidade de intervir sobre a informalidade. Individualmente, como modo imediato de um trabalhador desempregado ou em emprego

precário conseguir obter sobrevivência ou melhores condições de vida, a informalidade é uma alternativa legítima. Contudo, assumir a informalidade como algo desejável socialmente seria confirmar a tolerância com a desigualdade e injustiça social que conformam o nosso modo de produção em geral, e, em particular, a realidade brasileira. Como brevemente relatado na seção anterior, o trabalho informal localiza os trabalhadores em piores condições de vida. Portanto, é necessária a transformação dessa situação, seja minimizando seus efeitos sobre a vida dessas pessoas, seja, no limite, eliminando essa forma de trabalho precário.

Um segundo pressuposto é sobre a implicação dos agentes nessas mudanças. Se a origem da informalidade é complexa, a superação dessa situação também envolve diversas ações necessárias com participação de agentes sociais distintos. Estado, empresas, equipamentos das políticas públicas, sindicatos, centrais sindicais, academia, dentre outros, possuem papel relevante na operacionalização de propostas e ações nessa direção. Isso é válido mesmo diante da constatação do limite do próprio modo de organizarmos a nossa sociedade, que pressupõe, como apresentado, a existência da informalidade, da precarização e da exploração, em última análise.

Ainda que o envolvimento ativo desses sujeitos seja de fundamental importância, de maneira autônoma e voluntária, dificilmente essa movimentação acontecerá. Ao contrário, se observarmos o projeto de sociedade que vem sendo defendido, por exemplo, pelos últimos governos federais e pelas entidades patronais, a tendência é o aprofundamento da informalidade e a piora nas condições de vida dos trabalhadores e das trabalhadoras em seu conjunto. Portanto, é fundamental que a parcela da classe trabalhadora que está na informalidade assuma protagonismo na disputa por medidas e ações que melhorem a sua vida.

Nessa direção, uma intersetividade central nesse contexto é a potencialização da **organização coletiva das trabalhadoras e dos trabalhadores informais**. A existência de laços de colaboração, solidariedade e cooperação é algo possível de se identificar em diversas pesquisas, resgatando o que fora apresentado na seção anterior. Há também exemplos de associações e coletivos de grupos variados de trabalhadores informais – feirantes, camelôs, trabalhadores de aplicativos, dentre outros – que levam esses laços a outro

patamar. Contudo, como foi destacado, sentidos relacionados a competição e concorrência, assim como o individualismo, também estão presentes nesse contexto. O combate à produção desses sentidos parece ser uma frente a se considerar na promoção da organização coletiva desses trabalhadores e trabalhadoras.

Experiências como a de Farina e Neves (2007), ou mesmo as propostas de “desideologização” de Martin-Baró (1985) apontam na direção de como é possível colaborar com a superação desse quadro. Em linhas gerais, intervenções nesse sentido precisam concatenar ao menos três aspectos. O primeiro deles é o acolhimento às angústias, medos e sofrimentos inerentes à situação de desemprego e informalidade a qual os sujeitos estão submetidos. Atuar sobre os sentimentos dele emanado é fundamental, tanto para a promoção da saúde mental dessas pessoas, como para a construção de um espaço em que as rivalidades e desconfianças sejam minimizadas. Em segundo, que permita reflexões acerca da situação atual desses sujeitos no mundo do trabalho, resgatando o caráter social e coletivo dos problemas que enfrentam – um modo de combater as compreensões individualizantes que possam existir. Por último, a construção coletiva de alternativas e formas de superar os problemas inerentes da informalidade também é uma etapa importante. Nesse último, inclusive, quando operacionalizadas as propostas é que se revela para esses sujeitos tanto as resistências de grupos para os quais a informalidade e precarização é funcional, como a força coletiva nesse processo de enfrentamento. Portanto, intervenções que potencializem a organização coletiva desses trabalhadores e trabalhadoras pressupõem não apenas momentos de reflexão, acolhimento e planejamento, mas de ações concretas de transformação de sua realidade.

Não há de se ignorar que nesse processo outros sentidos comuns a esse grupo também são confrontados, como as potencialidades do sentido do trabalho para além de um modo de ganhar dinheiro, ou mesmo supervalorização da sua condição de informal como única forma de trabalho possível. Isto é, o confronto coletivo com a atual dinâmica social, mesmo que em um primeiro momento, potencialmente leva as consciências desses sujeitos a avançar para horizontes distintos, quando novas possibilidades se revelam.

Mesmo durante o contexto de pandemia e as necessárias medidas de isolamento social, é possível implementar intervenções nesse sentido. As redes sociais, em especial os grupos em aplicativos como WhatsApp ou Facebook, podem ser fóruns importantes para antecipar discussões nessa direção que podem ser amadurecidas, presencialmente, em momentos posteriores.

Intervenções dessa monta requerem o envolvimento dos trabalhadores e trabalhadoras nessa situação, mas também é importante a participação de aliados. Aqui, tanto as equipes de equipamentos das políticas sociais (como de Assistência Social, Saúde e Trabalho), como outros setores mais organizados da classe trabalhadora (como sindicatos, centrais sindicais, associações e partidos políticos) podem impulsionar tais ações. Esse é um exercício importante tanto do papel do Estado, como da solidariedade de classe desses outros setores, haja vista que o avanço das parcelas mais precarizadas significa uma conquista generalizada para a classe trabalhadora.

Em um contexto de crise econômica, social e política que já vivemos, apenas o fortalecimento coletivo daqueles que são explorados, dominados e oprimidos, por meio tanto do seu reconhecimento enquanto classe, como pela a sua ação em conjunto, é que pode desenhar horizontes mais humanizados frente ao atual projeto desumanizador.

Fellipe Coelho-Lima

Psicólogo, doutor em Psicologia e professor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Tem desenvolvido pesquisas sobre ideologia, significado e vivência no trabalho, como desemprego, trabalho informal e precário. As investigações têm sido orientadas pela teoria social marxista/marxiana e pela Psicologia Histórico-Cultural. Para mais informações: <http://lattes.cnpq.br/5116689205242979>.

Pedro F. Bendassolli

Psicólogo, doutor em Psicologia e professor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Nos últimos anos tem desenvolvido estudos acerca dos mecanismos psicológicos envolvidos no processo de significação do trabalho, sua natureza, dimensões, determinantes e consequências. Para mais informações: <http://www.pedrobendassolli.com>.

Referências

1. Beloque, L. D. (2007). *A cor do “trabalho informal”: uma perspectiva de análise das atividades “informais”*. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais, São Paulo, SP.
2. Bussso, M. (2007). *Trabajadores informales en Argentina: ¿de la construcción de identidades colectivas a la constitución de organizaciones?* Tese de doutorado, Universidad de Buenos Aires e Université de Provence (Aix-Marseille I), Buenos Aires.
3. Cacciamali, M. C. (2000). Globalização e processo de informalidade. *Economia e sociedade*, 14, 153-174.
4. Costa, M. S. (2010). Trabalho informal: um problema estrutural básico no entendimento das desigualdades na sociedade brasileira. *Cadernos CRH*, 23(58), 171-190.
5. Dias, E. C., Oliveira, R. P., Machado, J. H., Minayo-Gomez, C., Perez, M. A. G., Hoefel, M. G. L., & Santana, V.S. (2011). Employment conditions and health inequities: a case study of Brazil. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(12), 2452-2460.
6. Farina, A. S., & das Neves, T. F. S. (2007). Formas de lidar com o desemprego: possibilidades e limites de um projeto de atuação em psicologia social do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 10(1), 21-36.
7. Lameiras, M. A. P., Corseuil, C. H. L. & Carvalho, S. S. (2020). *Carta de conjuntura 46: mercado de trabalho*. IPEA: Brasília.
8. Gómez, M. C. P. (2011). Significados asociados al futuro laboral: entre la formalidad y la informalidad. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 107-124.
9. Guimarães, N. A., Demazière, D., Sugita, K., & Brito, M. M. A. D. (2009). *Desemprego, uma construção social*. São Paulo, Paris e Tóquio. São Paulo: Argvmentvm.
10. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (2003). *Economia informal urbana*. Distrito Federal: IBGE.
11. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua. Trimestre móvel jan-mar 2020*. IBGE: Brasília.
12. Malaguti, M. L. (2001). *Crítica à razão informal: a imaterialidade do salariado*. Boitempo Editorial.
13. Marques, L., Henrique, A., Teixeira, D., & Abílio, L. (2018). *Informalidade: realidades e possibilidades para o mercado de trabalho brasileiro*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
14. Martín-Baró, I. (1985). A desideologização como contribuição da Psicologia Social para o desenvolvimento da democracia na América Latina. In F. Lacerda Jr (Org.) (2017) *Crítica e libertação na Psicologia: estudos psicossociais* (pp. 51-62). Petrópolis, RJ: Vozes.

