

Força-Tarefa



**PsiCOVIDa**  
Conhecimento científico a favor do bem-estar



# Guia para trabalhadores e gestores sobre o redesenho do trabalho em tempos de **pandemia**



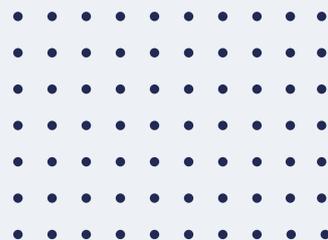
Na atual situação de pandemia da COVID-19, provocada pelo vírus SARSCoV-2, estamos sendo desafiados a mudar hábitos e rotinas antigos. Essas mudanças, somadas ao excesso de notícias sobre a pandemia, ao distanciamento físico, e às consequências econômicas, sociais e políticas relativas ao novo cenário, podem aumentar ou prolongar as dificuldades para lidar com o contexto e o conseqüente desconforto emocional.

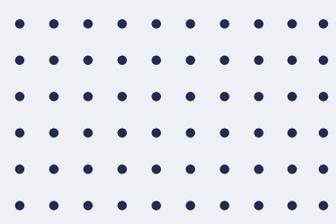
É comum, durante esse período, sentir que estamos sobrecarregados, especialmente quando sentimos ou pensamos:

**“não consigo fazer as coisas do meu jeito”**

**“não tenho capacidade de lidar com estes desafios”**

**“não tenho o apoio das pessoas que são importantes para mim”**





Ao longo dos últimos anos, a pesquisa científica em Psicologia produziu uma série de evidências sobre os impactos de situações estressantes para o trabalho e a saúde dos trabalhadores. Apresentou também resultados do uso de diversas estratégias para ajudar os trabalhadores a lidarem com as demandas excessivas que, por vezes, se apresentam nos diferentes contextos de trabalho.

Esses conhecimentos embasaram a produção deste guia, que se destina a ajudar trabalhadores e gestores de equipes a encontrarem formas saudáveis e satisfatórias para lidar com trabalho em .

## **Aproveite a leitura!**





## INTRODUÇÃO

Autoridades em Saúde do mundo inteiro indicam o isolamento social como principal estratégia no combate à pandemia da COVID-19.

Por isso, nos últimos meses, diversos empregadores orientaram seus colaboradores a trabalharem em *home office*. Muitos desses profissionais, assim como as organizações para as quais trabalham, entendem que é preciso manter a produtividade, mesmo com todos os desafios de trabalhar de casa.

E embora a produtividade talvez não deva ser a prioridade número 1 nesse momento, há pelo menos 3 motivos para nos mantermos ativos e engajados no trabalho, mesmo nesse período:

# #1

## Engajamento

O engajamento no trabalho é caracterizado por altos níveis de energia que provocam sensação de bem-estar, envolvimento e identificação com o trabalho; o que permite lidar com altas demandas e adversidades.

## Saúde Mental

É fundamental cuidarmos da nossa saúde mental neste momento estressante e repleto de incertezas. Realizar um trabalho gratificante e significativo pode ser um fator protetor contra o adoecimento.

# #2

# #3

## Economia

Toda pessoa que pode continuar a trabalhar em *home office* faz a diferença para a economia. Sendo assim, se continuamos ativos, podemos ser agentes contribuindo para minimizar o impacto do COVID-19 na economia global.



Muitas pesquisas mostram que práticas de redesenho do trabalho têm um impacto significativo no engajamento e no bem-estar em diferentes contextos da vida. Tendo isso em vista, este guia foi elaborado para **ajudar dois públicos** que compartilham as dificuldades e precisam também partilhar estratégias para assegurar que o trabalho em *home office* seja feito de forma **eficiente, satisfatória e, principalmente, saudável**.

Por isso, apresentaremos algumas sugestões sobre o **redesenho do trabalho** que podem ajudar você, trabalhador, a dar seguimento ao seu trabalho e ajustá-lo à realidade do *home office*.

Também reunimos dicas para orientar você, gestor, sobre como ajudar seus colaboradores e equipes em *home office* a nesse novo contexto.

Todas as sugestões que serão apresentadas foram elaboradas com base em **pesquisas científicas**, que estão listadas ao final da cartilha. É importante salientar que nem todas as dicas que apresentaremos se aplicam a todos os contextos, por isso, recomendamos que considerem aquelas que parecem fazer **sentido para você**.

**Neste momento uma pergunta deve estar martelando na sua cabeça, não é mesmo?**



## O que é Redesenho do Trabalho?



As pessoas tendem a, por iniciativa própria, **realizar ações para moldar a própria experiência de trabalho.**

O redesenho do trabalho engloba ações e comportamentos proativos para modificar o próprio trabalho, para torná-lo mais **atraente, gratificante e significativo.**

Você frequentemente deve perceber oportunidades para mudar alguma coisa no seu trabalho, por exemplo, variar o tipo de tarefas desempenhadas, assumir novas atividades e desafios, modificar a forma como você interage com outras pessoas e pode até mesmo identificar oportunidades para encontrar um novo propósito no que faz. As pessoas, de maneira geral, gostariam de ter um trabalho gratificante e significativo.

