



Escola Nacional de Administração Pública

**PRINCIPAIS IMPACTOS DO RETORNO AO TRABALHO
PRESENCIAL EM CENÁRIO DE PANDEMIA – A EXPERIÊNCIA DA
EBSERH SEDE**

Euysderson Aragão Borges (autor)

Flávio Coelho (orientador)

Brasília – DF

Junho/2021

Resumo

Este artigo visa analisar os possíveis impactos do retorno ao trabalho presencial, em cenário de pandemia, dos colaboradores da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH Sede, após o surgimento da pandemia da Covid-19, sobre o aspecto da Qualidade de Vida em momentos excepcionais do trabalho e das mudanças inexoráveis na gestão. Apresenta a importância da adoção de boas práticas de recursos humanos focadas na gestão comportamental que promovem ações de humanização da força de trabalho. A pesquisa ocorreu de forma descritiva, considerando o estudo dos comportamentos e expectativas dos colaboradores da empresa, com a utilização dos meios bibliográficos e acervos acadêmicos. Os dados foram coletados por meio de um questionário direcionado aos 158 colaboradores que aderiram ao trabalho remoto, para investigar os fatores que a Gestão de Pessoas enfrenta para o dito novo normal, compreendendo o momento do retorno ao ambiente de trabalho. Com a reforma trabalhista ocorrida em 2017, o fenômeno do Teletrabalho, a Gestão de Pessoas e a Qualidade de Vida foram os principais assuntos frente à temática da nova condição de trabalho e o retorno ao trabalho presencial. São contínuos os desafios para que a GP promova melhoria no processo de acolhimento dos colaboradores no ambiente de trabalho no retorno presencial, disponibilizando um melhor ambiente laboral. A pesquisa também indica a implantação de ações para uma qualidade de vida pessoal e profissional dos colaboradores em novas condições de trabalho.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Teletrabalho. Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde – OMS divulgou no início de 2020, um possível surto de pandemia do coronavírus (Covid-19) em todo o mundo, apresentando as medidas de proteção e cuidados que deveriam ser adotados para evitar a contaminação pelo vírus. No Brasil, o poder público também adotou ações urgentes para reduzir os impactos que a Covid-19 poderia causar e implantou ações orientando a população sobre a doença que se alastrava no mundo.

Frente a esse mundo de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade – VUCA, ocasionado pela pandemia da Covid-19, as organizações, assim como a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, tiveram que adotar condutas urgentes para permitir a continuidade dos negócios empresariais e a prestação dos serviços públicos, com a finalidade de conter e resguardar a saúde da população e de sua força de trabalho. Os colaboradores da EBSEH Central, em geral, foram obrigados a exercerem suas tarefas de casa (trabalho remoto, teletrabalho e/ou *home office*) e isso, ocorreu de forma compulsória, não sendo possível, para a área de Gestão de Pessoas – GP, a promoção de medidas necessárias e estratégicas para o acompanhamento da qualidade de vida no trabalho de seus recursos humanos, diante dessa nova condição de trabalho.

A definição do teletrabalho está para a realização das atividades laborais de forma remota e por meio da utilização de tecnologias de comunicação. É também visto como a prática da execução das tarefas fora do ambiente tradicional para o ambiente virtual (trabalho em casa), o que se tornará uma nova relação de vínculo profissional entre as organizações e os trabalhadores.

A GP tem a função de orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho, desenvolvendo processos e ferramentas para o bem-estar dos trabalhadores. Diante desse cenário da Covid-19, a GP tem um grande desafio para acompanhar as novas condições de trabalho e conhecer as reações advindas do ambiente remoto. Assim, por meio da gestão da qualidade de vida, a GP pode entender os fatores determinantes do comportamento dos colaboradores em teletrabalho e suas percepções no contexto cultural, dos valores sociais e dos objetivos organizacionais, para se chegar a um contentamento no trabalho, mesmo que remotamente.

Baseado nestas perspectivas é relevante identificar quais os principais desafios os colaboradores da EBSEH Sede irão enfrentar no momento do retorno ao trabalho presencial.

O público-alvo da pesquisa foram os colaboradores da EBSEH Sede, empresa pública localizada em Brasília – DF, que aderiram ao teletrabalho compulsório, em razão da pandemia da Covid-19. A EBSEH Sede conta com uma força de trabalho de 336 colaboradores, sendo 252 efetivos e 84 requisitados que exercem função ou cargo em comissão.

O objetivo principal deste artigo foi realizar o levantamento dos indicadores que auxiliarão a GP da EBSE RH Sede no novo normal, em momento de pandemia da Covid-19, tendo como fator o retorno de seus colaboradores ao ambiente organizacional. Sendo assim, vários elementos precisaram ser analisados: a) conhecer os principais estudos até então publicados sobre a pandemia da Covid-19 e o fenômeno do teletrabalho; b) analisar o desempenho da GP da Sede da EBSE RH quanto ao processo de retorno dos colaboradores ao ambiente de trabalho; c) mapear os *gaps* (lacunas) e as dificuldades encontradas no momento do acolhimento dos colaboradores ao trabalho presencial e d) verificar o comportamento do teletrabalhador e as atitudes tomadas para garantir qualidade de vida.

Com a implosão da Covid-19, a EBSE RH Sede foi forçada a adotar ações para resguardar a saúde dos colaboradores e familiares, permitindo o desenvolvimento das atividades em trabalho remoto. Em decorrência da gravidade do problema, na visão do mundo e de grandes pensadores, a análise dos dados ocorreu de forma quantitativa, considerando apenas os colaboradores que compulsoriamente trabalharam remotamente e qualitativa, investigando os principais fatores que a área de GP irá enfrentar quando os colaboradores retornarem ao ambiente de trabalho.

Revelados esses desafios, foi feita uma análise dos temas abordados neste estudo sobre a Gestão de Pessoas, o Teletrabalho e a QVT, com a finalidade de entender e relacionar as causas e efeitos dessa nova condição de trabalho compulsório, em momentos específicos e urgentes, sugerindo possibilidades viáveis para que se tenha uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional e, também, a continuidade do bem-estar no trabalho remoto.

Os principais fatores que podem ocorrer durante o retorno ao trabalho presencial estão ligados a problemas psicológicos, desmotivação, adoecimentos, comportamentos inadequados, vulnerabilidade social, resistência ao novo, incertezas, conflitos culturais, risco à integridade da equipe e impacto nas relações de trabalho e vida pessoal. Esses indicadores podem aparecer devido ao trabalho compulsório que os colaboradores tiveram que aderir; pelas reações do cenário VUCA que o mundo se encontra; pela ausência de uma comunicação ativa; pela falta de um planejamento estratégico; pela falta de infraestrutura e aspectos ergonômicos domiciliares e pela inexistência de um desprovisionamento de ações adequadas para o momento do acolhimento de seus colaboradores.

Destacaram-se também algumas vantagens ocasionadas no teletrabalho como a redução do absenteísmo, aumento da produtividade, maior autonomia dos colaboradores na execução das atividades e conciliação das tarefas profissionais e pessoais. O fator humano é o grande elo entre a promoção de ações estratégicas e o processo de prevenção, correção e, conseqüentemente, da implantação de inovações para redução dos impactos decorrentes de futuros estados de pandemia,

a nível crítico de saúde coletiva e pós pandemia, quando do retorno ao novo normal.

A viabilidade deste artigo é confirmar quais ações a GP poderá adotar para o enfrentamento dos desafios oportunizados pelo teletrabalho quando do retorno às atividades presenciais. Ações que podem contribuir para a adoção de boas práticas de GP e, fornecer subsídios para avaliar as possíveis intermediações na gestão dos fatores comportamentais dos indivíduos, frente à nova condição do teletrabalho, além de promover um bem-estar para o complexo momento do retorno presencial dos colaboradores.

2. UM OLHAR SOBRE A TEMÁTICA À LUZ DAS TEORIAS

O surto da Covid-19 chegou silenciosamente e fez muitas vítimas fatais, o que forçou tanto a OMS assim como as autoridades de saúde pública do mundo a agirem para combater a disseminação do vírus que se alastrava na sociedade, na economia e no desenvolvimento de alguns países. Esse novo momento de crise passou a gerar estresse na população, o que fez com que o Departamento de Saúde Mental e Uso de Substâncias da OMS adotasse ações urgentes e emergenciais para manter a população informada e protegida.

Considerando o pensamento de Losekann e Mourão (2020), a pandemia do novo coronavírus abalou as estruturas da sociedade contemporânea. As noções de segurança foram revolucionadas e a maneira como nos relacionamos foi impactada. No Brasil, diversas são as legislações que regem a pandemia da Covid-19, sendo uma delas a Lei nº 13.979/2020 que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência da saúde pública internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019, apresentando ações para o isolamento – separação de pessoas doentes ou contaminadas e do estado de quarentena – restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação para que se evite a contaminação ou propagação do vírus.

O estudo de Moraes (2020) cita que o momento da pandemia tem dado 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.