15. Sato, L., Andrada, C. F., Évora, I. M. A., Neves, T. F. S., & Oliveira, F. (2011). As tramas psicossociais da cooperação e da competição em diferentes contextos de trabalho. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 63(spe), 2-14
16. Slee, T. (2017). *Uberização: a nova onda do trabalho precarizado*. São Paulo: Elefante.
17. Sousa, F. J. P. (2009). Setor informal: concepções teóricas e conveniências ideológicas. In J. Macambira & L. M. F. Carleial (Orgs.), *Emprego, trabalho e políticas públicas* (pp. 363-396). Fortaleza: Instituto de Desenvolvimento do Trabalho / Banco do Nordeste do Brasil.
18. Tavares, M. A. (2010). O trabalho informal e suas funções sociais. *Praia Vermelha*, 20, 21-36.
19. Touraine, A. (1987). *Actores sociales y sistemas políticos en América Latina*. Sgo. de Chile: PREALC.
20. Vigotski, L. S. (2009). *A construção do pensamento e da linguagem*. São Paulo: Martins Fontes.

Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19

Gardênia da Silva Abbad
Juliana Legentil

Impactos da pandemia no trabalho

A pandemia da COVID-19 impôs sobre os trabalhadores a necessidade de rápida adaptação ao trabalho remoto. Parte das necessidades de aprendizagem dos trabalhadores e gestores, antes da pandemia, relacionava-se com os requisitos que as próprias organizações fixaram para justificar a adoção do trabalho remoto. No setor público, por exemplo, o estabelecimento de barreiras e controles que alcançavam apenas os trabalhadores remotos gerou desconfortos importantes em organizações que não tinham clareza do potencial da modalidade. Como resultado da resistência à implantação ou à expansão do trabalho remoto, a maioria das organizações experimentaram pela primeira vez o trabalho remoto de caráter compulsório, sem qualquer preparação material ou psicológica para essa súbita transição.

A possibilidade de realizar o trabalho remoto, de modo voluntário, era comumente associada a motivações saudáveis de maior qualidade de vida e bem-estar, equilíbrio trabalho-família e redução de despesas (Barros & Silva, 2010; Gaspar, Bellini et al., 2014; Legentil, 2020; Pereira Junior & Caetano, 2009). Contudo, estudos apontam que a intensidade com que os trabalhadores fazem o trabalho remoto (quantidade de dias por semana) influencia os resultados, passando, por exemplo, de um promotor de equilíbrio trabalho-família para um promotor de conflito trabalho-família (Gajendran & Harrison,

2007). Esse aspecto convida-nos a pensar nas características do trabalho que podem levar os trabalhadores a apresentarem percepções distintas daqueles que trabalham presencialmente na mesma organização, ainda que o conteúdo das suas tarefas não tenha sido modificado (Abbad et al., 2019).

Para refletirmos sobre as demandas de aprendizagem relacionadas ao trabalho remoto, faz-se necessário superar a crença de que a modalidade se restringe à transição entre espaços dedicados ao trabalho. Esse pensamento limitante tende a tornar a fase de adaptação ainda mais desafiadora, especialmente em cenários nos quais as lacunas de conhecimentos e habilidades requeridas pela migração do trabalho presencial para o teletrabalho não foram supridas antes da pandemia.

Algumas demandas de aprendizagem já eram relatadas por profissionais que atuavam em regime de teletrabalho integral (todos os dias da semana) ou em tempo parcial (uma, duas ou três vezes por semana), como a necessidade de desenvolver habilidades afetivas para lidar com a comunicação mediada por tecnologias, buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, regular os tempos de trabalho e descanso e encontrar um equilíbrio entre as atividades do trabalho e as atividades domésticas.

Nesse sentido, observa-se que a pandemia potencializou os efeitos da adoção do trabalho remoto, uma vez que passou a exigir demasiado esforço para mitigar as dificuldades decorrentes da adoção de múltiplas ferramentas de informação e comunicação necessárias à preservação da integração entre trabalhadores e à manutenção das atividades da organização, conciliando-as com as domésticas.

As mudanças mais sensíveis desse período podem ser atribuídas às características do contexto de trabalho. Em um cenário pré-pandemia os relatos dos trabalhadores apontaram maior capacidade de concentração, em grande parte associada à redução das interrupções provocadas pelos colegas de trabalho no ambiente organizacional. Além disso, comumente os trabalhadores conseguiam dispor, por exemplo, de condições mais favoráveis à execução de suas tarefas como o turno escolar das crianças; atividades extras no contraturno escolar; apoio de empregado doméstico; e/ou cônjuge em trabalho externo (Legentil, 2020).

Como parte de um quadro mais favorável, a existência de um espaço isolado na residência, o acesso à internet banda larga e a posse de equipamentos de informática adequados eram condições predominantes num conjunto de trabalhadores remotos pesquisados no Brasil em 2019. No entanto, o que se verifica neste período de combate à COVID-19, sobretudo por aqueles que passaram a realizar o trabalho remoto de modo sistemático pela primeira vez, são dificuldades importantes relacionadas à ausência de mobiliários e equipamentos de informática adequados. Em alguns casos, têm-se inclusive a necessidade de revezamento dos dispositivos móveis (*smartphones*, *tablets* e *notebooks*) com familiares que precisam acompanhar aulas virtuais síncronas.

Há que se considerar, ainda, que a pandemia provocou medo, receio, sentimentos de solidão, incerteza, ansiedade, sofrimento, perdas, luto e estresse adicional em função da crise sanitária mundial, nacional e local. Esses estados afetivos somaram-se aos desafios do teletrabalho compulsório (em tempo parcial com esquemas de rodízio ou em tempo integral sem encontros presenciais) entre gestores e trabalhadores remotos, gerando demandas de aprendizagem para o seu adequado enfrentamento.

Nesse contexto de crise e de mudanças no desenho do trabalho, os profissionais da área de gestão de pessoas precisam buscar estratégias para evitar que o teletrabalho seja mais um fator de estresse, adoecimento, *burnout* ou ansiedade. Para mitigarmos a ocorrência de resultados indesejáveis, podemos incentivar o redesenho do trabalho de modo que o trabalho em *home office* mantenha as características positivas como autonomia, variedade e identidade das tarefas, suporte social, *feedbacks* construtivos de outras pessoas e contexto de trabalho confortável e ergonomicamente adequado à sua realização (Morgeson & Humphrey, 2006; Parker, Morgeson & Johns, 2017).

Outro fator que carece de atenção é o ajustamento das metas de desempenho individuais, sobretudo para os que estão acumulando os cuidados de bebês, crianças ou idosos, tarefas domésticas e o *home office*. Faz-se necessário salientar que essas proposições levam em conta um contexto de trabalho mais sensível às demandas familiares e, em algumas situações, com condições e habilidades tecnológicas limitadas, o que tende a comprometer, parcialmente e temporariamente, a capacidade laboral do trabalhador.

O suporte emocional e afetivo de gestores aos seus liderados na busca de equilíbrio entre demandas familiares e trabalho tem sido considerado, muito antes da pandemia, um importante fator de prevenção de conflitos trabalho-família. As demandas do contexto familiar, muitas vezes incompatíveis com a realização de tarefas, somadas à falta de suporte emocional ao equilíbrio família-trabalho, podem provocar no trabalhador diminuição de seu comprometimento, insatisfação e intenção de desligar-se da organização (Hammer et al., 2007).

Por isso, no contexto de teletrabalho compulsório, os gestores de pessoas precisam desenvolver comportamentos de apoio afetivo aos seus liderados. A superação dos desafios ligados ao *home office* neste contexto de pandemia compreende a adoção de medidas organizacionais de incentivo à aprendizagem de habilidades essenciais ao teletrabalho, bem como o redesenho das atividades. A seguir são apresentados os desafios do desenho do trabalho e as demandas de aprendizagem dos trabalhadores e gestores de equipes.

Aspectos a considerar no (re)desenho do teletrabalho

Visando nortear possíveis iniciativas de redesenho do trabalho em *home office*, abordaremos algumas características que, de acordo com estudos conduzidos antes da pandemia, podem afetar de modo significativo os resultados dos indivíduos e das organizações (Morgeson & Humphrey, 2006; Parker, Morgeson, & Johns, 2017; Windeler, Chudoba, & Sundrup, 2017) e a motivação das pessoas para aprender novas habilidades necessárias ao enfrentamento dos desafios impostos pela pandemia.