Para que isso seja possível, modificam suas tarefas e interações no trabalho para fazer com que ele se alinhe melhor aos próprios **VALORES, COMPETÊNCIAS e MOTIVAÇÕES.**



No dia-a-dia as pessoas redesenham seu trabalho dentro dos limites e fronteiras da Organização. Porém, neste momento de pandemia muitas não seguem frequentando os seus ambientes habituais.

Mesmo assim, **é possível continuarem proativas** moldando sua experiência de trabalho dentro da rotina do *home office* ou, no caso de gestores, contribuindo para que a sua equipe possa fazê-lo. É possível, principalmente, modificar a forma como o trabalhador percebe aquilo que faz neste novo contexto de isolamento social, e **dar outro SENTIDO a essa experiência** frente à pandemia.

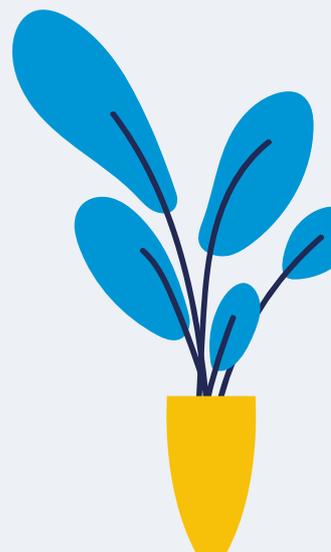
## Porque as pessoas engajam em ações de Redesenho do Trabalho?

O *home office* é um novo território para muitos profissionais. O trabalho remoto exige especialmente **mais confiança na capacidade de auto-organização** de cada profissional, além de proporcionar **flexibilidade** às pessoas e possibilitar **comunicações mais abertas**.

Por isso, neste contexto, é especialmente importante desenvolver novas estratégias, redesenhando seu trabalho a fim de atender as próprias **necessidades de autonomia, competência e relações**. E também para apoiar a autonomia, competência e relações dos seus colaboradores e colegas de trabalho.

Pesquisas mostram que as motivações das pessoas para redesenharem o próprio trabalho estão relacionadas à satisfação de três Necessidades Psicológicas Básicas (NPB).

A satisfação dessas NPBs permite que as pessoas possam se desenvolver e realizar seu potencial, manter a integridade e ser física e psicologicamente saudáveis.



As três necessidades psicológicas básicas (NPB) são:

	<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>AUTONOMIA</b>	<b>RELACIONAMENTO</b>
	<p>Você sente-se capaz de dominar ou controlar seu trabalho?</p> <p>Sente-se capaz de gerenciar ou mesmo superar os desafios e metas?</p>	<p>Você sente-se livre para se manifestar e defender suas ações ou opiniões verdadeiras?</p> <p>Pode contribuir com as decisões ou escolher como as coisas são feitas?</p>	<p>Você sente que tem interações significativas no trabalho?</p> <p>Pode estabelecer relações estáveis e duradouras no trabalho?</p> <p>Conta com o apoio de colegas e líderes/chefes?</p>
<b>SATISFAÇÃO x FRUSTRAÇÃO</b>	<p>Quando você satisfaz esta necessidade sente-se eficaz e competente no que faz.</p> <p>Muitas vezes o ambiente não fornece as condições necessárias para que você seja eficaz e dê conta do seu trabalho, logo pode sentir-se incompetente, impotente, inútil, incapaz.</p>	<p>Quando você satisfaz esta necessidade sente-se compreendido e encorajado a participar ativamente.</p> <p>Sente que tem liberdade para fazer as coisas do seu jeito e que suas escolhas refletem o que você acredita.</p>	<p>Quando você satisfaz esta necessidade sente que pode estabelecer vínculos com as pessoas e que pertence ao grupo de forma efetiva. Do contrário, pode sentir-se desamparado, solitário, desvalorizado e sem ajuda.</p> <p>Ao se encontrar em um ambiente favorável aos seus relacionamentos, percebe que as pessoas se importam com você como uma pessoa.</p>
<b>GESTÃO E CONTEXTO</b>	<p>Um gestor ou um ambiente que apoiam a competência proporcionam estrutura: confiança no trabalho autônomo, expectativas e feedback claros sobre o desempenho das pessoas.</p>	<p>Um gestor ou um contexto que apoiam sua autonomia fornecem oportunidades de escolha e permitem que você se expresse livremente, ouvindo e acolhendo suas ideias e sentimentos.</p>	<p>Um gestor ou contexto que apresentam indiferença, descaso, negligência, frieza emocional, frustram a sua necessidade psicológica de relacionamento.</p>



O *home office* é um novo território para muitos profissionais. Por isso, neste contexto, é especialmente importante desenvolver estratégias para atender as próprias necessidades de autonomia, competência e relacionamento e também para apoiar a autonomia, competência e relações dos seus colaboradores e colegas de trabalho. Uma das formas de satisfazer as três NPBs no trabalho, é o engajamento em ações e comportamentos de redesenho do trabalho.