Para Bergamini (1997) o trabalho, sob a perspectiva sociológica, é elemento chave na formação de coletividades humanas muito diversas por seu tamanho e suas funções. As atividades de trabalho modificadas pelo progresso técnico têm implicado mudanças significativas nas

condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem. O trabalho é o fator fundamental na estratificação e mobilidade social.

O trabalho é algo necessário para a vida do ser humano. Por meio dele são traçados metas, objetivos e, chega-se à realização de grandes sonhos. Com isso, o indivíduo busca na organização uma maneira de realizar-se pessoal e profissionalmente, inserindo-o na convivência em grupo, na valorização das pessoas e no oferecimento de bons resultados. Essas vertentes levam, também, o indivíduo a considerar os desafios e dificuldades como ponto positivo para o desenvolvimento e o crescimento humano, com o objetivo de cada vez mais fazer com que a satisfação seja o fator principal de todas as atividades desenvolvidas e executadas por cada indivíduo.

2.1 O TELETRABALHO E SUAS PRÁTICAS

Conforme Silva (2004, p. 31), “o vocábulo ‘teletrabalho’ vem da união da palavra grega *telou*, que significa ‘longe’, e da palavra em latina *tripaliare*, que significa “trabalhar”.

Para Silva (2004, p. 36 apud SOUSA, 1999) afirma que a implantação de novas formas de organização do trabalho implica alterações de cultura, sociais e psicológicas. Essas mudanças exigem algum tempo para serem incorporadas e, também, criam novas formas de relacionamento do trabalhador com as outras pessoas, sejam colegas de trabalho ou não.

Considerando Silva (2004), o teletrabalho apresenta algumas vantagens para o colaborador: a) autonomia para execução das atividades; b) estabelecimento do melhor horário e ritmo para realização das tarefas, respeitado o ritmo das áreas biológicas, psicológicas e sociais; c) inserção dos portadores de deficiências físicas, sem a necessidade da mobilidade até o ambiente tradicional e d) diminuição da competição interna entre a equipe, impedindo uma sinergia positiva na organização. No que tange às desvantagens advindas do teletrabalho, Silva (2004) ainda descreve a falta de contato físico envolvendo o relacionamento social, a comunicação eletrônica que leva a perda do calor humano e o aumento dos custos pessoais relacionados ao trabalho.

Oliveira e Pantoja (2019, p. 2 apud ADERALDO et al., 2017), citam que o teletrabalho também tem como desvantagens tanto para os colaboradores como para a organização, o aumento da jornada de trabalho, a inexistência de suporte tecnológico, as dificuldades de ascensão na carreira, diminuição da visibilidade profissional, preconceitos entre os colegas de trabalho e gestores e os conflitos da vida profissional e pessoal.

“Para a empresa, a realização de teletrabalho oferece inúmeras vantagens. A primeira é a redução de custos com imobiliário e pessoal, pois se reduz gastos com a manutenção de espaços grandes e a segunda é a diminuição do absenteísmo”. (SILVA, 2004, p. 37).

A EBSEERH disponibilizou aos seus colaboradores a possibilidade de realização do teletrabalho compulsório como medida de prevenção da infecção da Covid-19. É importante que esse processo esteja alinhado às características da implantação do teletrabalho, uma vez que essa nova condição de trabalho acaba refletindo nos fatores organizacionais, na forma como as pessoas se conectam, se relacionam com a instituição e nas questões sociais e psicológicas dos colaboradores. Essa mudança exige ações pontuais para que ocorra um auxílio devido a seus empregados quando da execução das atividades em teletrabalho.

Nesse momento de pandemia da Covid-19, além da EBSEERH Sede, vários outros órgãos públicos também adotaram o teletrabalho, sendo eles: Agências Reguladoras, Banco Central, Fundações, Ministérios, Universidades Federais, Tribunais de Justiça, entre outros. A migração definitiva para o trabalho remoto vai permitir aos órgãos uma economicidade nos recursos de aluguéis, despesas operacionais e nos recursos humanos, gerando um ganho na produtividade e contribuindo na diminuição de possíveis contaminações em momentos de pandemia.

Diante das possíveis vantagens do teletrabalho, como a conciliação das atividades profissionais e pessoais, a gestão do tempo dispensada para a execução das tarefas e a redução das ausências dos colaboradores, por outro lado, também são demonstradas algumas ameaças. As principais desvantagens estão ligadas a infraestrutura, aumento da carga horária de trabalho, quebra no relacionamento interpessoal, variadas formas de comunicação, surgimento de problemas de saúde e a resistência ao novo.

Tendo essa condição de trabalho como uma discussão para futuros vínculos profissionais, a EBSEERH Sede deve fazer a gestão de seus recursos humanos considerando os atributos do teletrabalho e cumprir os seguintes passos: definir quais as atividades podem ser realizadas à distância; diagnosticar os perfis da força de trabalho que se encaixem nesse novo modelo; destacar as competências exigidas para o desenvolvimento do teletrabalho e analisar o desejo do colaborador em exercer suas atividades remotamente.

2.2. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

A organização é caracterizada por vários aspectos importantes, entre eles a Gestão de Pessoas - GP, que segundo alguns renomados autores, pode ser entendida como o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir as variáveis da posição gerencial relacionadas às pessoas e para isso, necessita ser bem explorada a fim de entender quais os comportamentos mais adequados a GP deve exercer para se ter ações objetivas e essenciais de recursos humanos na organização.

Camões, Fonseca e Porto (2014, p. 120 citado por PARANAÍBA, 2014), afirmam que a GP compreende políticas e práticas que possibilitam a conciliação de expectativas da organização e de seu capital humano. O desencontro entre essas expectativas pode desencadear insatisfação nos colaboradores e rotatividades nas instituições.

Para Rahn e Weber (2020, p. 100 apud DONIDA E OLIVEIRA, 2012, p. 187), no campo organizacional, o que gera diferencial competitivo é o conhecimento, ou o capital humano e intelectual, que é único em cada organização, já que “capital, equipamentos e instalações são passíveis de serem nivelados pelos concorrentes [...]”.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP deve orientar os órgãos públicos na implantação de práticas de excelência com foco em gestão gerencial. O MEGP é composto por oito partes integradas: o primeiro bloco composto da Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade; o segundo composto de Pessoas e Processos; o terceiro bloco composto de Resultados e o quarto bloco composto de Informações e Conhecimentos (Brasil, 2009).

Consoante a Camões, Fonseca e Porto (2014), o desenvolvimento da gestão pública brasileira foi acompanhado também por mudanças nos modelos de gestão de pessoas, tendo culminado nas iniciativas recentes de mudanças das políticas de pessoal, as quais passaram a ter em consideração maior ênfase no fortalecimento da capacidade institucional de organizações públicas por meio da melhoria da gestão do capital humano.

Ainda segundo Camões, Fonseca e Porto (2014), a gestão estratégica é estabelecida em conceitos que se materializam no planejamento estratégico, condicionado ao pensamento estratégico. Para a gestão de pessoas, a estratégia tende a seguir dimensões com um pensamento do topo, o envolvimento da alta gestão para o alcance do todo, aonde a organização é vista como um sistema complexo e que vai além dos limites da organização, sendo orientado em longo prazo e pensando na organização como um todo, em todas suas instâncias.

A GP da EBSERH Central, em tempos de pandemia da Covid-19, tem o papel de acolher o modelo de excelência em gestão pública como ações de boas práticas para o desenvolvimento de seus processos e de sua força de trabalho, para o lugar em que o ciclo de planejamento, controle, acompanhamento e avaliação, deve ser colocado em prática, em busca de inovações inteligentes e transformações dos objetivos institucionais em excelentes resultados. A gestão gerencial não pode deixar de ser aplicada em todos os processos ligados a gestão das pessoas. Isso assegura um aumento da eficiência e efetividade no controle das atividades e dos resultados, e estimula o comprometimento de toda a organização, seja da gestão estratégica, tática e operacional, refletindo em ações com foco no mapa estratégico, no propósito, visão, missão e valores da instituição.

Os pilares da EBSEH são a sociedade, sustentabilidade, governança, processo, tecnologia e pessoas. Os valores estão direcionados para a ética, transparência nas ações e relações institucionais, em humanizar para transformar o cuidado, ser sustentável para cuidar sempre, valorizar todas as pessoas, trabalhar em rede para somar forças e alcançar a excelência e inovar para fazer mais e melhor transformando a sociedade. Para que tudo isso seja possível, a EBSEH deve incentivar a capacitação do seu público gerencial e profissional, inserindo-os nos processos de gestão de inovações, de gestão de mudanças e na ampliação da tríade de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

O comportamento humano também deve ser analisado com cuidado, pois as pessoas precisam entender os aspectos que originam esses conflitos e de que forma podem ser tratados, permitindo a aceitação desses comportamentos e garantindo a integridade da pessoa humana. A interação de aspectos humanos e organizacionais faculta a GP, o conhecimento dos gargalos existentes e o estabelecimento de trilhas estratégicas para a redução dessas vulnerabilidades comportamentais, estimulando a motivação dos colaboradores e a continuidade dos objetivos organizacionais.

3. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diversos são os conceitos que caracterizam a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, estando em processo de estudos e construções de entendimentos por renomados autores, pois falar de QVT vai além do entendimento do comportamento das pessoas, da cultura organizacional existente e do comprometimento da instituição, valores, visão e missão organizacionais.

Para Ferreira (2011) há uma abordagem na QVT Assistencialista, na qual considera o indivíduo como variável de ajuste organizacional, com o aumento de sua capacidade de lidar com fatores relacionados à fadiga e estresse no trabalho e uma abordagem na QVT Preventiva, cujo foco é nas atividades, na circunstância do trabalho e seus elementos principais como as condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho, pois devem se adequar aos trabalhadores.

Ainda conforme Ferreira (2011) a QVT Preventiva é responsabilidade de todos, dos colaboradores, da alta gestão e dos stakeholders, sendo ações provenientes de programas institucionais para que se consiga o regramento entre bem-estar no trabalho e a efetividade (eficiência + eficácia) dos processos produtivos, ou seja, de alcançar a produtividade saudável.

Os pensadores Benevides e Estender (2018, p. 165 apud LIPP, 1994, p. 13) defendem que a Qualidade de Vida possui um significado muito além de apenas viver com qualidade de vida, pois ter a oportunidade de viver já é algo sobrenatural, o que também acaba se relacionando com

as diversas áreas social, afetiva, profissional, pessoal e da própria saúde do ser humano.

Oliveira (1997) defende que comprometimento é engajamento com o viver e com o realizar. Sentimo-nos comprometidos quando nos envolvemos com os projetos, objetivos ou metas daquilo que queremos atingir.

As análises dos condicionantes da QVT são relevantes para conhecer e compreender os fatores que se relacionam com a cultura organizacional, comprometimento organizacional e o comportamento individual das pessoas, devendo ser levado em consideração os diferentes níveis da QVT para que consiga agregar mais valores a uma gestão desenvolvida para as pessoas. A QVT tem sido uma tarefa de grande importância na gestão organizacional, pois requer um profundo estudo dos comportamentos humanos, organizacionais, das características do trabalho e seus novos formatos e, do autoconhecimento da responsabilidade que o próprio colaborador possui. Para a EBSE RH Central um dos seus propósitos estratégicos é cuidar e valorizar as pessoas, o que acaba promovendo o alinhamento do bem-estar dos colaboradores à produtividade organizacional.

O enfoque para a transformação do mal-estar em bem-estar individual e coletivo corrobora para que se alcance uma QVT com excelência e que retrate os sentimentos e comportamentos do ser humano. Ações para qualidade de vida tendem a percorrer as necessidades fisiológicas, de segurança, social, de autoestima e de realização pessoal do indivíduo. Os fatores na origem das representações da QVT também precisam se ajustar aos colaboradores, uma vez que as condições de trabalho (equipamentos e ambiente físico), o suporte organizacional (suprimentos, tecnologias e benefícios) e a própria organização do trabalho (gestão do trabalho), comprometem o programa organizacional sobre a qualidade de vida de seus colaboradores.

Os autores abordados indicam dois tipos de QVT: a assistencialista e a preventiva. Na primeira o indivíduo é tido como fator de ajuste organizacional e na segunda, as referências são nas condições organizacionais e relações socioprofissionais de trabalho. No cenário da Covid-19, a EBSE RH Sede permitiu o teletrabalho compulsório aos seus colaboradores, o que por sua vez, foi possível relatar e dimensionar tanto as condições de trabalho e suporte organizacional como os demais fatores que levam a QVT. Isso permitiu o estudo do comprometimento, engajamento da organização e dos condicionantes que interferem nas reações dos profissionais que buscam viver felizes e realizados no e com o trabalho.

4. RECORTE METODOLÓGICO

A pesquisa aplicada relatou as percepções, comportamentos e expectativas dos colaboradores da EBSE RH Central. Os dados foram coletados por meio da pesquisa de campo,

com a aplicação do instrumento questionário destinado exclusivamente ao público-alvo de colaboradores que aderiram ao trabalho remoto, sendo disponibilizada por *e-mail* institucional através de questionário elaborado no *Google forms*, no intervalo entre 23/02/2021 e 03/03/2021.

A análise dos resultados ocorreu com a apresentação de gráficos, interpretações dos dados e a discussão dos resultados com os temas abordados, limitando-se ao contexto do teletrabalho, a gestão de pessoas e a qualidade de vida no trabalho. Com isso, foi possível identificar os principais impactos do retorno ao trabalho presencial em cenário de pandemia.

4.1 METODOLOGIA UTILIZADA – CARACTERIZAÇÃO

O público da pesquisa concentra-se nos colaboradores da EBSEH Sede e que passaram a executar suas atividades remotamente, devido à Covid-19, conforme especificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Colaboradores da EBSEH Central

Classificação	Quantidade
Colaboradores	336
Aderiram ao trabalho remoto	158
Não aderiram ao trabalho remoto	178
Responderam ao questionário	90
Não responderam ao questionário	68

Para os colaboradores que responderam à pesquisa, destaca-se que 59 são do sexo feminino, o que corresponde a 66%, e 31 do sexo masculino, o que representa 34%. Identificou-se também o tempo de serviço na organização, no qual 50% dos colaboradores possuem entre 0 e 4 anos, seguido de 47,78% de colaboradores com 5 e 10 anos e 2,22% acima de 10 anos de tempo de experiência na empresa. Essa caracterização colaborou para a concretização da pesquisa e para o alcance de seu objetivo que foi realizar o levantamento dos indicadores que possam auxiliar na QVT para o novo normal, após a pandemia da Covid-19.

Os participantes da pesquisa, aqui determinados como teletrabalhadores, foram surpreendidos com o exercício de suas atividades para o modo remoto, em consequência da Covid-19 e esse acontecimento acabou despertando algumas funcionalidades que vão além das obrigações trabalhistas e que devem ser conciliadas com as responsabilidades domésticas, cuidados com os filhos, atenção à família, às relações sociais, pessoais e matrimoniais. Infere-se que as responsabilidades ora atribuídas principalmente às mulheres passaram a ser compartilhadas, também, com as pessoas do sexo masculino, o que pode ter reduzido uma sobrecarga de tarefas múltiplas exigida apenas para um segmento.

4.2 TELETRABALHO NA EBSE RH CENTRAL | OUTRAS PERSPECTIVAS

Considerando a natureza e o contexto em que é inserido o fenômeno do teletrabalho, a pesquisa provou que 51,11% dos colaboradores realizaram o trabalho remoto de forma parcial ou em escala de rodízio, em dias específicos da semana e, 48,89%, preferiram a execução do teletrabalho integral, ou seja, todos os dias da semana. A pesquisa comprovou ainda, que 92% aprovaram essa nova condição de trabalho e 8% não são favoráveis a essa nova realidade, o que é deduzido ser uma positividade importante na implantação de uma nova condição de trabalho, seja na forma integral ou parcial, o que servirá de insumos para as ações de gestão de pessoas para os colaboradores. Para esse último público acende um alerta para que a organização faça um diagnóstico das causas e analise os motivos que favoreceram ao desencadeamento dessa insatisfação.

O sistema do teletrabalho é uma opção de trabalho flexível e caracterizado como uma nova condição para a execução das tarefas profissionais de forma virtual. Esse formato de trabalho já vem sendo utilizado nos Estados Unidos da América e aqui no Brasil, mesmo com sua implantação, ainda segue em desenvolvimento e estudos recorrentes, pois essa nova realidade de trabalho implica em diversas alterações, seja no aspecto econômico, organizacional, na condição social dos colaboradores e em questões psicológicas.

Outro fator importante está nas formas de teletrabalho existentes e que se modificam de acordo com o local onde será executado, sendo eles o teletrabalho em tempo parcial (colaborador desenvolve uma parte do trabalho na organização e outra em casa) e o teletrabalho em tempo integral (colaborador realiza suas tarefas integralmente em casa). É observado na pesquisa que a EBSE RH Sede adotou, nesse cenário de pandemia da Covid-19, os dois estilos de trabalho remoto, o parcial e o integral, facultando ao colaborador, em comum acordo com o gestor, a oportunidade de manifestar a adesão para a forma de teletrabalho que mais se aproxime de suas condições.

Sabe-se que o teletrabalho dispõe de pontos fortes e fracos, tendo como vantagens para o empregado a redução do tempo gasto no deslocamento de casa para a organização; a flexibilidade de horários para o cumprimento das tarefas, o que acaba reduzindo os índices de *stress*, a conciliação de atividades profissionais, domésticas, familiares e pessoais; o respeito ao próprio ritmo de trabalho e o surgimento de autonomia para o desenvolvimento das atividades. Como pontos negativos, o colaborador passa a apresentar sentimentos de isolamento pela interrupção do relacionamento interpessoal com seus pares, conflitos culturais, utilização de vários procedimentos de comunicação e, inicialmente, o custo para a execução do trabalho.