A migração inesperada do trabalho presencial para o *home office* para aquelas organizações ou unidades organizacionais que não realizavam trabalho remoto antes da pandemia impossibilitou a alteração na natureza das tarefas realizadas pelos trabalhadores e a transição gradativa dos trabalhos para a nova modalidade. Entretanto, observou-se aumento da autonomia na planificação e escolha de métodos de trabalho e identidade das tarefas.

A **autonomia** é apontada como variável associada a resultados positivos do trabalho remoto (produtividade e bem-estar) principalmente em organizações que adotaram horários flexíveis para os membros de suas equipes remotas. Entretanto, a adoção do teletrabalho com horários rígidos para o cumprimento das tarefas ou mesmo a exigência de cumprimento integral de uma “jornada remota” pode vir a comprometer o potencial benéfico de implantação do trabalho remoto, amplamente retratado em estudos conduzidos antes da pandemia.

Outra possível mudança ocorrida na transição do trabalho presencial para o remoto consiste na diminuição da **variedade de tarefas** a serem realizadas pelo teletrabalhador em função da dificuldade dos gestores em distribuir e tornar acessíveis aos teletrabalhadores os materiais, documentos, e informações necessárias à realização de tarefas. Muitas organizações não possuem sistemas informatizados de acesso, compartilhamento, tramitação e acompanhamento de entregas de trabalho.

O *home office* em tempo integral possivelmente manteve a **identidade das tarefas**, caso esse atributo já estivesse presente no trabalho antes da pandemia. Identidade refere-se à possibilidade de o trabalhador realizar integralmente uma tarefa. Isso significa que, para iniciar e concluir a tarefa que lhe foi designada, o trabalhador não depende de terceiros. Em contexto de teletrabalho (antes, durante e após a pandemia), essa característica favorece o senso de responsabilidade do trabalhador. Tarefas com essa característica costumam propiciar maior autonomia na organização do trabalho, evitando desgastes decorrentes da dependência para que o trabalho seja iniciado ou concluído. (Hackman & Oldham, 1975, 1980). Porém, se o trabalho independente e autônomo for mantido por muito tempo (meses ou anos) como a única forma de desenho do teletrabalho, corre-se o risco de aumentar o isolamento social e profissional do teletrabalhador. Por isso, é importante que o trabalhador e os gestores de pessoas fiquem atentos para a manutenção dos vínculos sociais entre os membros das equipes remotas.

Além disso, é preciso cuidado com a gestão adequada da **interdependência de tarefas**, uma vez que muitas atividades se caracterizam por fluxos constantes e contínuos de comunicação entre pessoas internas ou externas à equipe. Esse atributo do trabalho em

contexto de trabalho remoto é bastante sensível mesmo em condições ditas normais, uma vez que as pessoas não trabalham necessariamente nos mesmos intervalos de horários e parte dos envolvidos pode não ter a real dimensão do impacto de determinadas tarefas em outros níveis da organização.

O **suporte social** é outro importante fator de bem-estar e diminuição dos sentimentos de isolamento social e profissional. Oferecer condições para que as relações de amizade e companheirismo entre os colegas de trabalho se mantenham durante o período de distanciamento social é uma medida importante. Outro fator que promove resultados positivos no trabalho é o *feedback* construtivo de colegas e chefes sobre o desempenho do trabalhador.

Além das características das tarefas e das interações sociais, o (re)desenho do *home office* deve levar em conta o **contexto de trabalho** em termos de conforto ambiental, adequação ergonômica e tecnológica. Esses aspectos são bastante sensíveis e carecem de atenção da alta administração da organização para que, na medida do possível, os trabalhadores tenham condições de continuar executando suas atividades remotamente. Os dirigentes poderiam, nesse momento, disponibilizar aos trabalhadores os equipamentos e mobiliários ociosos nas dependências da organização.

A oferta de suporte de informática, por exemplo, é uma medida importante para que o trabalhador se sinta mais seguro e confiante em meio às dificuldades de acesso remoto aos sistemas mantidos pela organização, em especial àqueles adotados recentemente sem qualquer treinamento prévio. Deve-se considerar que a organização tem em seu corpo funcional trabalhadores com diferentes níveis de familiaridade com os recursos tecnológicos (Golden & Raghuram, 2010).

Como se pode notar, o teletrabalho, em regra, possibilita horários mais flexíveis e maior autonomia, por outro, exige esforço adicional do trabalhador para manter-se concentrado nas tarefas, devido à necessidade de realização de afazeres domésticos, muitas vezes conflitantes com o volume de tarefas profissionais a realizar. Em teletrabalho, tarefas que exigem colaboração e interações síncronas com outras pessoas podem aumentar o risco de exaustão devido aos esforços adicionais necessários para garantir sinergia entre pes-

soas que trabalham em horários distintos. A Figura 1 mostra alguns custos associados a interações sociais que podem ser potencializados pelo teletrabalho quando as tarefas exigirem alta interdependência, contatos frequentes com outras pessoas integrantes da equipe ou externas a ela, alto grau de concentração e demandas conflitantes de trabalho e atividades domésticas.

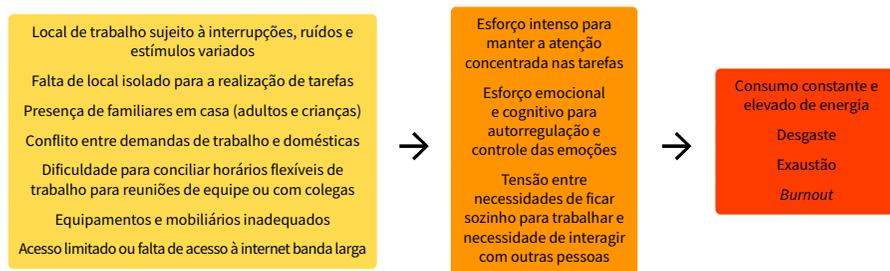


Figura 1. Esforços adicionais do teletrabalhador em *home office* e possíveis efeitos.

Essas dificuldades eram superadas por teletrabalhadores, antes da pandemia, por meio de estratégias de manejo das interrupções e melhoria das condições do local de trabalho, bem como da inserção de momentos de lazer, descanso e recuperação no seu dia a dia. A perda de recursos cognitivos e emocionais ocorre quando os ciclos de ganho e recuperação de energia são interrompidos ou se tornam insuficientes, levando ao desgaste e à exaustão. Para evitar o consumo elevado de recursos cognitivos, afetivos e emocionais no cotidiano, o trabalhador deve intercalar períodos de descanso e lazer com os de trabalho.

No caso do teletrabalho em tempos de pandemia, os fatores emocionais e afetivos ligados ao isolamento social e ao esforço para conciliar demandas profissionais e pessoais aumentam o gasto de energia e podem aumentar as chances de adoecimento. Em função disto, o teletrabalhador precisa desenvolver diversas habilidades sociais, afetivas e instrumentais que possam protegê-lo dos riscos de adoecimento e, ao mesmo tempo, mantê-lo produtivo.

As demandas de aprendizagem em contexto de teletrabalho compulsório podem ser organizadas em termos da aquisição de habilidades, do enriquecimento de habilidades sociais e de suporte social, da atenção e cuidado com o contexto do *home office*, além do

uso de recursos adicionais de apoio ao redesenho constante do trabalho. Programas breves de treinamento poderão apoiar o desenvolvimento de habilidades de enfrentamento do teletrabalho neste período de combate à pandemia.

Demandas de aprendizagem de teletrabalhadores e gestores

As medidas de enfrentamento à COVID-19, ao incluírem o trabalho remoto compulsório como uma medida de proteção ao trabalhador e de manutenção das atividades cotidianas em tempos de isolamento social, implicaram mudanças no desenho do trabalho e provocaram o surgimento de demandas de aprendizagem essenciais à realização do teletrabalho. O Quadro 1 resume algumas dessas necessidades.