### Vamos tornar esses conceitos mais aplicados?

Refleta sobre como você percebe a satisfação das suas NPBs de **COMPETÊNCIA, AUTONOMIA E RELACIONAMENTO** no seu trabalho em *home office*. Quais delas você considera estar atendendo nesse período? Quais NPBs estão prejudicadas? Utilizando a metáfora do semáforo de trânsito, identifique qual NPB você precisa atender primeiro.

### ONDE SE ENCONTRAM AS SUAS NECESSIDADES POR COMPETÊNCIA, AUTONOMIA E RELACIONAMENTO?

Necessidade básica psicológica de:



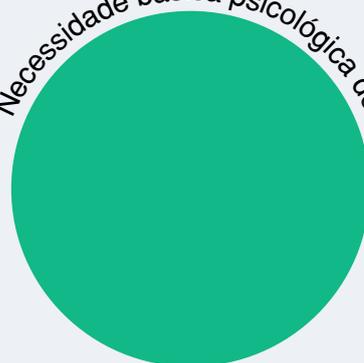
É preciso parar e dedicar mais tempo e energia para esta NPB.

Necessidade básica psicológica de:



Requer atenção

Necessidade básica psicológica de:



Livre para prosseguir

No decorrer desta cartilha apresentaremos diversas dicas sobre como fazer para atender melhor suas NPBs.

## Identificando seus Valores, Competências e Motivações (VCM) no trabalho



Valores, competências e motivações (VCMs) são recursos pessoais muito importantes na sua vida profissional. **Seus VCMs são seus recursos pessoais que podem ajudar:**

- a alcançar objetivos de trabalho;
- reduzir as demandas de trabalho que causam estresse;
- estimular o seu crescimento e desenvolvimento pessoal.

Por isso, identificar seus VCMs principais é fundamental para dirigir suas ações de redesenho do trabalho.

**QUAIS SÃO OS SEUS RECURSOS PESSOAIS QUE PODEM CONTRIBUIR E AJUDAR A MELHORAR SUA ADAPTAÇÃO AO HOME OFFICE?**

As definições abaixo podem ajudar você a identificar quais valores, competências e motivações são mais relevantes para seu trabalho atualmente.



## VALORES

**O que é mais importante para você na sua vida de trabalho?**

Exemplos: satisfação, significado/propósito, sucesso financeiro, autonomia, flexibilidade, crescimento pessoal, fazer a diferença para outros, gerar benefícios para a comunidade, etc.



## COMPETÊNCIAS

**Quais são suas capacidades (habilidades, talentos, atributos) únicas, que fazem com que você se diferencie de seus colegas e que são relevantes para seu trabalho atual?**

Exemplos: comunicação, habilidade artística, fluência em línguas, experiência internacional, conhecimento técnico, conhecimento de outra área, facilidade com novas tecnologias, etc.



## MOTIVAÇÕES

**Quais são seus interesses e paixões? Quais são as atividades ou temas que absorvem você completamente?**

Exemplos: ler, escrever, aprender, solucionar problemas, organizar, ajudar ao próximo, praticar esportes, cozinhar.

## PARA REFLETIR

Você considera que a situação de pandemia e *home office* tem provocado:

1. A inclusão de novos valores na sua vida de trabalho? Quais?
2. O desenvolvimento de novas competências? A valorização de alguma competência que você já possui? A melhoria de alguma competência que você já possui?
3. O desenvolvimento de novos interesses e motivações que podem te ajudar no trabalho?

Para colocar em prática seus VCMs, registre na tabela abaixo os recursos pessoais que você mais deseja utilizar neste momento:



### VALORES

- 
- 
- 



### COMPETÊNCIAS

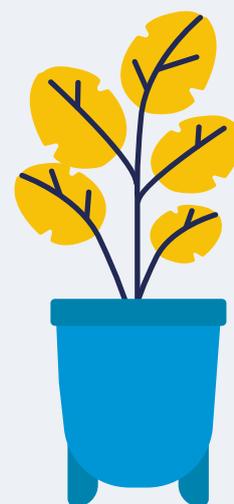
- 
- 
- 



### MOTIVAÇÕES

- 
- 
- 

**LEMBRE-SE QUE ESTES RECURSOS SERÃO SEUS ALIADOS PARA POSSIBILITAR E ORIENTAR SUAS AÇÕES DE REDESENHO DO TRABALHO!**



# Quais são as estratégias mais comuns de redesenho do trabalho?

As pesquisas em psicologia mostram que as pessoas utilizam três estratégias para recriar o próprio trabalho:



## REDESENHO DAS TAREFAS

Alterações no número, escopo e na forma de realizar a tarefa.