Para a organização, as vantagens estão na redução de custos fixos, operacionais e de recursos humanos, na diminuição do padrão habitual de ausências ao trabalho apresentadas pelos colaboradores (ocorrências de faltas, atrasos ou outros fatores que levam ao absenteísmo), uma vez que mesmo em trabalho remoto, o colaborador poderá conciliar essas ausências e outra vantagem está na ampliação da produtividade e nos resultados esperados.

É importante a conscientização dos principais ganhos e vantagens que o teletrabalho oferece para os colaboradores e para a própria organização, ponderando as ações positivas e ajustando as características dos colaboradores com as do trabalho.

Nessa perspectiva de investigação, a próxima ênfase está na análise da produtividade dos colaboradores durante o teletrabalho. Na primeira pergunta do questionário, 91,11% dos colaboradores reportaram-se a uma total sensação de produtividade, enquanto apenas 8,89% manifestaram que não se sentiram produtivos. Esses indicadores confirmam que durante o teletrabalho, impulsionado por um fato isolado que é a pandemia da Covid-19, houve um aumento considerável na produtividade dos colaboradores, o que leva a uma entrega de bons resultados e faz com que o indivíduo se sinta motivado, comprometido, engajado e tenha uma maior autonomia para exercer suas atividades profissionais.

Para garantir a continuidade do aumento da produtividade no teletrabalho, o colaborador precisa controlar a sua carga horária, respeitar os descansos exigidos nas legislações trabalhistas, saber conciliar as tarefas profissionais e pessoais, mensurar os resultados e exercer o controle sobre eles, comunicar-se de forma ativa e sem vícios e manter, mesmo que remotamente, um relacionamento com a equipe de trabalho.

De certa forma, depreende-se que mesmo em teletrabalho, a produtividade dos colaboradores da EBSEH Sede manteve-se em alta, com mais entregas, dentro dos prazos estabelecidos e com mais celeridade nos processos produtivos. Com isso, considerando o viés do teletrabalho, a EBSEH Central obteve um ganho na produtividade de seus colaboradores, o que passa a ser um ponto favorável a implantação de novas formas de trabalho, em momentos atípicos (pandemias, greve de rodoviários, fenômenos da natureza, entre outros) e que, pressupõe um planejamento com um olhar cuidadoso para o futuro que exigirá trabalhos mais específicos.

Quanto aos meios de comunicação mais usados no teletrabalho, verificou-se que as plataformas institucionais (*Teams, Skype e Zoom*) foram as mais utilizadas, indicadas com 33,20%. O *e-mail* foi a segunda ferramenta de comunicação mais buscada, com 28,74%, seguido do uso do aplicativo *WhatsApp*, com 23,08%. A *Intranet* é um dos meios de comunicação menos acatados, com 12,15%. A pesquisa também apontou outras formas de comunicação agregadas: o

telefone; a videotelefonia desenvolvida pelo *Zoom*, entre outros sistemas de Gestão de Pessoas.

O ambiente do teletrabalho exigiu um processo de comunicação mais dinâmico. Observa-se na pesquisa que diversas foram as formas do colaborador se comunicar com seus superiores e equipe de trabalho, o que acaba dificultando a escolha de uma ferramenta que ofereça praticidade na comunicação. É inevitável o transtorno encontrado no processo de comunicação devido às muitas variedades de realizá-las e com isso, sugere-se uma ação para que todas as formas de comunicação possam conversar entre si, por meio de apenas um software e/ou plataforma que dispare a informação aos demais aplicativos e sistemas. Isso poderá reduzir o tempo gasto no processo de comunicação entre os colaboradores e seus pares.

Diante das diversas formas de comunicação foi oportunizada aos teletrabalhadores, a possibilidade de manterem a continuidade do relacionamento interpessoal, mesmo que a distância, o que retoma o sentimento de pertencimento como membro da equipe e da organização.

4.3 A GESTÃO DE PESSOAS E INDICADORES DE CUIDADOS RELACIONADOS À PANDEMIA

Em tempo de teletrabalho a GP tem se deparado com grandes desafios, seja em ações estratégicas que envolvam processos de recursos humanos (recrutamento, seleção, contratação, avaliação, controle, acompanhamento e desligamento), seja em ações que evidenciem os colaboradores como indivíduos e compreendam as suas necessidades humanas, uma vez que as pessoas são tidas como o principal tesouro de uma instituição e carecem de cuidados especiais.

Na primeira categoria pretendeu-se analisar qual foi a percepção dos colaboradores frente ao momento do retorno ao trabalho presencial. Para 31,11% dos colaboradores, a forma de acolhimento pela instituição foi tida como “Boa” e 18,89%, indicaram um acolhimento “Ótimo”, o que caracteriza que 50% das ações de acolhimento da EBSERH Central foram positivas para os colaboradores que se encontravam em regime de trabalho remoto.

A pesquisa ainda identificou que 44,44% dos colaboradores citaram que a organização demonstrou ser “Indiferente” para o momento do acolhimento. Isso pode ter ocorrido motivado pelo cenário de vulnerabilidade do estado da Covid-19, o curto espaço de tempo que a instituição teve para organizar e planejar ações para o retorno ao trabalho presencial, a inexistência de estudos sobre a disseminação da Covid-19 e seus impactos na GP, a falta de ações estratégicas de GP para auxiliarem em casos de surtos na saúde pública e, também, pela falta de estudos para conhecer melhor a realidade do sistema de teletrabalho com o devido aporte dos próprios profissionais.

Em face desses fatores determinantes, a GP tende a pensar estrategicamente a maneira de receber seus colaboradores, e essas ações precisam ocorrer antes mesmo do início do retorno ao trabalho presencial. A primeira atitude é focar em um processo de comunicação, informando aos colaboradores como ocorrerá a volta ao ambiente de trabalho e se colocar à disposição para auxiliá-los na reorganização de suas tarefas presenciais. Essa comunicação deverá ser feita com clareza e positividade, utilizando os canais e plataformas institucionais já adotados no teletrabalho, para que se tenha uma ampla divulgação das etapas da volta ao ambiente de trabalho.

Ações para evitar a contaminação pela Covid-19 devem ser destacadas, buscando sensibilizar os colaboradores quanto ao cumprimento dos protocolos de segurança da OMS, orientar sobre os horários de trabalho e se haverá rodízios, descrever os cuidados individuais que precisam ser seguidos no trabalho e durante o deslocamento (casa ao trabalho e no sentido inverso) e por último, entender quais as preocupações para a volta ao trabalho presencial.

Na sequência, a GP da EBSERH Sede poderá promover um momento de boas-vindas, a ser protagonizado pelo Presidente da empresa, com um discurso breve, revisitando e reforçando a missão, visão e valores da empresa para que haja uma reconexão institucional e um alinhamento das expectativas. Outras estratégias visam a enfatizar a importância dos colaboradores para a organização, o cuidado com a saúde e apoio a todos, a contribuição de cada um para o alcance dos objetivos institucionais e o auxílio aos profissionais que estão na linha de frente para combater a Covid-19 no país. Tudo isso contribuirá para garantir um estímulo ao clima organizacional, uma motivação e um sentimento de pertencimento.

Como mimo, poderá afixar cartazes, enviar por *e-mail* mensagens de entusiasmo e otimismo e oferecer um café da manhã aos colaboradores, mantendo o distanciamento. Poderá realizar uma integração com a equipe e gestores, para oportunizar uma roda de conversas sobre as experiências vividas no teletrabalho, os medos e o que cada colaborador espera da organização.

Essas ações contribuem para que o colaborador esteja mais motivado, integrado à equipe, se sinta seguro com o momento do retorno ao ambiente de trabalho, além de incentivá-lo e estimulá-lo para que consiga ser inserido novamente nas rotinas do trabalho presencial, sem sofrer impactos nos resultados e na sua produtividade. Com todo esse apoio da GP, a percepção dos pesquisados no comportamento da instituição como “indiferente”, tenderá a sofrer uma redução considerável, aumentando os índices que indicam um acolhimento favorável.

Nessa linha de pensamento, a próxima análise da pesquisa corresponde às inseguranças detectadas no novo normal, momento do retorno ao regime de trabalho presencial. Dentre os indicadores relacionados, houve um percentual de 41,55% de colaboradores com medo da

infecção pela Covid-19, seja no próprio ambiente de trabalho como no deslocamento ao trabalho. Essa condicionante pode estar diretamente ligada ao uso do transporte público, o que por sua vez, também acaba sendo uma porta de entrada para a contaminação pelo coronavírus, devido à grande quantidade de passageiros dentro dos ônibus e metrô, não permitindo o distanciamento mínimo recomendado pelos órgãos de atenção à saúde.