Quadro 1. Demandas de aprendizagem de teletrabalhadores

Gestão do Tempo
Planejamento do trabalho, objetivando o alcance de metas.
Estabelecimento de prioridades, métodos e sequência para realização das tarefas.
Escolha de horários mais apropriados para executar tarefas em casa.
Estimativa do tempo de execução de tarefas, em especial das mais complexas, que exigem maior concentração.
Identificação de situações nas quais a realização das tarefas depende de interação síncrona com o chefe, colegas e outras pessoas.
Inclusão dos encontros síncronos de trabalho no planejamento de tarefas.
Adoção de estratégias e ferramentas de produção assíncrona de tarefas, visando minimizar a falta de encontros face-a-face ou de interações síncronas mediadas por tecnologias.
Cuidado com o conforto ambiental e bem-estar
Cuidado com o conforto e adequação ergonômica do ambiente de trabalho (<i>home office</i>), identificando e minimizando riscos de adoecimento.
Identificação e remoção de riscos ambientais de estresse, como interrupções, ruídos, distrações, que possam aumentar a exaustão e o risco de <i>burnout</i> .
Identificação de sinais de fadiga e buscar pausas para recuperação de energia.
Planejamento de períodos de descanso e lazer com os de trabalho, buscando a recuperação de energia.
Uso de ferramentas de comunicação
Utilização de diversas mídias para comunicar-se com a chefia, colegas e demais pessoas (internas ou externas à organização) com os quais necessita interagir para realizar o trabalho.
Busca de sinergia de esforços para a realização de tarefas que exigem o trabalho interdependente.

Busca de suporte social
Busca ativa de suporte social dos colegas e chefe para minimizar os efeitos negativos do isolamento social de combate à pandemia.
Adoção de estratégias de enfrentamento do isolamento social por meio de atividades informais de interação com os demais membros da equipe remota.
Demonstração de cuidado e preocupação com a saúde e o bem-estar das pessoas que compõem a equipe remota.
Conciliação trabalho-família-trabalho
Estabelecimento de limites entre horários de trabalho e de execução de tarefas domésticas.
Busca de equilíbrio entre as demandas de cuidado de familiares com o trabalho e com períodos de descanso. Enfrentamento e superação de conflito trabalho-família-trabalho.

Gestores que não possuíam experiência prévia com a gerenciamento do teletrabalho relatam demandas de aprendizagem de habilidades gerenciais técnicas, sociais e afetivas. Há relatos de que organizações públicas e privadas não dispunham de ferramentas ou sistemas de gestão do teletrabalho, o que levou os gestores a buscarem soluções variadas para manter a comunicação e a gestão de tarefas remotas de suas equipes.

Entre as habilidades técnicas emergiram necessidades de gerenciamento de fluxos de trabalho, produtividade, metas e coordenação de equipes remotas. O trabalho remoto compulsório exigiu dos gestores a aprendizagem de habilidades instrumentais de uso de diversas ferramentas de comunicação e de gestão de entregas de tarefas e cumprimento de metas de trabalho.

As habilidades sociais e afetivas dos gestores em tempos de teletrabalho compulsório são importantes fatores de suporte ao enfrentamento dos desafios do *home office* e dos conflitos trabalho-família (Hammer et al., 2007, Hammer et al., 2009). O Quadro 2 apresenta essas demandas de aprendizagem de gestores.

Quadro 2. Demandas de aprendizagem e desenvolvimento gerencial

Habilidades Técnicas e instrumentais
Mensuração de produtividade, estabelecimento e acompanhamento do alcance de metas por equipes remotas.
Gerenciamento do fluxo de trabalho e cumprimento de prazos.
Coordenação de atividades interdependentes, que requerem trabalho colaborativo e coordenação de esforços para o alcance de metas de trabalho.
Condução de reuniões produtivas com a mediação de tecnologias de trabalho síncrono.
Gestão do trabalho remoto para compartilhamento de informações, distribuição de tarefas, planejamento de atividades, monitoramento e avaliação da produtividade.

Habilidades sociais e afetivas
Habilidades para lidar com as pessoas em situação de crise em <i>home office</i> , compreendendo emoções, sentimentos, e estados psicológicos geradores de estresse.
Busca e oferta de feedbacks construtivos em situação de teletrabalho.
Adoção de práticas de incentivo, motivação, busca de engajamento da equipe remota.
Identificação de sinais verbais e não-verbais de ansiedade e sofrimento de colegas em suas comunicações mediadas por tecnologias.
Negociação de metas, considerando as condições do <i>home office</i> e ambiente familiar.
Adotar procedimentos justos para distribuir tarefas entre os membros da equipe remota.
Dispor-se a repensar metas de trabalho, tornando-as exequíveis no contexto de <i>home office</i> em tempos de pandemia.
Demonstrar empatia e compreensão sobre os desafios do teletrabalhador para conciliar trabalho e família.
Estimular a realização de jornadas de trabalho não exaustivas, que incluem momentos de descanso.

Recomendações

O *home office* compulsório em tempos de isolamento social trouxe diversos desafios e mudanças repentinas no desenho do trabalho, em especial nas características sociais e no local de realização das tarefas. Recomenda-se aos trabalhadores e aos gestores de pessoas que invistam no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que os permitam (re)desenhar o teletrabalho e, cuidando para: 1) negociar metas alcançáveis e monitorá-las por meio de indicadores; 2) dialogar sobre condições ergonômicas e tecnológicas do *home office*, evitando estresse adicional e conflitos; 3) disponibilizar ferramenta que possua múltiplas funcionalidades (trabalho colaborativo síncrono e assíncrono, videochamadas, repositório de documentos). O uso de ferramentas de trabalho assíncrono (*wikis*, bancos de dados compartilhados em nuvens, ferramentas troca de mensagens, gestão do trabalho) e síncrono (reuniões virtuais mediadas por tecnologias) são fundamentais para que a interdependência de tarefas possa ser bem articulada com as demandas, metas, condições e horários de trabalho em *home office*; 4) planejar reuniões virtuais em horários convenientes para os envolvidos nas atividades; 5) aprender novas formas de gestão do tempo e de equilíbrio trabalho-família; 6) desenvolver novas habilidades de suporte afetivo e emocional aos colegas. Pode-se, por exemplo, estimular a realização de encontros virtuais que sejam promotores de afeto, nos quais as pessoas possam dialogar sobre amenidades, preferencialmente por meio de videoconferências;

7) desenvolver novas habilidade de suporte social. Externar preocupação com a saúde e com o bem-estar dos colegas e do gestor. A materialização desse sentimento por meio das verbalizações dos integrantes da equipe pode ser reconfortante, especialmente para aqueles que atravessam essa pandemia sozinhos; e 8) oferecer *feedbacks* construtivos. A empatia e a habilidade para comunicar-se reservadamente com o trabalhador, num momento oportuno e de modo construtivo, são condições que tendem a apoiar essa prática.

A aprendizagem e o desenvolvimento dessas habilidades sociais, afetivas, gerenciais e instrumentais têm ocorrido informalmente, por tentativa e erro, pela busca de tutoriais e observação de outras pessoas. Porém, essa aprendizagem pode ser ampliada por meio da oferta de programas integrados de treinamento e de promoção ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho. Esses programas podem ser estruturados e oferecidos como minicursos, palestras (*lives*), rodas de conversa virtual com teletrabalhadores, melhoria dos sistemas de informação e tramitação de documentos e gestão de entregas, bem como a divulgação de orientações sobre o uso adequado de mídias para facilitar o trabalho remoto.

Gardênia da Silva Abbad

Doutora, Mestre e Graduada em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Professora Associada do Instituto de Psicologia da UnB. Integra o corpo docente dos Programas de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Bolsista de Produtividade, nível 1 B, do CNPq. Vice-presidente da ANPEPP, biênio 2021-2022.

Juliana Legentil

Doutoranda em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais. Mestre em Administração pela UnB e Graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá (UNESA-RJ). Integra o Grupo E-trabalho, certificado pelo CNPq, realizando pesquisas sobre percepções e práticas de servidores e gestores públicos em contexto de teletrabalho.

Referências

1. Abbad, G., Freitas I. A., & Pilati, R. (2009). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In Borges-Andrade, J. E., da Silva Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed Editora.
2. Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501
3. Barros, A. M., & Silva, J. R. G. Da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *CADERNOS EBAPE.BR*, 8(1), 71-91. doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
4. Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
5. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
6. Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, & Mello, Á. A. A. (2014). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052. Recuperado de <http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3301>
7. Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 1-15. doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>.
8. Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). *Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions*. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-1085.
9. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family supportive supervisory behaviors: A multilevel perspective. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 6: 171-211.
10. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35 (4), 837-856.

11. Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work–family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 249–265
12. Legentil, J. (2020). *Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, DF, Brasil.
13. 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:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
14. Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 403-420. doi:<https://doi.org/10.1037/apl0000106>
15. Pereira Junior, E., & Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do Teletrabalho: um Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores de uma Região Metropolitana. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9*(2), 22-31.
16. Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior, 38*(7), 977-995. doi:<https://doi.org/10.1002/job.2176>

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

Criando Novas Soluções para o Trabalho e para os Trabalhadores em Resposta à Pandemia

Maria de Fátima Bruno-Faria

Tatiana de Cassia Nakano

Heila Magali da Silva Veiga

A criatividade dos trabalhadores tem sido demandada em diferentes tipos de organizações por se constituir em mola propulsora para a inovação, especialmente naquelas que se situam em ambientes altamente competitivos e necessitam identificar um diferencial para que ocupem lugar de destaque no mercado em que atuam. Cantwell (2006) menciona que a inovação cria capacidades para as organizações sustentarem o crescimento em um ambiente competitivo.

A pandemia provocada pela COVID-19 e o consequente bloqueio na economia de todo o mundo tem criado uma situação única, a qual tem obrigado as empresas a responderem à crise tentando sobreviver a este período (Kuckertz et al., 2020). O isolamento social, imposto como medida de contenção da pandemia, ameaça a existência de muitas empresas, forçando empreendedores a lidarem com os efeitos da crise e a adoção de medidas para garantir o futuro das organizações e a manutenção dos empregos.

As instituições públicas, por sua vez, se deparam com a necessidade de inovar para poderem responder, com mais efetividade, às necessidades da sociedade. Cavalcante e Cunha (2017, p. 15) destacam que essa preocupação tem sido cada vez mais frequente “em resposta às constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas em um mundo mais globalizado e em rede”. Acrescentam ainda que as expectativas dos cidadãos, bem como os problemas típicos do setor público, especialmente “orçamentos apertados” levam à necessidade de se criar inovações.

Mesmo frente ao reconhecimento de sua importância, expressar a criatividade no trabalho não é algo simples. A criatividade, por si só, tem sido concebida por diferentes autores (Bruno-Faria, 2007; Mitjans Martinez, 1997; Stacey, 1996) como um fenômeno complexo haja vista a conjunção de múltiplos aspectos que a caracterizam. Mais do que nunca, a definição de criatividade enquanto um fenômeno que geralmente implica a produção de algo novo, incluindo a descoberta de novas maneiras de fazer as coisas ou resolver problemas, ver velhos problemas de novas maneiras ou tomar consciência de novos problemas (Unsworth, 2001), se mostra atual. Tal característica tem sido visualizada como um recurso importante para o enfrentamento dos riscos e desafios atuais e também como forma de superar as dificuldades impostas pelo meio (Oliveira & Nakano, 2011).

Fatores associados à expressão da criatividade

Alencar (1999) identificou um conjunto de fatores no nível do indivíduo que podem atuar como barreiras à expressão de sua criatividade, tais como inibição/timidez; falta de tempo/oportunidade; repressão social; falta de motivação. Bruno-Faria e Veiga (2015) também enumeram um conjunto de fatores do ambiente do trabalho que podem favorecer e outros aspectos que podem ser desfavoráveis à expressão da criatividade. Os fatores favoráveis à criatividade foram: características do ambiente físico, clima entre colegas de trabalho, liberdade de ação, atividades desafiantes, suporte do gerente imediato e estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas. Em relação aos fatores desfavoráveis temos excesso de serviços e escassez de tempo; atuação inadequada do gerente; dificuldades de comunicação entre áreas e níveis da organização e falta de flexibilidade das regras e normas da organização.

Por um lado, fatores individuais, por outro, fatores do ambiente de trabalho, assim como a inter-relação entre esses fatores. Do ponto de vista mais macro, planejar estrategicamente as ações organizacionais, a fim de se criar uma cultura de inovação que, por sua vez, depende de um ambiente propício à criatividade, tem sido ressaltado por Bruno-Faria e Fonseca (2015).

Mas como planejar nos dias atuais, em que os fatores intervenientes extrapolam o contexto regional ou nacional e afetam a todos? O que falar do ambiente de trabalho em um contexto de pandemia? Qualquer planejamento estratégico por mais flexível que seja, no qual cenários distintos foram pensados, não previu uma pandemia que recolhesse cidadãos em todo mundo às suas casas, a fim de se protegerem e aos próximos. Como ser criativo nessa nova realidade? Quais fatores podem favorecer a criatividade ou atuar como barreiras? Em princípio, fica parecendo que somente existem barreiras.

Emerge o trabalho remoto como alternativa para que as organizações continuem suas atividades, muitas *lives* são feitas para lazer e com uma enorme oferta de informação sobre a COVID-19 e seu enfrentamento, especialmente no trabalho, no cenário atual do país. Ferramentas tecnológicas diversas são ofertadas para reuniões virtuais. São tantas informações que um trabalhador se depara e, ao mesmo tempo, tanta falta de informações, no sentido de repertório de possibilidades extraídas de vivências anteriores, para que recorra e enfrente as dificuldades atuais, uma vez que essa realidade é inusitada para todos os trabalhadores. Somadas a isso surgem inseguranças em termos da remuneração no trabalho e dos direitos do trabalhador. A cada dia o imprevisível bate à porta. Como o trabalhador pode lidar com essa situação, uma vez que não se trata apenas de aprender a lidar com trabalho remoto, mas conciliar atividades do lar com trabalho, sem que pudesse ter um planejamento prévio para isso?

Vamos refletir em uma lógica mais otimista. Inicialmente, gostaríamos de destacar a concepção de sujeito que subjaz à ideia de criatividade que concebemos. Partindo de princípios da teoria da subjetividade de Gonzalez Rey (1999) e da criatividade como uma configuração trazida por Martinez (1997) o homem é um ser ativo, intencional, singular e capaz de transformar uma realidade a partir de sua criatividade, ao tempo em que também se transforma nas interações que realiza ao longo da vida. A reflexão nesse momento se torna primordial, no sentido de se buscar alternativas para enfrentar esses novos desafios. Desafio, como dito anteriormente, que é considerado como favorecedor da criatividade, mesmo cientes de que temos inúmeras barreiras tais como o excesso de atividades (domésticas e organizacionais) e o gestor que também não se preparou para atuar em trabalho remoto. Acrescenta-se à crença de que a superação é possível a ideia de estratégias para criar no ambiente de trabalho trazida por Moraes e Lima (2010, p.138)

como “esforços empreendidos pelo indivíduo para favorecer a criação de ideias novas e úteis na resolução de problemas de trabalho” para acreditar que os trabalhadores sejam capazes de conjuntamente buscar estratégias para lidar com a nova realidade mesmo que devastadora e encontrarem realização. Quais as repercussões para o bem-estar e saúde mental?

O papel da criatividade na promoção do bem-estar e saúde mental em tempos de pandemia

Períodos como esse, que exigem respostas rápidas e precisas frente a situações imprevisíveis, podem ser beneficiados pelo uso da criatividade (Pearson & Sommer, 2010). Isso porque tal construto tem se mostrado, cada vez mais, uma característica essencial nesse momento de transformação pelo qual estamos passando. Ela permite o diário e constante enfrentamento do novo, a adaptação ao ritmo acelerado das mudanças, a busca por soluções de desafios, possibilitando, ainda, que as pessoas se transformem, adaptando-se aos novos contextos (Neves-Pereira & Alencar, 2018). Nesse sentido, este texto visa analisar como criatividade e proatividade podem favorecer o trabalho e os trabalhadores afetados pela pandemia, identificando as possíveis contribuições dessa característica nesse contexto de crise.

No contexto atual, os indivíduos precisam aprender a gerar ideias, adaptar, inovar e resolver problemas visto que se encontram confrontados com circunstâncias incertas (Ambrose, 2016), possibilitando que os problemas sejam transformados em desafios e oportunidades (Runco, 2016). No contexto organizacional e do trabalho, tem sido considerada um elemento vital para as empresas prosperarem em ambientes marcados por constantes mudanças e responderem a desafios e situações imprevisíveis (Rocha & Wechsler; Zhou & Hoever, 2014).

Do mesmo modo, a proatividade é definida como ações direcionadas e focadas no futuro e envolve uma atitude de ir além das tarefas atribuídas e ter uma perspectiva a longo prazo (Shin & Eom, 2014), permitindo que os indivíduos identifiquem oportunidades, ajam sobre elas, mostrem iniciativas e perseverem até que ocorra uma mudança significativa

(Gong, Cheung, Wang, & Huang, 2012). Em conjunto com a criatividade, a proatividade pode favorecer o aumento do desempenho criativo dos funcionários e da equipe, por meio da identificação e manipulação de oportunidades no ambiente, bem como o desenvolvimento de novos métodos de trabalho para melhorar seu desempenho.