- Adicionar novas tarefas, desafios, atividades, projetos que se alinhem aos seus valores, competências e motivações (VCM).
- Priorizar tarefas, dedicando mais tempo e energia às tarefas que se alinham aos seus VCM.
- Alterar a forma de realizar as tarefas (redefinir, reformular)
- Diminuir as tarefas “obstáculos” que consomem sua energia motivacional.
- Diminuir o escopo de tarefas (ou dividi-las em tarefas menores).



## REDESENHO DAS RELAÇÕES

Alterações na quantidade e na qualidade das relações com outras pessoas no trabalho.

- Criar oportunidades para compartilhar o conhecimento e aprender com colegas.
- Expandir sua rede de relacionamentos (network), manter conexões (dentro e fora da organização).
- Escolher ser o mentor (coach) de novos empregados (de modo formal ou informal), ajudando-os a conhecer melhor a empresa, atividades de trabalho, etc.
- Organizar e frequentar atividades sociais do seu trabalho (mesmo que neste momento sejam online!).
- Oferecer suporte aos colegas de trabalho.



## REFORMULAÇÃO COGNITIVA

Alterações na forma como você percebe seu trabalho (como parte de um todo).

- Refletir sobre o papel que seu trabalho tem no seu bem-estar geral e para sua identidade.
- Manter sempre em mente a importância do seu trabalho para a sua comunidade ou clientes internos e externos.
- Pensar no significado que o seu trabalho tem para o sucesso da organização.
- Pensar no seu trabalho integrado a um todo (ampliar a visão).

As estratégias de redesenho das tarefas e das relações de trabalho envolvem mudanças tangíveis e concretas. Por outro lado, a reformulação cognitiva, ocorre quando uma pessoa passa a pensar de outra forma sobre o seu trabalho ou atribuir outro sentido a ele.

Resultados de pesquisa mostram que a **mudança na forma como uma pessoa percebe o seu trabalho pode gerar aumento nos seus níveis de engajamento no trabalho!** Ela também pode gerar aumento no bem-estar social (adaptação saudável do indivíduo em seu grupo de trabalho e comunidade).

## Como você pode redesenhar seu trabalho no formato *home office* durante a pandemia?

Reunimos sugestões para você redesenhar sua experiência de *home office*. Essas dicas são úteis tanto para você, que é gestor, (afinal também é trabalhador) quanto para você que é trabalhador, mas não ocupa posições de gestão.

Lembre-se que engajar-se em ações e comportamentos de redesenho do trabalho é uma estratégia para transformar o trabalho atual em um **trabalho mais gratificante e significativo**.

Siga o modelo na página a seguir:





## Necessidades Psicológicas Básicas



1. Inclua suas NPB de acordo com sua auto avaliação na parte 1.



2. Liste quais os recursos pessoais podem auxiliar no processo de mudança.



3. Quais oportunidades você percebe para mudar seu trabalho?



4. Como seus VCM podem orientar o redesenho do seu trabalho?

5. Escolha suas estratégias de redesenho do trabalho.

6. Você sente mais:  
a) Vigor mental?  
b) Envolvimento?  
c) Maior concentração?



7. Seu trabalho tem proporcionado:  
a) Crescimento pessoal?  
b) Contribuições positivas para os outros?



## Redesenhe suas **TAREFAS** para satisfazer sua Necessidade Psicológica Básica de **COMPETÊNCIA**:

### **Como você pode redesenhar suas tarefas para sentir-se mais eficaz e competente?**

- Crie variedade em seu trabalho, compartilhando conhecimento e colaborando com outras pessoas. Por exemplo:
  - a) Compartilhe dicas sobre como ser produtivo no *home office*.
  - b) Treine colegas na sua área de especialização.
- Experimente novas tecnologias e ferramentas que favoreçam o trabalho remoto.
- Se suas demandas de trabalho diminuíram, aproveite este período para aprender novas habilidades.
- Tenha em mente os seus valores, competências e motivações e busque estruturar seu dia ou sua semana em torno de algumas dessas preferências.