Outros fatores que apresentam pesos decisivos nas inseguranças expostas são: a existência de familiar com comorbidade, com 22,54%; em doenças preexistentes, com 16,90%; preocupação em possuir filhos na escola, com 16,90% e por fim, apenas 2,11% não manifestaram nenhum tipo de insegurança. Essas incertezas podem estar relacionadas ao alto pico de contágio pelo coronavírus e suas mutações genéticas, ao não distanciamento e isolamento social que algumas pessoas não seguiram, ao advento desacelerado de notícias falsas e a ausência de um plano de imunização transparente que contemple a todos os cidadãos, independentemente da idade, comorbidades, aspectos políticos, sociais e econômicos.

Para reduzir essas inseguranças e deter a infecção da Covid-19, a GP pode estruturar um plano de ação para proteger e cuidar da saúde de seus colaboradores e de suas famílias, quando do retorno ao trabalho presencial, seguindo rigorosamente as recomendações indicadas pelo Ministério da Saúde. É sabido que todas as mudanças geram o aparecimento de resistências, pois o indivíduo precisa de um tempo para conhecer e se adaptar às alterações impostas, ainda mais em situações não muito comuns, como é o caso desse cenário de pandemia da Covid-19.

Considerando a análise sobre as inseguranças percebidas no retorno ao trabalho presencial, o próximo ponto a ser estudado tem como foco as expectativas para o retorno ao ambiente de trabalho. A questão levantada apontou que 26,52% dos colaboradores esperam para o retorno ao trabalho presencial que a instituição ofereça ações de segurança contra a contaminação da Covid-19. Sendo assim, para garantir os cuidados necessários contra a contaminação do coronavírus no ambiente de trabalho, é fundamental reforçar as medidas de segurança que a organização vem adotando frente às recomendações do Ministério da Saúde em parceria com a OMS.

As principais medidas para conter a proliferação e contaminação da Covid-19 devem ser: garantir um ambiente de trabalho saudável, bem higienizado e se possível, com ventilação natural; realizar a medição de temperatura corporal de todos os colaboradores e pessoas que transitam nas dependências da empresa; orientar sobre a obrigação do uso de máscara; facultar a testagem rápida para todos os colaboradores; oferecer *kits* contendo álcool em gel, duas máscaras e flexibilizar a jornada de trabalho para os colaboradores que utilizam o transporte público, para reduzir o fluxo de pessoas durante o deslocamento para suas casas.

Além disso, a GP poderá realizar campanhas educativas ressaltando sobre os procedimentos de lavar as mãos com água e sabão frequentemente, usar e manusear corretamente a máscara e como se proteger ao tossir e espirar, evitando tocar nos olhos e boca. Recomenda-se, ainda, a divulgação de comportamentos a serem praticados quando do uso de banheiros, salões de reuniões, copas para alimentações, uso de bebedouros, escadas, elevadores, bem como a prática de manter portas e janelas sempre abertas.

O Ministério da Saúde implantou o Plano Nacional de Operacionalização da vacina contra a Covid-19 no âmbito estadual, municipal e federal. O escalonamento dos grupos prioritários é rigorosamente observado, dentre eles estão os idosos, os profissionais de saúde, as pessoas com comorbidades, entre outros. Esse programa foi aguardado pela população brasileira como resposta ao vírus, a esperança por dias melhores e ao retorno à normalidade.

Em maio de 2021, a EBSERH Sede, em parceria com a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal – SES-DF e o Ministério da Saúde, conseguiu autorização para que todos os colaboradores recebam a vacina contra a Covid-19, o que fortalece ainda mais as medidas de segurança contra a contaminação do coronavírus. O programa de imunização foi estendido aos estagiários, aprendizes e colaboradores terceirizados e será disponibilizado mediante agendamento realizado pela SES-DF. É necessário que a EBSERH Sede promova uma divulgação para que todos os colaboradores tomem a vacina, primeira e segunda doses, o que permitirá um retorno ao trabalho presencial com mais segurança. O sucesso dessa ação também depende da conscientização dos colaboradores em tomarem a vacina e continuarem seguindo as recomendações da vigilância sanitária.

Com 16,49%, a pesquisa identificou como expectativa um programa de atenção à saúde do colaborador, o que se pode inferir que após o isolamento radical, os colaboradores precisarão de cuidados quanto à saúde mental, pois podem apresentar reações com a mudança de estilo de vida e trabalho. Essa é uma questão que deve ser cuidadosamente respeitada e vista com atenção. Para auxiliar nesse desejo, a GP pode disponibilizar um espaço de escuta e acolhimento, com a garantia do distanciamento e consultas realizadas à distância com especialistas nas áreas da Psicologia e da Terapia Ocupacional. A iniciativa tem o papel de suporte emocional por meio da ação de escuta ativa, momento unicamente de conversas, meditações e dicas de como manter a calma e o restabelecimento da saúde mental.

Em abril de 2021 a GP da EBSERH Sede implantou em caráter experimental o projeto Acolhe Ebserh, oferecendo um suporte emocional aos colaboradores por intermédio da escuta atenta e acolhedora realizada por uma psicóloga organizacional. O projeto conta com um espaço

exclusivo para o atendimento voluntário dos colaboradores, mediante um prévio agendamento e com o atendimento realizado via plataforma Microsoft *Teams*. A GP pode implantar um projeto voltado para atividades laborais, contratando um estagiário do curso de Educação Física para acompanhar os colaboradores nesta tarefa, respeitando as normas de segurança da Covid-19.

Outro ponto que merece destaque diz respeito à expectativa sobre ações de humanização, com o indicador de 14,34%. A EBSEH Sede tem em seu mapa estratégico o pilar direcionado para as pessoas, o que é exaltado quando traduz a importância da valorização dessa força de trabalho. As ações de humanização aqui expostas devem continuar trilhando o caminho para um reconhecimento das pessoas, não apenas por mérito e sim, pelas suas competências como profissionais e seres humanos. Essa valorização tende a contemplar o exercício do sentimento de gratidão e empatia para com todos, independentemente de seu papel na organização, seja como parte da alta gestão, da sinergia entre os gestores, colaboradores e da sociedade.

4.4. FEEDBACK – A COMUNICAÇÃO MAIS HUMANIZADA

A pesquisa ainda evidenciou, com o mesmo percentual de 11,47%, que os colaboradores desejam que a organização ofereça ações para o acolhimento e um bom *feedback*. A expectativa que trata sobre o acolhimento já foi objeto de análise especificada no item 4.3, tendo como reforço a preparação que a GP tende a observar antes de recepcionar os colaboradores, orientando de forma clara e objetiva sobre quais serão as etapas para o retorno ao trabalho presencial e quais os principais cuidados devem ser seguidos para evitar a infecção pela Covid-19. Além disso, é recomendado um programa de boas-vindas, com mensagem de positividade e esperança pela alta gestão da organização e o oferecimento de mimos aos colaboradores.

Para o fator *feedback* é sugerido que, após o retorno ao trabalho presencial, a GP juntamente com os gestores alinhe quais foram as expectativas da organização e as apresentadas pelos empregados. Isso vale como resposta de quais os pontos que precisam ser corrigidos e melhorados no desenvolvimento do teletrabalho, bem como daqueles que necessitam de capacitação e treinamento para ampliação das competências profissionais.

No conjunto das expectativas apontadas pelos colaboradores, ainda se espera uma interação da equipe e gestores, cujo indicador foi de 10,75% e a promoção de uma comunicação mais ativa e direcionada, com o percentual de 7,53%. É importante destacar que cerca de 1,43% dos pesquisados pontuaram outras oportunidades reais: flexibilidade para o trabalho ser mais efetivo, o que não necessariamente requer a presença do colaborador na EBSEH; ações de

flexibilização do horário de trabalho, sem controle de ponto; manifestação de indiferença e o esclarecimento de que já foram bem recepcionados no ato do retorno ao ambiente de trabalho.

As pessoas precisam fazer parte das decisões da organização, da elaboração dos planos, projetos e da implantação de ações de melhorias dos resultados, o que contribuirá para que o indivíduo se sinta motivado e engajado cada vez mais na instituição a que pertence.

Na dimensão sobre a necessidade de treinamento e capacitação para execução do teletrabalho, os colaboradores destacaram algumas áreas que demandaram certos conhecimentos específicos. A área que mais precisou de intervenção de novos aprendizados foi a gestão do tempo, com a indicação de 25%. Em meio ao regime de teletrabalho compulsório, como no caso estudado da Covid-19, o colaborador precisou gerenciar o tempo de planejamento e execução das tarefas laborais, definindo as prioridades, focando no aumento da efetividade, eficiência e da continuidade da produtividade, além de fazer uma conexão com as atividades pessoais. A segunda área mais destacada na pesquisa foi ter habilidades em informática, com 21,09%, o que, para a realização do trabalho virtual é exigido, diariamente, amplos conhecimentos nas ferramentas da informação e em suas inovações. O estudo em novas técnicas da informação garante um aperfeiçoamento para o exercício das melhores práticas para a realização do trabalho, seja presencial ou em teletrabalho.