Crises mundiais como essa que estamos vivenciando devido ao novo coronavírus podem ser interpretadas como oportunidades para o enfrentamento de novos desafios e crescimento tanto das organizações quanto de seus funcionários. Neste sentido, é importante, mais do que nunca, que os gestores incorporem a criatividade como um elemento importante no processo de planejamento e resposta à crise. Isso porque o aumento dos níveis de criatividade nas organizações não gera apenas mudanças criativas e inovadoras para a empresa, mas também mudanças nos indivíduos e em seus comportamentos, especialmente em relação ao aumento do seu bem-estar (Rasulzada & Dackert, 2009).

Além disso, a criatividade no trabalho pode transformar a experiência dos trabalhadores quanto à importância do seu trabalho, aumentando a crença de que podem fazer a diferença em seu contexto organizacional, por meio da superação dos desafios presentes nesse ambiente e da possibilidade de proporem mudanças (Tavares, 2016). Um clima organizacional favorável à criatividade, que encoraje, suporte e implemente novas ideias pode se constituir em um elemento decisivo nesse momento de crise, aumentando a probabilidade de que os funcionários se sintam mais comprometidos com a organização, apresentando mais estados mentais positivos, tais como felicidade, entusiasmo e otimismo (Rasulzada & Dackert, 2009), importantes diante da crise vivenciada.

A literatura aponta que tanto a criatividade quanto a proatividade são resultado de um relacionamento complexo entre fatores individuais, sociais e contextuais; assim sendo, para que o trabalhador apresente ideias criativas e proativas, no ambiente de trabalho, diversos aspectos devem ser contemplados (Egan, 2005); todavia, vale ressaltar que o contexto tem um papel central (Aggarwal & Bhatia, 2011). Nessa direção, Shalley e colaboradores (2004) defendem que existem quatro fatores que promovem a criatividade, sendo um fator individual (habilidades, motivação, autoeficácia criativa, personalidade) e três contextuais (a. fatores organizacionais, como por exemplo, a cultura organizacional e

o clima organizacional; b. fatores sociais, tais como, relacionamento com os líderes e os pares; c. fatores relacionados com o trabalho, como, autonomia e características do trabalho).

Considerando que o gestor tem um papel importante na criação de um ambiente de trabalho que promove a criatividade, existem ações que podem ser feitas por ele, tais como: criar um ambiente que possibilite o aprendizado, promoção do diálogo e o encorajamento à colaboração (Oldham & Cummings, 1996; Tierney et al., 1999). Esforços para ajudar o trabalhador devem incluir o comprometimento organizacional e gerencial, mas, também, os esforços individuais dos trabalhadores, por meio de uma estrutura de suporte para o bem-estar na organização (Quevillon, Gray, Erickson, Gonzalez, & Jacobs, 2016).

Cabe destacar que a autonomia é um pilar da criatividade (Volmer et al., 2012; Wang & Cheng, 2009), logo possibilitar que o trabalhador pense sobre o melhor modo de realizar o seu trabalho pode facilitar a emergência da criatividade e da proatividade. Além desses aspectos, o *feedback* e as recompensas são relevantes, é preciso que o gestor acompanhe seus subordinados e oriente se os objetivos e metas estão sendo contemplados. Vale destacar, que a realidade experienciada com a pandemia é diferente de tudo que os trabalhadores estavam acostumados, logo assisti-los e reconhecer seus avanços, orientar seus erros são fundamentais para que as entregas sejam aquelas esperadas pela organização. Por outro lado, o trabalhador terá mais segurança sobre o modo como está fazendo o seu trabalho e mais chances de vivenciar bem-estar no trabalho.

Maria de Fátima Bruno-Faria

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (Universidade de Brasília), professora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento e do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Superintendente de Planejamento Institucional da UFRJ. Temas de pesquisa: criatividade nas organizações e inovação no setor público.

Tatiana de Cassia Nakano

Docente do programa de pós-graduação *stricto sensu* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Pós-Doutorado na Universidade São Francisco (2009) e Doutorado em Psicologia como Profissão e Ciência (2006) pela PUC-Campinas. Pesquisa-

dora produtividade nível 2 CNPq. Presidente passado da Associação Brasileira de Criatividade e Inovação (Criabrasil, 2014-2017), membro colaborador do Conselho Brasileiro para Superdotação (Conbrasd, 2018-2020) e membro do grupo de trabalho Psicologia Positiva e Criatividade na Anpepp.

Heila Magali da Silva Veiga

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (Universidade de Brasília), professora do curso de Psicologia na Universidade Federal de Uberlândia, MG. Entre os temas de pesquisa, destacam-se: criatividade, empreendedorismo e proatividade nas organizações, bem-estar no trabalho e psicologia positiva.

Referências

1. Aggarwal, Y. & Bhatia, N. (2011). Creativity and Innovation in Management: A Fuel for Growth. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1 (5), 288-296. Recuperado de http://zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2011/Sep/21.Vol_01_Issue_05_%20NEHA%20BHATIA.pdf
2. Alencar, E.M.L.S. (1999). Barreiras à criatividade pessoal: desenvolvimento de um instrumento de medida. *Psicologia Escolar e Educacional*, 3 (2), 123-132. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pee/v3n2/v3n2a02.pdf>
3. Bruno-Faria, M.F. (2007). O caráter complexo do processo criativo em projetos inovadores. *FACES Revista de Administração*, 6 (2), 105-117. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/97>
4. Bruno-Faria, M.F. & Veiga, H.M.S. (2015). Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. *Revista de Administração*, 50 (4), 492-506. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1215>.
5. Cantwell, J. (2006). Innovation and competitiveness. In J. Fagerberg, D.C. Mowery, & R.R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp.435-458). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0020>
6. Cavalcante, P. & Cunha, B.Q. (2017). É preciso inovar no governo, mas por quê?. In P. Cavalcante et al. (Orgs.), *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* (pp.15-32). Brasília: Enap/Ipea.
7. Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 160-181. <https://doi.org/10.1177/1523422305274527>

8. Gong, Y., Cheing, S., Wang, M., & Huang, J. (2012). Unfolding the proactive process for creativity: integration of the information exchange, and psychological safety perspectives. *Journal of Management*, 38(5), 1611-1633. <https://doi.org/10.1177/0149206310380250>
9. Gonzalez Rey, F.L. (1999). *La investigación cualitativa em Psicologia: rumbos y desafios*. São Paulo: EDUC. Kuckertz, A., Brnadle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C.A.M., Prochotta, A., Steinbrink, K.M., & Berger, E.S.C. (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
10. Mitjás Martínez, A. (1997) *Criatividade, personalidade e educação*. Campinas, SP: Papyrus.
11. Moraes, M.M. & Lima, S.M.V. (2010). Estratégias para criar no trabalho. In E.M.L.S Alencar, M.F. Bruno-Faria & D.S.Fleith (Orgs.), *Medidas de criatividade: teoria e prática* (pp. 135-158). Porto Alegre: Artmed.
12. Neves-Pereira, M. & Alencar, E.M.L.S. (2018). Educação no século XXI e o seu papel na promoção da criatividade. *Psicologia & Educação*, 1(1), 1-10. Recuperado de <http://psicologiaeeducacao.ubi.pt/Files/Other/Artigos%20OnLine/2018/V1N1%20online/1.%20V1N1online2018.pdf>.
13. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607 – 634. <https://doi.org/10.2307/256657>
14. Pearson, C.M. & Sommer, S.A. (2011). Infusing creativity into crisis management: an essential approach today. *Organizational Dynamics*, 40, 27-33. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.008>
15. Quevillon, R.P., Gray, B.L., Erickson, S.E., Gonzalez, E.D., & Jacobs, G.A. (2016). Helping the helpers: assisting staff and volunteer works before, during and after disaster relief operations. *Journal of Clinical Psychology*, 72(12), 1348-1363. <https://doi.org/10.1002/jclp.22336>
16. Rasulzada, F.& Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2/3), 191-198. doi: 10.1080/10400410902855283.
17. Rocha, K.N. & Wechsler, S.M. (2018). Avaliação da criatividade nas organizações: estudo comparativo de técnicas usuais e estandardizadas de avaliação psicológica. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 3(48), 139-149. <https://doi.org/10.21865/ridep48.3.12>
18. Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30 (6), 933–958.<https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>

19. Shin, Y. & Eom, C. (2014). Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative performance. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89-114. <https://doi.org/10.1002/jocb.42>.
20. Stacey, R.D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
21. Tavares, S.M. (2016). How does creativity at work influence employee's positive affect at work?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 525-539. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1186012>
22. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
23. Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-97. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378025>.
24. Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, D. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work environment. *Leadership Quarterly*, 23, 456-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
25. Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106-121. <https://doi.org/10.1002/job.634>
26. Zhou, J. & Hoever, I.J. (2014). Research in workplace creativity: a review and redirection. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 333-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>

Esta página foi deixada em branco intencionalmente.