## Redesenhe suas **TAREFAS** para satisfazer sua Necessidade Psicológica Básica de **AUTONOMIA**:

### **Como você pode redesenhar suas tarefas para aumentar suas possibilidades de agir como quer, de acordo com o que acredita e valoriza?**

- Divida seu tempo em vários blocos de tarefas e defina onde deseja gastar mais tempo/energia de acordo com seus valores, competências e motivações. Defina prazos para suas tarefas.
- Defina metas (diárias e semanais) para si mesmo. Esboce um plano do que deseja alcançar.
- Busque clareza de papel. Pergunte a seus colegas e superiores o que eles esperam de você no novo contexto.
- Peça esclarecimentos quando não entender alguma coisa. No trabalho remoto é mais desafiador ler sinais de confusão ou desconexão, por isso precisamos fazer mais perguntas.
- Comunique-se mais: escreva e-mails e copie os colegas, ligue, faça conferências virtuais, produza consensos e registre os acordos e “combinados”. No trabalho remoto a comunicação frequente e clara é chave. Melhor comunicar demais, do que deixar lacunas para desentendimentos.

(Continua...)

## Redesenhe suas **TAREFAS** para satisfazer sua Necessidade Psicológica Básica de **AUTONOMIA**:

- Incentive seu gestor a confiar em você para decidir seu próprio horário de forma a adequá-lo às suas outras demandas do âmbito doméstico. E faça o mesmo por seus colaboradores, se você for o gerente.
- Solicite feedback frequente aos membros da equipe/gerente. Busque, se possível, obter feedback de forma virtual síncrona.
- Solicite feedback de seus clientes/ou de outras partes interessadas. Pergunte o que está funcionando bem e o que não está.
- Estabeleça limites com sua família, explicando que durante o horário de trabalho, seu “escritório” (espaço do *home office*) deve ser respeitado.
- Trabalhe em equipe com seu parceiro(a) para compartilhar de forma justa os cuidados com a casa e o suporte aos filhos.
- Estabeleça uma rotina de trabalho para conciliar com as demandas do trabalho doméstico. Nas pausas ativas do *home office*, você pode realizar alguma tarefa doméstica.

## Redesenhe suas **RELAÇÕES** para satisfazer sua Necessidade Psicológica Básica de **RELACIONAMENTO**:

**Como você pode sentir-se mais próximo dos seus colegas e chefe?  
Como pode continuar cultivando relações positivas com a equipe?**

- Reserve um tempo para conversar regularmente com colegas de trabalho e colegas de equipe, para ajudar a manter o relacionamento, principalmente se você sentir que algo não está muito bem.
- Promova interações informais, pois elas ajudam construir relacionamentos (ex: cafés e happy hours virtuais).
- Compartilhe experiências divertidas sobre sua adaptação ao *home office*, trabalho doméstico e etc. Cuide do humor, estamos todos aprendendo e nos adaptando.
- Tenha comportamentos de cidadania organizacional que contribuam para um ambiente de trabalho positivo (ex: estar atento ao bem-estar dos seus colegas, celebrar conquistas e aniversários, ajudar em tarefas adicionais etc.)
- Nas reuniões virtuais, continue praticando a escuta ativa (prestar atenção, demonstrar interesse) do outro. Pode ser mais desafiante nestas circunstâncias.

## Reformule a forma como você **PERCEBE** seu trabalho para que ele tenha **PROPÓSITO**:

**Quais são os (novos) papéis que você gostaria de desempenhar no *home office*? Como a função que você desempenha pode servir a um propósito comum durante a pandemia?**

**Como você pode fazer a diferença com seu trabalho?**

O contexto mudou muito rápido e sem aviso. De repente, você precisa se adaptar a muitos os desafios: manter sua produtividade no *home office*, atender e dar suporte à sua família, cuidar da casa, manter contato com seus amigos e familiares, manter seu bem-estar físico e emocional.

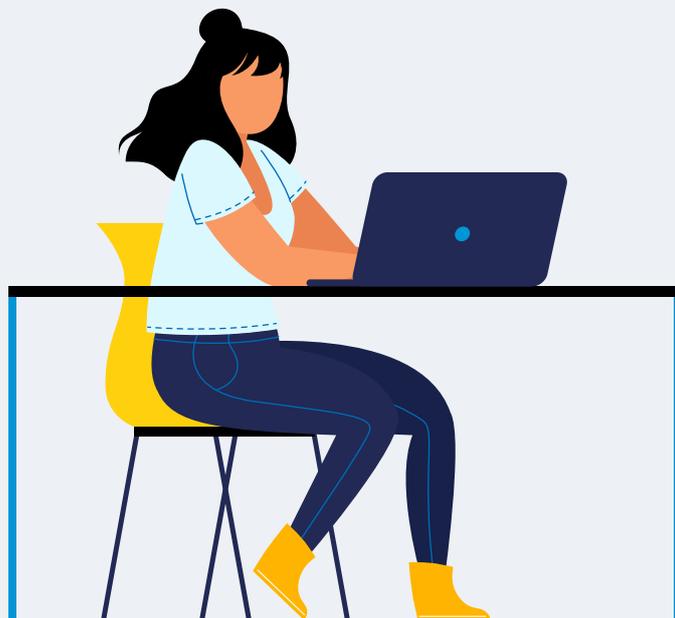
O seu trabalho mudou e se ampliou para outros âmbitos, mantendo-se dentro do espaço físico da sua casa. Para lidar com esta mudança é importante ressignificar esses papéis e espaços, e encontrar um novo propósito, uma nova maneira de ver o seu próprio trabalho. Algo que pode ajudar é buscar uma **frase de motivação (lema)**, que mostre uma direção a seguir.