Cerca de 21,09% dos colaboradores ainda relataram outros tipos de capacitações, entre habilidades específicas do cargo e uso de rede de computadores por intermédio da Rede Privada Virtual – VPN. A comunicação e *feedback* apareceram com 20,31% de manifestação e interferência direta em capacitação e treinamento, uma vez que para o momento da execução do trabalho não presencial, esses procedimentos de comunicação e *feedback* ocorreram com mais frequência, o que exigiu dos pares um maior conhecimento sobre os assuntos. Conhecimento em gestão da mudança obteve 12,50% de indicação e isso, provavelmente, deve ter ocorrido em razão de o assunto ser novo e não ser tão estudado. Mesmo com essa classificação é relevante a capacitação dos colaboradores para uma melhor compreensão, entendimento da gestão da mudança e para adaptação das necessidades constantes da organização no mundo contemporâneo.

A próxima dimensão da pesquisa buscou identificar, após o retorno ao trabalho, qual a área do conhecimento os colaboradores perceberam que precisa ser mais explorada. Com 26,45%, houve um destaque na área de gestão da mudança, o que é ratificado na análise da dimensão sobre a necessidade de treinamento e capacitação para execução do trabalho remoto.

Aproximadamente 26,45% dos colaboradores citaram que a comunicação e *feedback* têm sido áreas que merecem atenção, visto que esse conhecimento é aplicável tanto para o trabalho presencial como o não presencial. O processo de comunicação com a instituição e os pares deve

ocorrer diariamente, utilizando uma linguagem clara, objetiva e não violenta. Por sua vez, o retorno avaliativo, seja da informação como do processo, merece ser mais explorado, para que se tenha uma ferramenta de prevenção, ajustes de comportamentos e melhoria dos *gaps*.

4.5 OUTROS INDICADORES PARA A MELHORIA DA GESTÃO

A temática da gestão do tempo aparece com 20,66% de indicação de exploração do conhecimento, sendo um tema no qual o colaborador carece de planejamento e controle consciente do tempo gasto com as tarefas do trabalho e nos afazeres particulares. Essa ampliação de conhecimentos tem grande valia para o progresso dos processos produtivos e para a priorização e organização das tarefas, o que resulta na efetividade das entregas. Com 14,88%, a informática foi recomendada como a área que exige uma continuidade de aprendizado, pois se tornou mais recorrente o emprego de ferramentas de tecnologia da informação nas novas condições de trabalho. Obter esse conhecimento em tecnologia foi forçado pela dificuldade que o suporte da área de informática apresentou e devido a essa nova realidade do teletrabalho.

Para a última dimensão da questão, os colaboradores apontaram como 11,57%, outras vertentes intituladas como a não identificação e/ou necessidade de capacitação, a exploração do conhecimento em QVT e as medidas de proteção e segurança da Covid-19. Os resultados revelam que a GP precisa reforçar suas ações de capacitação e treinamento para o incremento da nova condição de teletrabalho e, também, para o aperfeiçoamento nas áreas que demandam atualizações constantes, como a gestão do tempo, informática, gestão da mudança e demais dimensões.

A próxima questão discorre sobre a carga horária efetivamente cumprida e das atividades extras demandadas. Como resultado da pesquisa, 42,22% dos colaboradores indicaram que “Às vezes” são solicitadas tarefas após a jornada de trabalho. Na sequência, 31,11% informaram que “Raramente” ocorrem essas atividades e 5,56%, indicaram que “Sempre” são demandados. O resultado da pesquisa ainda demonstrou que 21,11% dos colaboradores apontaram que nunca foram surpreendidos com atividades extras após o cumprimento diário de sua jornada de trabalho.

A ampliação da jornada e sobrecarga de trabalho pode ter ocorrido, durante o trabalho remoto, devido às constantes reuniões *on-line* e ao aumento do volume de trabalho (respostas aos *e-mails*, mensagens recebidas no celular e processos institucionais). Esses indicadores apontam para um cuidado que a GP deve dispor estrategicamente, garantindo ao colaborador o cumprimento da carga horária acordada em contrato de trabalho, sem prejudicar a sua rotina profissional e pessoal após a efetivação de sua jornada de trabalho, considerando as formas e

condições do teletrabalho. Caso haja a necessidade de atividades extras, o gestor manterá, antecipadamente, contato com o colaborador, verificando a disponibilidade dele para realizar as tarefas em dias específicos além do seu horário de trabalho.

4.6 A QVT NA EBSEERH E ALGUNS SINTOMAS ADVINDOS POR OCASIÃO DA PANDEMIA

Na avaliação sobre a QVT, a pesquisa com os colaboradores teve como foco as características do teletrabalho e as condicionantes da vida (convívio familiar, social e as relações profissionais e interpessoais com a equipe de trabalho) e, também, os possíveis fatores críticos que interferem na qualidade total de vida. O primeiro sentimento percebido pelos colaboradores na realização do trabalho remoto obteve 21,65% de indicação como sendo confortável seguido do mesmo percentual para a sensação de produtivos. A pesquisa ainda demonstrou outros pontos favoráveis à QVT, dos quais 17,07% dos pesquisados se sentiram motivados, 15,85% indicaram sentimento de segurança e 14,63% perceberam estar engajados.

Os indicadores analisados traduzem-se como benefícios para a organização e a implantação de futuras condições de trabalho, ou seja, o teletrabalho, tendo em vista que os comportamentos positivados dos colaboradores foram determinantes para uma percepção dos elementos que integram a QVT. A dimensão da pesquisa sobre a QVT confirmou que os colaboradores da EBSEERH Sede abraçaram a causa do trabalho remoto, demonstrando comprometimento com a produtividade e os objetivos institucionais, mesmo diante das dificuldades ora encontradas, quando da disponibilização do teletrabalho, dos momentos de isolamentos radicais e das condições para realização do trabalho, fatos ocasionados pelo surto da Covid-19.

A pesquisa também indicou alguns sintomas percebidos pelos colaboradores durante o teletrabalho e que merecem atenção. Os sintomas descritos estão ligados à saúde mental e emocional como a ansiedade, com 6,10%, o *stress*, com 2,14% e a depressão, com 0,91%.

O tratamento da saúde mental e emocional do trabalhador constitui a promoção do bem-estar e do equilíbrio individual e coletivo dos colaboradores, o que requer ações de estímulo para a busca de ajuda, a estruturação de programas integrados e multidisciplinares (acompanhamento médico, alimentação saudável, prática de exercícios físicos, evitar a automedicação, desenvolver a inteligência emocional, entre outros), para que possa ser cultivada uma qualidade de vida saudável. Com isso, as evidências têm apontado que ações institucionais para a assistência à saúde dos colaboradores precisam garantir também o bem-estar no teletrabalho, oportunizando o resgate

da saúde do colaborador com o uso na perspectiva de uma QVT assistencialista e preventivista.

Em paralelo com a questão analisada sobre os sentimentos e sintomas percebidos no teletrabalho, também foram abordados na pesquisa os sentimentos e sintomas percebidos pelos colaboradores no momento do retorno ao trabalho presencial. Os sentimentos indicados são de 14,78% no quesito confortável, 11,33% como produtivos, 8,37% como sendo engajados, 6,40% motivados e 5,42% como seguros. Quanto aos sintomas percebidos no novo normal, retorno ao trabalho presencial, houve destaque para a ansiedade, com 28,57%, o *stress* com 20,70% e a depressão com aproximadamente 4,43%. Identifica-se nos resultados que a volta ao ambiente de trabalho não será uma tarefa fácil de lidar, o que demandará muita atenção e cuidado. Os colaboradores atravessaram muitos desafios ao longo do surto da pandemia da Covid-19 e de suas variantes, o que acabou ameaçando as certezas e equilíbrios emocionais para o novo normal.

O retorno ao trabalho presencial é um momento muito delicado e impactante na vida dos colaboradores e para garantir uma QVT, é importante que se tenha um ambiente de trabalho saudável, com monitoramento dos procedimentos de prevenção, uma relação transparente com confiança e comunicação, permitindo que os colaboradores se sintam confortáveis, seguros e exerçam um controle sobre seus comportamentos e emoções.

A realização do teletrabalho requer o cumprimento de procedimentos e configurações legais para a sua execução e, para tanto, verificou-se que a pesquisa conseguiu detectar alguns fatores que influenciam positivamente na execução desta nova condição de trabalho, o que é representado na presente análise. A conciliação das atividades profissionais e pessoais apresenta-se como fator principal, com 14%, seguido do elemento tempo, o que foi estimado em 13,50%. Esses fatores representam uma oportunidade de harmonizar a gestão do tempo com as tarefas demandadas do trabalho e as questões pessoais do dia a dia, o que contribuirá para elevação da motivação e redução do absenteísmo.

O trabalhador beneficia-se com a possibilidade de reduzir ou mesmo eliminar o tempo gasto no deslocamento casa-trabalho o que, conseqüentemente, leva a uma redução dos fatores que causam a ansiedade e o *stress* e, uma melhoria na qualidade de vida pela flexibilização do horário e local de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e pessoal, executar as tarefas de acordo com o seu ritmo e pelo ganho de relativa autonomia.