Os Impactos da COVID-19 nas Carreiras dos Trabalhadores

Juliana Seidl
Alexsandro Luiz De Andrade
Filip De Fruyt

A pandemia global da COVID-19 traz desafios, reflexões e oportunidades ao futuro do trabalho e a grupos variados de pessoas inseridas no mercado de trabalho, como empresários, autônomos, empregados, servidores públicos. Este texto visa discutir as implicações da pandemia nas carreiras dos trabalhadores, concepções teóricas emergentes para pesquisadores e orientadores de carreira, bem como alertar para a necessidade de compreensão do efeito das diferenças sociais e consequentes injustiças no desenvolvimento das carreiras em um contexto pós-COVID.

O impacto da pandemia na economia brasileira

Antes de discutir como a pandemia afetará as carreiras dos trabalhadores, é preciso observar como ela já está afetando a economia, os vínculos e a segurança do trabalho a curto prazo e como ela afetará a médio e longo prazos. Não há dúvida que uma recessão global norteia o futuro próximo, alcançando países desenvolvidos e subdesenvolvidos, com diferentes consequências para sua população, bem como estratégias diversificadas de superação e crescimento (Rudolph et al., no prelo).

A crise econômica brasileira iniciada em meados de 2014 não teve uma resolução, com um crescimento econômico píffio, pouco superior a 3% no somatório dos últimos três

anos sem recessão (2017-2019). Sem observar indicadores de crescimento consistentes, alinhados a poucos avanços tecnológicos, um sistema industrial em declínio, perda continuada na qualidade do sistema educacional e um aparato social em colapso, o cenário desencadeado pela recente pandemia do coronavírus no Brasil sinaliza indicações negativas e infrutíferas para o futuro próximo.

Indicadores socioeconômicos recentes apontam o cancelamento de investimentos, empresas fechando portas, queda do PIB, desvalorização da moeda nacional e o crescimento do desemprego. Segundo dados do IBGE, o número de pessoas que solicitou seguro-desemprego aumentou 39% em relação ao mês de março e a expectativa é de que esse número seja ainda maior quando calculado no segundo trimestre de 2020. Além disso, “o Ministério também divulgou que 6,2 milhões de pessoas aderiram à medida provisória que permite a redução de salário e a suspensão do contrato de trabalho — uma forma de evitar a extinção de mais empregos”¹, mas que vem acompanhada de perda de renda e queda do consumo das famílias, retroalimentando o processo da recessão.

No melhor cenário – se a vacina e/ou um medicamento forem descobertos em breve e o vírus controlado – é possível que esse desemprego seja temporário e que os empresários consigam retomar seus negócios bem como os trabalhadores voltem aos seus antigos empregos. Entretanto, se a crise pandêmica persistir, será possível observar não apenas pequenas empresas, mas também multinacionais fechadas permanentemente, causando um longo período de desemprego, crise socioeconômica e incertezas no Brasil e no mundo.

Como as carreiras serão afetadas?

Nos últimos anos, uma nova concepção de carreira foi instaurada e a concepção contemporânea de carreira não é mais associada a uma lógica de crescimento progressivo, em uma única organização, mas sim à sequência de ciclos de carreira, de modo que cada ciclo represente conjuntos de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo de sua vida (Hall, 2004). Sabe-se que o desemprego é um fenômeno multicausal – envolto por

1 <https://exame.com/economia/6-numeros-mostram-o-dramatico-impacto-do-coronavirus-na-economia/>

determinantes globais, históricas, econômicas, sociais – e pessoas que enfrentam repetidos e/ou longos períodos de desemprego tendem a experimentar efeitos negativos no desenvolvimento e na progressão de suas carreiras (Schmillen & Umkehrer, 2017).

Tais efeitos negativos acontecem em função de que o desemprego leva à diminuição de importantes recursos pessoais e de carreira, como, por exemplo: capital psicológico (autoeficácia, resiliência, esperança e otimismo), competências técnicas (conhecimentos e habilidades profissionais) e competências sociais (diminuição do desenvolvimento da rede e do suporte social profissional), essenciais para o sucesso objetivo e subjetivo na carreira (Rudolph et al., no prelo; Spurk et al., 2019).

Mesmo para aqueles que não ficarão desempregados, a pandemia tem representado um choque na carreira e no papel de trabalhador, acompanhado na maioria dos casos por situações de tensão, mudança, insegurança no status ocupacional, além de efeitos negativos no bem-estar e no desempenho laboral (Lee, Huang & Ashford, 2018). Logo, na busca por uma efetiva adaptação ao cenário contextual de incerteza, processos de mudança e transição de carreira são desencadeados (Akkermans et al., 2018; Rudolph et al., no prelo).

Adicionalmente, destaca-se que a crise pandêmica impacta as carreiras de modo muito diferenciado, possuindo variações associadas a modalidades contratuais de trabalho (trabalho formal x informal), gênero, etnia, setor produtivo. Por exemplo, profissionais ligados aos setores de turismo (companhias aéreas e hotelaria), lazer (cinema, teatro, restaurantes) e beleza estão sendo negativamente afetados neste momento, enquanto que setores como ensino à distância, entretenimento online, ferramentas de trabalho remoto, nutrição, saúde e telemedicina experienciam um aumento de procura e demanda².

Em contrapartida, a atual insegurança no trabalho também pode levar e já tem levado alguns profissionais a engajarem-se de modo mais ativo na carreira. Muitos têm avaliado a pertinência de suas escolhas de carreira, num mundo com menos interações sociais e maiores tecnologias informacionais, procurando planejar e explorar novas alternativas.

2 <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/economia-apos-coronavirus-setores-ganham-perdem/>

Além de avaliar mudanças de ocupações e setores, diversos trabalhadores têm buscado fortalecer suas redes de contatos profissionais e pessoais e têm investido na formação continuada e na capacitação para o aumento das suas habilidades socioemocionais e da sua empregabilidade (Spurk et al., 2019; Rudolph et al., no prelo).

Justiça social, carreira proteana e carreira sustentável

Em um cenário de maior incerteza e menor suporte por parte das organizações, das instituições e até mesmo do poder público, compreender aspectos da carreira e do desenvolvimento profissional torna-se um desafio para a sociedade, bem como para profissionais que orientam o desenvolvimento de carreira das pessoas. Nesse contexto, são apresentadas três concepções teórico-metodológicas que podem instrumentalizar e sustentar possibilidades eficazes de diálogo e intervenção em carreira. São elas: orientação profissional para a justiça social (Hooley & Sultana, 2016), carreira proteana (Hall, 2004) e carreiras sustentáveis (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2020).

O neoliberalismo e a Quarta Revolução Industrial³ por si só elevaram o nível individual de pressões por formação continuada, aprendizagem de novas competências e concepções autogerenciadas de carreira. Aspectos talvez acessíveis para profissionais de tecnologias e/ou afortunados nas posições sociais das classes A e B brasileiras, porém um tanto distante para grande maioria da população sem acesso a recursos básicos de sobrevivência, como comida e água potável. Neste cenário, a orientação profissional para a justiça social (Hooley & Sultana, 2016), além de discutir o acesso a um trabalho decente para todos, imprime a necessidade de políticas públicas para geração de emprego, envolvendo especial foco para classes socioeconômicas menos favorecidas. Com o aumento do desemprego estrutural e para enfrentar os consequentes da pandemia, se fazem necessárias políticas equitativas de investimento em formação continuada e incentivos para formação de qualidade e contratação de profissionais de grupos minoritários (jovens, idosos, negros, mulheres, população LGBTQ+).

Um segundo eixo estruturante e orientador é a concepção proteana de carreira que preza pela natureza individual de autogerenciamento e direcionamento da carreira (Hall,

2004). Em um mundo VUCA⁴, marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o protagonismo e o lócus interno de decisão são características fundamentais para manutenção e crescimento profissional. O modelo proteano de carreira pressupõe que quando o indivíduo orienta seu desenvolvimento profissional com base nos valores e interesses pessoais, a motivação intrínseca é cultivada, o que pode levar a um maior comprometimento e engajamento do profissional com o desejo de inovar, aprender e crescer na carreira. Salienta-se que a concepção proteana de carreira indica a necessidade do autogerenciamento, não apenas das decisões de desenvolvimento profissional, mas também da manutenção do equilíbrio para dedicação aos papéis familiares e sociais, o que está sendo reforçado agora pela crise da COVID-19 (Hirschi, Steiner, Burmeister, & Johnston, 2020).