Frente ao desânimo ou desvio de direção, **um lema serve para corrigir e prosseguir na direção que você se propôs**. Lembre-se, ao pensar neste lema, de praticar a autocompaixão. Quando as demandas são elevadas é importante ser gentil consigo mesmo. Às vezes, isso significa redimensionar suas expectativas e cobranças quando você não está alcançando tudo o que espera.

Algumas sugestões:

- Faça uma diferença positiva no ânimo e moral dos seus colegas de trabalho e subordinados, trazendo o humor cotidiano e experiências de adaptação e aprendizagem.
- Seja uma fonte de inovações para facilitar o trabalho remoto de todos.
- Desempenhe suas tarefas profissionais na medida de suas possibilidades, já que agora, mais do que nunca, elas precisam ser conciliadas com as demandas domésticas.
- Continue construindo relações significativas no modo virtual.
- Cuide do seu bem-estar, do de seus colegas, colaboradores e equipe. Pergunte a eles como estão e se disponha a escutá-los de vez em quando.
- Seja empático/a: procure entender a perspectiva e situação de cada colega, de seu gestor ou de seus colaboradores, permitindo e tolerando rotinas de trabalho mais flexíveis.
- Crie um ambiente no *home office* favorável à autonomia, baseado na confiança e diálogo.

## Sugestões para gestores facilitarem as ações de Redesenho do Trabalho dos times



A situação de *home office* aproximou os espaços de trabalho e de casa e colocou em evidência a necessidade das pessoas de atuarem concomitantemente em múltiplos papéis: pais, mães, profissionais, mantenedores da higiene e limpeza da casa, assistentes no ensino a distância dos filhos, etc.

Se você tem colaboradores em *home office*, é preciso prestar atenção quanto à diversidade de famílias, espaços físicos, hábitos, etc. Questões relacionadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e bem-estar, precisam ser abordadas com sua equipe.

**Como posso estimular o redesenho do trabalho na minha equipe?**

**Como posso redesenhar meu trabalho para cuidar da satisfação das NPB dos meus colaboradores?**



Três princípios básicos podem estimular o redesenho do trabalho na sua equipe:

**#1 Evite o microgerenciamento**  
Esse controle excessivo das atividades destrói a motivação e autonomia dos colaboradores, e nem sempre contempla a diversidade de realidades que eles estão vivendo neste momento.

**Suporte à autonomia**  
Forneça suporte à autonomia dos colaboradores. Avalie a possibilidade de trabalhar com metas e objetivos acordados com seus colaboradores.

**#3 Aumento de recursos**  
Frente às demandas elevadas, aumente os recursos sociais do trabalho (ex: feedback, suporte aos colaboradores, prazos e entregas etc.) e os recursos estruturais do trabalho (ex: autonomia, flexibilidade, etc.).

Algumas sugestões mais específicas:

## AUTONOMIA

**Como posso apoiar minha equipe para que possa agir em congruência com seus valores e crenças?**

- Informe claramente suas expectativas em relação ao horário de trabalho em que os membros da equipe devem estar presentes e disponíveis e permita que eles façam negociações. Seus colaboradores precisam de flexibilidade para atender às outras demandas domésticas e familiares.
- Forneça estrutura para apoiar e não para controlar. Check-ins regulares geralmente aumentam a proximidade e a autonomia, além de melhorar a competência.
- Forneça suporte para superar obstáculos e evite ações “de cima para baixo” para controlar seus colaboradores.



## COMPETÊNCIA

### Como posso dar apoio à eficácia e competência da minha equipe?

- Considere abertamente se as metas e prioridades de sua equipe devem mudar em meio às circunstâncias atuais. E mude-as, se for necessário ou pertinente. **Negocie metas SMART para o novo contexto.** O SMART refere-se a um acrônimo para definir metas que sejam specific (específicas), measurable (mensuráveis), attainable (alcançáveis), realistic (realistas) e timely (com prazos).
- Forneça um motivo e uma lógica clara a todos os (novos) requisitos de processos, ferramentas e tarefas para sua equipe: Qual é o propósito e o objetivo?
- Reflita com os seus colaboradores sobre o que significa ser produtivo neste momento e sobre os ajustes que se fazem necessários para manter os resultados, a saúde e bem-estar. Evite impor um monitoramento externo rigoroso.