Cerca de 11% dos pesquisados citaram a infraestrutura como fator positivo na influência do trabalho remoto. Aproximadamente 9,50% dos colaboradores destacaram que a comunicação efetiva tem a sua importante contribuição nesse processo de trabalho. Paralelo a isso, tem-se a valorização da força de trabalho, com o indicador de 9,25% como influenciador no determinante

teletrabalho. A exaltação dos colaboradores tende a internalizar a importância do processo de humanização no ambiente de trabalho, seja presencial ou remoto, reconhecendo, valorizando e exercendo a empatia em ocasiões que requerem um maior cuidado e acompanhamento.

Por intermédio das opções sobre os fatores que induzem positivamente no teletrabalho, identificam-se também outros pontos, que não poderão ser desconsiderados, pois são significativos para esse novo rumo do teletrabalho. Os fatores são: carga horária com 8,75%; capacitação e treinamento, com 7,50%; integração com a equipe, com 7,25%; o controle dos gestores que representa 4,25%; a cultura organizacional com 4,25%; os custos de infraestrutura incorporados pelos colaboradores, com 3,50%; a vulnerabilidade de adocimentos, ponderado em 2,50%; a entrega de resultados com 2%; o apoio e envolvimento da alta gestão com 1,50% e por último, com 1,25%, a elegibilidade de outros fatores como a própria pandemia, o aumento do índice de contaminação pela Covid-19, redução do estresse com trânsito e deslocamento, sentimento de segurança em casa e o principal, o devido distanciamento.

Há, portanto, outras vantagens para o trabalhador, como a redução das despesas com transporte, o exercício de maior autonomia dos colaboradores e a preocupação da organização com a saúde e valorização de sua força de trabalho. As vantagens para a organização estão relacionadas à experimentação positiva do teletrabalho, em tempos excepcionais, como no caso da pandemia da Covid-19, a queda dos custos com mobiliários, transportes e recursos humanos e um aumento da produtividade. Os fatores positivos advindos do teletrabalho somam-se aos elementos integrantes da QVT e, para que esses resultados permaneçam favoráveis, a EBSERH Central precisa investir em seus colaboradores, nas condições de trabalho e suporte organizacional, garantindo um ambiente de trabalho remoto adequado e que motive os colaboradores a realizarem suas atividades com empenho e dedicação.

Para a próxima dimensão da pesquisa verificaram-se os fatores negativos que interferem no trabalho remoto. O elemento infraestrutura aparece com 28,87% como causa influenciadora para a realização do teletrabalho. A infraestrutura no ambiente de trabalho remoto é caracterizada como um fator básico e essencial, representada por uma estrutura com boa iluminação, ferramentas e equipamentos adequados (computador, *notebook*, acesso à *internet*, mesa, cadeira, *mousepad* e demais acessórios), todos obrigatórios e primordiais às regras de ergonomia para que possibilitem o atendimento das demandas do teletrabalho com total segurança.

Outro fator negativo que influencia no teletrabalho está no custo para o colaborador, indicado com 12,13%. Esse custo pode estar relacionado com o aumento das despesas incorporadas com equipamentos, infraestrutura, informática, materiais de uso de escritório,

energia, telecomunicações e até mesmo a uma capacitação adequada para a execução do teletrabalho. Para evitar uma sobrecarga financeira para o colaborador é recomendado que a EBSEH Central promova um suporte organizacional para que o colaborador tenha boas condições de trabalho (infraestrutura, equipamento, tecnologia e nos aspectos ergonômicos), assegurando também uma qualidade de vida no trabalho remoto.

Os colaboradores pesquisados manifestaram que 8,37% dos fatores negativos são decorrentes da falta de integração com a equipe. Consequentemente, isso chama a atenção para a quebra de relações com os pares. A interação com a equipe é um fator preponderante para a melhoria da qualidade de vida dos teletrabalhadores e, para isso, a EBSEH Sede precisa manter a conexão dos colaboradores com os demais integrantes da equipe de trabalho. Uma boa relação interpessoal poderá ocorrer por intermédio dos dispositivos de comunicações utilizados no trabalho remoto, tais como *e-mails*, *intranet*, *whatsapp* e demais plataformas institucionais, permitindo um maior contato humano, ainda que virtualmente.

A cobrança por maiores resultados foi tida como quarto fator que influencia no teletrabalho, cujo percentual alcançou 7,53%, o que de certa forma, é uma preocupação na cadeia de valores negativos, ainda mais diante do estágio de vulnerabilidade que o colaborador se encontra forçado pela pandemia da Covid-19. Essa cobrança carrega substancialmente o elemento comportamento rígido, com o surgimento de um controle cotidiano dos gestores.

Outros motivos que influenciaram negativamente no teletrabalho foram tidos como o controle dos gestores, com destaque de 4,60% e a inexistência de uma comunicação eficaz, com o mesmo percentual de 4,60%. Falar em qualidade de vida no teletrabalho requer a mudança de comportamento individual, grupal e organizacional. A cultura organizacional também importa para a QVT, sendo um guia de crenças, de costumes e valores que determinam o comportamento e a percepção das coisas, seja por parte dos trabalhadores como da gestão. As práticas nos controles gerencias passaram a ser realizadas de forma remota, o que acabou gerando a função de telegestores. O controle dos gestores não pode ser deixado de lado, pois com o teletrabalho, os desafios tornaram-se ainda maiores e demandam um acompanhamento das metas.

4.7 A EBSEH E ALGUMAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

A EBSEH Central pode incentivar os gestores a ampliarem suas relações de trabalho com a equipe, se colocando à disposição para sanar as dúvidas, promover uma maior comunicação remota, decidirem, em conjunto, as melhores alternativas para a conclusão das tarefas e

cumprimento dos prazos, permitindo uma maior proximidade no relacionamento e uma motivação de sua equipe. Os gestores precisam desenvolver a confiança em seus teletrabalhadores, focando nos resultados e não nos processos, visto ser um meio de medir os resultados, uma vez que controlar a maneira que um colaborador realiza uma tarefa em teletrabalho, torna-se difícil e complexa. A gestão do controle deve ser no resultado final e na demonstração de confiança nas atividades do colaborador em trabalho remoto.

Com o mesmo percentual de 5,44%, foram pontuadas como influências negativas para o teletrabalho: a cultura organizacional, o envolvimento da alta gestão e a carga horária de trabalho. Esses elementos estão de acordo com os conceitos abordados por Ferreira (2011), quando trata a cultura organizacional no contexto da QVT, como um momento de fatores, condições de trabalho e suporte organizacional, entre outros. A EBSE RH Central conhecendo e entendendo a cultura do colaborador em teletrabalho, sabendo de que forma os hábitos, comportamentos, crenças e valores são manifestados por ele e se a cultura organizacional vivida no trabalho presencial foi levada para o ambiente de teletrabalho passa a ser uma conduta estritamente pertinente. Nesse contexto, o envolvimento da alta gestão torna-se essencial para o desenvolvimento da cultura organizacional e para o comprometimento das ações estratégicas da organização e de seus recursos humanos.

Outro fator citado na pesquisa como influenciador negativo no teletrabalho foi o adoecimento, com 4,18%. Esse fator implica na qualidade de vida dos colaboradores e segundo Benevides e Estender (2018), a Qualidade de Vida vai muito além de apenas viver com qualidade de vida, é relacionar-se com as áreas social, afetiva, profissional, pessoal e a saúde do ser humano.

A EBSE RH Central pode desenvolver programas de gestão de pessoas que promovam a saúde e a qualidade de vida dos seus colaboradores, orientando, antes mesmo da implantação do teletrabalho, sobre as boas práticas para manter uma saúde saudável. Essas práticas envolvem uma boa alimentação, a recomendação do descanso entre jornadas e almoço, pausa para alongamentos, realizações de atividades físicas, busca de novas rotinas de vida, o contato social, manter uma ergonomia para as condições do teletrabalho e realizar periodicamente um acompanhamento médico e de profissionais especializados em saúde.

A pesquisa também exibiu outros fatores que influenciam negativamente no teletrabalho: a capacitação e treinamento, com 3,35%; outros fatores (ansiedade pelo isolamento, nenhum aspecto negativo, não ter horários definidos para trabalho e atividades pessoais), com indicação de 2,94%; conciliação das atividades profissionais e pessoais, com 2,51%; fator tempo, com 2,51% e um último indicador, a valorização da força de trabalho, com 2,09%. Esses indicadores servirão de base para o incremento de uma qualidade de vida no teletrabalho, considerando a importância

do trabalho e suas condições. Com esses resultados, a qualidade de vida do colaborador pode ser prejudicada e para reduzir as possíveis causas que levam a um mal-estar do teletrabalhador, a EBSEH Sede tem como alternativa a incrementação de uma Gestão da QVT, oferecendo um suporte necessário para que os colaboradores tenham melhores condições de executarem suas atividades, com conforto e promovendo o bem-estar.