Alinhada à noção de uma sociedade sustentável, as carreiras sustentáveis ocorrem em espaços sociais e não tradicionais, demarcam-se ao longo do tempo pelos interesses e significados individuais visando a criação e manutenção da capacidade adaptativa em harmonia com aspectos de saúde mental, bem-estar e respeito aos recursos ambientais (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2020). Como exemplo, durante esta crise, foi possível observar uma quantidade significativa de pessoas realizando trabalho voluntário nos serviços de saúde e na comunidade, descobrindo e reforçando interesses, valores, recursos psicológicos neste tempo de confinamento em casa.

Especialistas, artistas e celebridades já vêm salientando que o “novo normal” não será e não deveria ser voltarmos a como se vivia antes, mas sim, vivermos de uma forma mais sustentável. A crise também tem fomentado a reflexão das pessoas sobre a importância de se dedicar mais a esferas da vida como a saúde física e mental, as conexões sociais com a família e amigos e o cultivo à solidariedade, a oferecer ajuda aos que mais necessitam, a estar mais próximo da nossa comunidade menos favorecida socialmente (Hirschi et al., 2020).

4 Do termo original em inglês: *vulnerability, uncertainty, complexity e ambiguity*.

O que eu posso fazer nesse contexto?

Diante do exposto, apresentam-se de forma resumida algumas sugestões aos profissionais sobre como agir neste cenário para atenuar os efeitos desta crise em suas carreiras:

1. Respeite-se e consulte sua saúde emocional: cada um de nós reage de modo diferente em situação de crise, em especial de risco à vida. Deve-se respeitar nossa reação, seja ela mais passiva ou mais ativa, de negação ou de enfrentamento. Antes de optar por uma transição de carreira, avalie sua saúde mental. Ao mesmo tempo, é válido se conscientizar de que a delicadeza do cenário se apresenta como um bom momento para o autoconhecimento e para o desenvolvimento de competências socioemocionais.
2. Reveja suas escolhas: muitas pessoas que já se sentiam motivadas a fazer uma transição de carreira estão observando tal necessidade de modo mais latente desde a pandemia. Avalie se suas escolhas profissionais atuais ainda refletem seus valores, se há interesse em se realocar no mercado ou realizar alguma transição de carreira, e procure ajuda de profissionais que oferecem aconselhamento ou orientação de carreira caso perceba que não está conseguindo realizar essa análise sozinho(a).
3. Esteja aberto a aprender: após analisar suas escolhas, considere esse período como fundamental para adquirir e/ou desenvolver novas competências, adquirir novos conhecimentos, sejam eles na sua área de atuação ou não. O domínio de programas, aplicativos e outras tecnologias virtuais torna-se crucial. E o *lifelong learning* (abertura à aprendizagem ao longo da vida) é uma exigência dos novos tempos para pessoas de diferentes idades, em qualquer fase da carreira.
4. Aumente e fortaleça sua rede de contatos: fortalecer e aumentar sua rede de contatos pessoal e profissional é fundamental pois ajudará você no processo de regulação emocional (ao perceber que não está sozinho) bem como sinalizar para sua rede que está realizando uma transição de carreira – à procura de uma nova oportunidade laboral – também pode te ajudar a alcançá-la.
5. Cuide do equilíbrio trabalho-vida social: os papéis de trabalhador, familiar e cidadão estão ocorrendo de maneira sobreposta e muitas vezes no mesmo local desde o iní-

cio do confinamento: em casa. É muito importante se planejar e administrar adequadamente o tempo dedicado para cada um desses papéis em prol do cuidado com as relações e com o equilíbrio entre os domínios.

6. Tente não ficar parado: se estiver desempregado, realizar atividades como voluntário(a) pode ser uma boa maneira de desenvolver recursos pessoais, competências socioemocionais, consultar a centralidade e o significado do trabalho para você durante a crise, sentir-se ativo e conectar-se a outras pessoas, além de exercer a generosidade e a gratidão.

Salienta-se que a tentativa de classificar grupos de pessoas da mesma faixa etária em gerações é equivocada, isto é, criou-se um mito – não comprovado cientificamente – de que pessoas que pertencem ao mesmo grupo etário apresentam comportamentos, atitudes e valores típicos (Rudolph & Zacher, 2020). Essa tendência à generalização é comum pela necessidade humana de encontrar explicações, mas o foco em estereótipos pode não contribuir para a compreensão de que o contexto de incertezas no mundo do trabalho e nas carreiras, intensificado pela crise pandêmica, afeta as pessoas de todas as idades de maneira diferente (Rudolph et al., no prelo; Rudolph & Zacher, 2020).

Por isso, os especialistas indicam que pesquisadores e consultores da área adotem a perspectiva de desenvolvimento ao longo do ciclo de vida (*lifespan development perspective*) para compreender se a eficácia dos recursos pessoais e contextuais dos indivíduos (por exemplo, capacidade de regulação emocional, suporte social) para gerenciar suas carreiras e para lidar com outras demandas impostas pela pandemia (por exemplo, o aumento da demanda de trabalho) mudam com a idade (Rudolph & Zacher, 2020).

Como agenda de pesquisa, sugere-se examinar se e como a crise afetou as experiências e trajetórias de carreira. Conforme descrito acima, os efeitos dessa pandemia já estão resultando em piora dos índices de desemprego, mudanças na carreira e maior adesão a atividades de voluntariado. Os pesquisadores também podem investigar como a crise alterou recursos psicológicos, atitudes, comportamentos, aspirações e escolhas de carreira e como essas mudanças afetaram o desenvolvimento das carreiras (Rudolph et al., no prelo).

Por fim, neste momento, as políticas públicas e ações governamentais devem se concentrar no controle da propagação do vírus por meio de medidas de saúde pública, desenvolvimento econômico e social, bem como devem ajudar as pessoas a permanecerem empregadas, apoiando financeiramente as empresas mais afetadas e o desenvolvimento de políticas contra exclusão de grupos e minorias. As sugestões aqui apresentadas não anulam os impactos e as perdas da pandemia, mas podem reduzir efeitos negativos do desemprego, abrir portas para novas relações laborais e sociais e propiciar melhores desenhos para a carreira e para a vida dos brasileiros.

Juliana Seidl

Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (mobilidade na Universidade da Flórida, Gainesville, EUA), Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Coimbra (mobilidade na Universidade de Barcelona), Psicóloga pela Universidade de Brasília (mobilidade na Universidade McGill, Montréal, Canadá). É fundadora e consultora da Aposentadoria Plena, *business partner* da Maturi e *business development* da *Low Lands Assessment Systems*.

E-mail: juliana@maturi.com.br

Alexsandro Luiz De Andrade

Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Pós-doutorado em Desenvolvimento Profissional e Personalidade pela Universidade do Havaí (EUA), Psicólogo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Associado do Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFES, onde coordena o Laboratório de Avaliação e Mensuração Psicológica (LABAMP), e também é Professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES. No momento, seu grupo de pesquisa recebe financiamento do CNPq e da FAPES.

E-mail: alexsandro.deandrade@yahoo.com

Filip De Fruyt

Doutor em Psicologia pela Universidade de Ghent, Mestre em Ciências Biomédicas pela Universidade de Bruxelas, Psicólogo pela Universidade de Ghent. Professor Adjunto do Departamento de Psicologia do Desenvolvimento, da Personalidade e Social da *Ghent*

University, na Bélgica. É Coordenador da Cátedra do Instituto Ayrton Senna na Universidade de Ghent e é Diretor de Relações Internacionais da *Low Lands Assessment Systems*.

E-mail: filip.defruyt@ugent.be

Referências

1. Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10. doi: 10.4102/sajip.v44i0.1503
2. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(June), 1-13. doi: 10.1016/j.jvb.2018.06.011
3. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.006
4. Hooley, T., & Sultana, R. (2016). Career guidance for social justice. *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling*, 36, 2-11. doi: 10.20856/jnicec.3601
5. Hirschi, A., Steiner, R., Burmeister, A., & Johnston, C. S. (2020). A whole-life perspective of sustainable careers: The nature and consequences of nonwork orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 117. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103319
6. Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335-359. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651
7. Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (no prelo). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*.
8. Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). "The COVID-19 generation": A cautionary note. *Work, Aging & Retirement*. doi: 10.1093/workar/waaa009
9. Schmillen, A., & Umkehrer, M. (2017). The scars of youth: Effects of early-career unemployment on future unemployment experience. *International Labour Review*, 156(3-4), 465-494. doi: 10.1111/ilr.12079
10. Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69. doi: 10.1177/0149206318786563