## RELACIONAMENTO

### Como posso apoiar os relacionamentos, permitindo que cada um sintam-se parte da equipe?

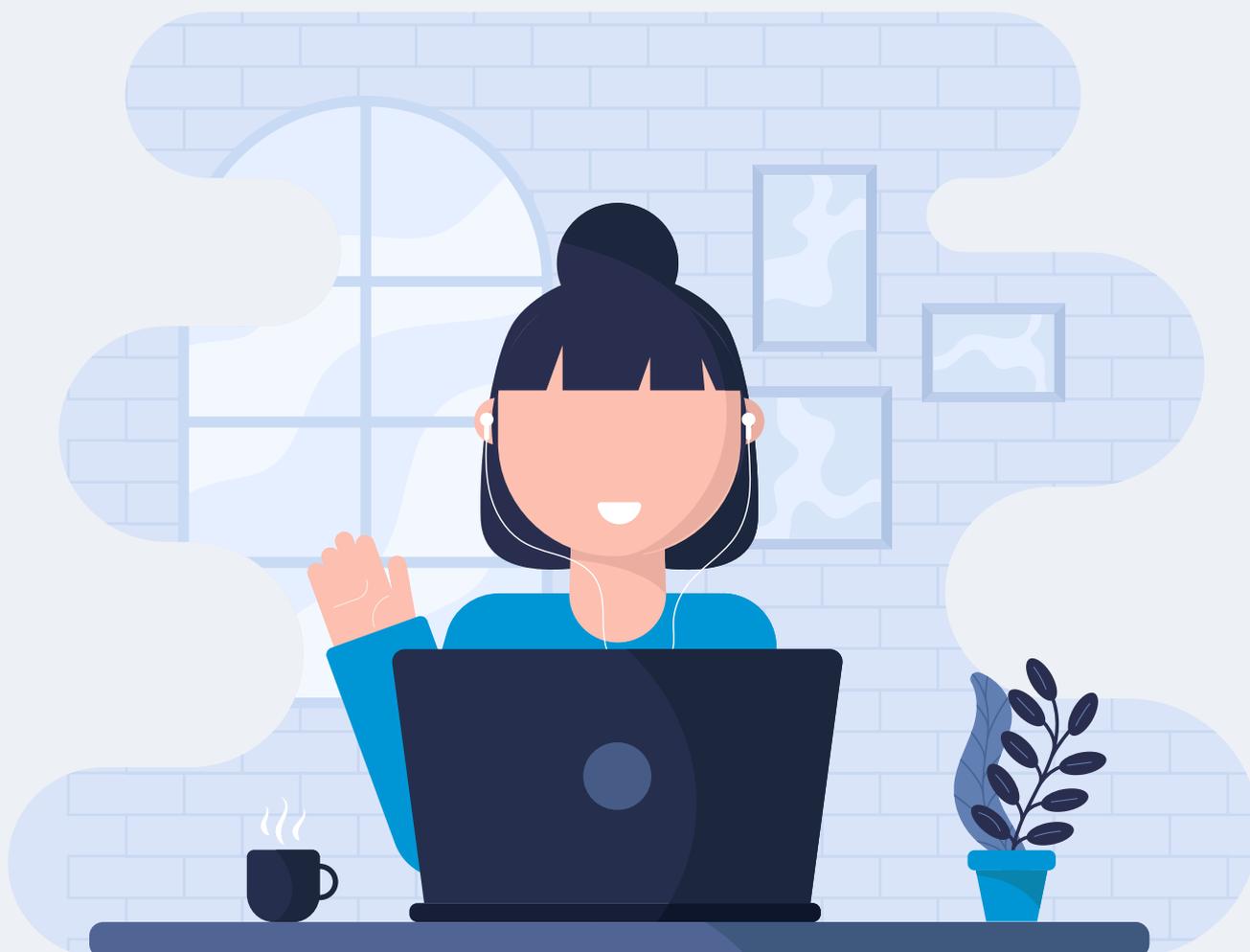
- Continue discutindo problemas e preocupações abertamente e de forma síncrona (em tempo real). A videochamada (face to face) é um meio mais resolutivo e, por isso, mais adequado do que vários e-mails, que se acumulam e aumentam a sensação de “estar devendo”.
- Esteja disponível. Converse sobre as dificuldades de adaptação dos seus colaboradores ao *home office*. Entenda a situação particular de cada um e ajude-os a pensarem em estratégias (sugerimos muitas nessa cartilha).
- Esteja atento/a à saúde mental dos seus colaboradores. Conversas rápidas, individuais e frequentes podem ajudar a mapear o bem-estar psicológico dos seus colaboradores. Esteja atento(a) às expressões de sobrecarga, exaustão, ansiedade, etc.
- Incentive seus colaboradores a procurarem ajuda profissional, caso perceba que estão em sofrimento e não se sintam em condições de ajudá-los.