Nesse indicador da pesquisa sobre a QVT buscou-se analisar quais atitudes os colaboradores adotaram para manter o bem-estar no ambiente de teletrabalho. Com 18,32% a alimentação saudável foi a atitude mais realizada, seguida do cumprimento da intrajornada, com 15,97%, conhecida como o horário de almoço. Observa-se na próxima dimensão uma preocupação dos colaboradores em manter uma pausa para descanso, com 13,61%. Outros pontos destacados estão na prática de atividades físicas, com 13,09%; a adoção de novas rotinas, com 10,73%; o cumprimento da interjornada, com 10,73%; a realização de alongamentos, com 9,42% e o hábito de ouvir músicas, com 6,81%.

Para o indicador caracterizado como outros, cerca de 1,31% dos colaboradores relataram a realização de meditações, o uso de equipamentos e materiais para melhoria da ergonomia, o seguimento da rotina como se estivessem no trabalho presencial e, por último, que não executaram nenhuma das alternativas arroladas na pesquisa.

Esses resultados, em sua maioria, já são esperados para uma QVT presencial e, mesmo em teletrabalho, os colaboradores continuaram adotando boas atitudes para manter essa qualidade de vida. É de grande valia que a EBSEH Sede proporcione a manutenção de uma qualidade de vida no teletrabalho, sendo um elemento indispensável para garantir o bem-estar, a saúde e o desempenho dos colaboradores. A QVT tem como característica a redução das causas de adoecimentos e dos impactos na saúde mental dos colaboradores, como a ansiedade, depressão, *stress* e desmotivação, além de estar totalmente ligada para a uma melhoria da satisfação do trabalhador.

Para a última dimensão da pesquisa procurou-se identificar quais atitudes os colaboradores não adotaram para a continuidade da qualidade de vida no ambiente remoto. No rol das mais preocupantes e elevadas está a falta de atividades físicas, com 16,20%; a ausência de alongamentos, com 15,74%; a falta de hábitos para ouvir músicas, com 15,74%; a inexistência da adoção de novas rotinas, com 11,11%; a ausência de pausa para descanso, com 10,19% e o não cumprimento da interjornada, com 10,19%. Também foram considerados a falta do cumprimento da intrajornada, com 8,80% e com 1,85% a de outros fatores relacionados à desconexão momentânea do trabalho e o acatamento de todos os hábitos descritos na questão.

Diante das ações não adotadas pelos colaboradores, a EBSE RH Sede deve planejar ações de QVT para a melhoria das condições de trabalho, o relacionamento interpessoal, a saúde dos colaboradores, incentivando a flexibilidade laboral, aprimorando o ambiente de trabalho e valorizando as pessoas. Essas ações são tidas como básicas, pois são necessidades que precisam ser satisfeitas para se manter o equilíbrio constante das questões fisiológicas do colaborador e promover um bem-estar no trabalho remoto.

O trabalho também oportunizou, por meio de *e-mails* e telefonemas, alguns relatos sobre a importância da pesquisa diante da realidade de novas condições de trabalho imposta pela Covid-19, bem como pela preocupação e cuidado que a GP demonstrou para o momento do retorno ao trabalho presencial e para garantir a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores.

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou analisar os impactos do retorno ao ambiente de trabalho da EBSE RH Sede, com a finalidade de auxiliar a GP na adoção de ações viáveis para a execução das atividades no dito novo normal e as novas condições de trabalho. Os fatores detectados no retorno ao trabalho presencial na EBSE RH Central estão relacionados a um conjunto de indicadores, dentre eles, os diversos meios de comunicação utilizados simultaneamente pelos colaboradores, a ausência de infraestrutura para a realização das tarefas em teletrabalho, e conseqüentemente, a segurança advinda das questões ergonômicas e tecnológicas, bem como a falta de convivência presencial com os colegas, cujo isolamento social tem a ver com as questões ligadas à saúde mental.

Também merecem destaques o prazo de adaptação ao teletrabalho, a necessidade de novos treinamentos ligados à comunicação e *feedback*, gestão de mudanças e gestão do tempo em épocas de pandemia, a vulnerabilidade social trazida pelo contexto da Covid-19, causando medo de contágios, os problemas psicológicos que surgiram durante e após o teletrabalho, resultando em adoecimentos, fragilidades, comportamentos inadequados como ansiedade, depressão e *stress*, além do surgimento da falta de motivação e de sentimentos de incertezas dos colaboradores e os demais conflitos culturais existentes nestes novos cenários.

Os colaboradores trouxeram apontamentos sobre o processo de acolhimento no retorno ao ambiente de trabalho que merece uma atenção diferenciada dos gestores com foco em ações motivacionais; compreendendo a fase de adaptação a este dito novo normal, vide os relatos de apreensões, como o medo de se infectarem com a Covid-19, além dos sentimentos de insegurança, doenças preexistentes, filhos na escola e familiares com comorbidades, o que requer uma atenção

diferenciada para o retorno ao ambiente presencial. Apesar destes indicadores, sobressaiu o fato de que a carga horária teve um aumento na jornada diária dos colaboradores - tarefas extras solicitadas pelos gestores – o que justificaria um acolhimento distinto neste retorno.

Outros impactos identificados neste cenário foram o aumento da produtividade, a autonomia maior para execução das atividades por parte dos colaboradores, a conciliação nas relações entre o trabalho, as atividades pessoais e familiares, uma redução no índice de absenteísmo e, conseqüentemente, um maior comprometimento e engajamento dos colaboradores para a operacionalização dos processos e o alcance dos objetivos organizacionais.

A GP da EBSEH Sede, compreendendo os desafios oportunizados pelo teletrabalho e como eles influenciam na qualidade de vida dos colaboradores, pode adotar ações que envolvam um suporte organizacional para melhores condições de trabalho, como a infraestrutura, os equipamentos, telecomunicações e ergonomia, bem como ações que promovam uma qualidade de vida pessoal e profissional, como novos programas de atenção à saúde, suporte emocional, processo de comunicação (*feedback*) e ações para valorização, reconhecimento e acolhimento, apropriados a este novo cenário.

A comunicação remota entre os colaboradores pode ser mais direcionada, ao invés de se utilizar as diversas plataformas existentes, requerendo outras habilidades que precisam de treinamento e outras análises.

Esses fatores poderão contribuir para que a GP desenvolva outras pesquisas e trilhe uma gestão pública com ações mais ativas para atender as necessidades profissionais e humanas de seus colaboradores, adequando-se às novas condições de trabalho humanizadas para atender as diferentes demandas dos colaboradores que podem manifestar comportamentos distintos, conforme a sua capacidade de se adaptar ao novo. O indivíduo é a chave de ouro para a transformação e inovação do futuro do trabalho, sob a ótica de novas categorias laborais e dos fatores que exercem influência no comportamento dos trabalhadores, garantindo assim, uma adequação às realidades vigentes, exigências impostas e uma melhor qualidade de vida.

Este artigo contribui para a expansão de outras ações que possam mitigar cenários incertos, destacadamente para os profissionais da área da saúde.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENEVIDES, H. V.; ESTENDER, A. C. A. **Influência da Qualidade de Vida dos Colaboradores nas organizações**. Revista Gestão & Conexões. Vitória, v. 7, n.; 1, jan./jun. 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/51861/a-influencia-da-qualidade-de-vida-dos-colaboradores-nas-organizações->>. Acesso em: 30 de dez. 2020.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública - 2010; Brasília; MP, SEGES 2009. Versão 1/2010.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. (Org.). Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 37, Apresentação, p. 19-21, 2014.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores**. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do Teletrabalho na Pandemia do Covid-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**. Maringá, v. 28. Ed. Esp., jun./2020. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/53637/751375150139/>>. Acesso em: 30 de dez. 2020.

MORAES, M.M. **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Coleção - O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Vol. 2. Porto Alegre: Artmed, 2020. Disponível em: <<https://www.sbpot.org.br/publicacoes/livros/volume-2-os-impactos-da-pandemia-para-o-trabalhador-e-suasrelacoes-com-o-trabalho/>>. Acesso em: 30 de dez. 2020.

OLIVEIRA, M. A. M; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no serviço civil brasileiro: experiências inovadoras e desafios. Repositório UnB. Disponível em <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/37993>>. Acesso em 07 de jan. 2021.

OLIVEIRA, M. de. **Energia emocional: base para gerência eficaz**. São Paulo: Markron Books, 1997.

OMS. **Considerações psicossociais e de saúde mental durante o surto de COVID-19**. Organização Mundial da Saúde. 18 de março de 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1>>. Acesso em: 05 de jan. 2021.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Lei nº 13.979, de 06/02/2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm>. Acesso em: 09 de jan. 2021.

RAHN, M. M.; WEBER, L. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.I.], v. 12, n. 3, p. 97-129, abr. 2020. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6940>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, R. T. da. O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho. 2004. 193f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102008003037/publico/RTS20080924.pdf>>. Acesso em: 19 de jan. 2021.

VERGANA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.