Lembre-se que, como gestor, você é responsável por ajudar a resolver os problemas desse novo contexto. Por meio de ações relativamente simples, é possível produzir relações humanas mais positivas e transparentes, e estimular os seus colaboradores a identificarem suas fortalezas e recursos, mesmo em um contexto de crise.

**Esperamos que esta Guia inspire você a construir contextos e experiências de trabalho engajadoras e saudáveis!**



## REFERÊNCIAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands– resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. doi: [10.1037/ ocp0000056](https://doi.org/10.1037/ocp0000056)
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Recuperado de: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (Eds). *Purpose and meaning in the workplace*, pp. 81-104. American Psychological Association. Recuperado de: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Job-Crafting-and-Meaningful-Work.pdf>
- Chen, S. & Parker, S. (2020). How to Make Your Work from Home SMARTer. Recuperado de: <https://www.transformativeworkdesign.com/post/how-to-make-your-work-from-home-smarter>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19-43. doi: [10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry, 11*, 319–338. doi: [10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86* , 499–512.
- Doran, G. T. (1981). There’s a SMART way to write management’s goals and objectives. *Management review, 70*(11), 35-36. Recuperado de: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Pimenta de Devotto, R. & Wechsler, S.M (2019). Job crafting interventions: systematic review. *Temas em Psicologia, 27*(2), 371-383. doi: [10.9788/TP2019.2-06](https://doi.org/10.9788/TP2019.2-06)
- Rigby, S. (2020). The Sudden Push to Remote Work is the Perfect Opportunity to Stop #\$\$?@&! Around and Get Serious About the Employee Experience. Recuperado de: [LinkedIn post](#).

Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). Engajamento no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. doi: [10.1007/s10902-013-9458-3](https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3)

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. doi: [10.4102/sajip.v36i2.841](https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841)

Van Wingerden, J., & Niks, I. M. (2017). Construction and validation of the perceived opportunity to craft scale. *Frontiers in psychology*, 8, 573. doi: [10.3389/fpsyg.2017.00573](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00573).

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 298–308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:[10.5465/AMR.2001.4378011](https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011).

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 281–302. doi:[10.1108/S2046-410X\(2013\)00000010](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)00000010).

## AS AUTORAS

**Rita Pimenta de Devotto** – Pedagoga. Professora do curso de Administração de Empresas (FACAMP- Campinas). Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PUC-Campinas); bolsista da CAPES.

**Manoela Ziebell de Oliveira** – Psicóloga. Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PUC-RS), coordenadora do Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira.

**Clarissa Pinto Pizarro de Freitas** – Psicóloga. Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PUC-Rio), coordenadora do Grupo Núcleo de Pesquisa Positiva Organizacional.



### **Como citar este documento:**

Pimenta de Devotto, R., Ziebell, M., & Freitas, C.P.P. (2020). Guia para trabalhadores e gestores sobre o redesenho do trabalho em tempos de pandemia. Porto Alegre: PUCRS/Rio de Janeiro: PUC-Rio.

## **TRABALHO GRÁFICO**

Paula Oviedo Ferreira

## **ILUSTRAÇÕES**

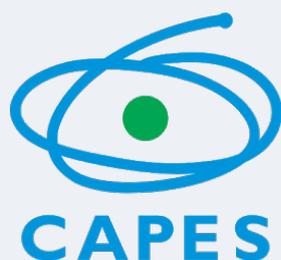
Freepik, katemangostar, slidesgo, gstudioimagen, pikisuperstar e stories em Freepik  
Alterações de Paula Oviedo Ferreira





## SUMÁRIO

<b>Apresentação</b> .....	03
<b>Introdução</b> .....	05
<b>O que é Redesenho do Trabalho?</b> .....	07
<b>Porque as pessoas se engajam em ações de redesenho do trabalho?</b> .....	08
<b>Identificando seus Valores, Competências e Motivações (VCM) no trabalho</b> .....	11
<b>Quais são as estratégias mais comuns de Redesenho do Trabalho?</b> .....	14
<b>Como você pode redesenhar seu trabalho no formato <i>Home Office</i> durante a Pandemia?</b> .....	15
<b>Sugestões para gestores facilitarem as ações de Redesenho do Trabalho dos times</b> .....	20
<b>Referências</b> .....	24



Força-Tarefa



**PsiCOVIDa**  
Conhecimento científico a favor do bem-estar



# Guia para trabalhadores e gestores sobre o redesenho do trabalho em tempos de **pandemia**

