

**WORK DESIGN E TRABALHO REMOTO: DESAFIOS ENFRENTADOS EM RAZÃO DA PANDEMIA - COVID-19**

**SILVANA REGINA AMPESSAN MARCON**  
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)

**JOÃO IGNACIO PIRES LUCAS**  
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)

**LÍLIA KANAN**  
UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE (UNIPLAC)

**MAGDA MACEDO MADALOZZO**  
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)

**SABRINA GOETTERT DE BRITTO**  
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)

## WORK DESIGN E TRABALHO REMOTO: DESAFIOS ENFRENTADOS EM RAZÃO DA PANDEMIA - COVID-19

**Resumo:** O rápido crescimento mundial no início de 2020 da pandemia COVID-19 obrigou muitas empresas e instituições a adotarem novas configurações de organização e gestão do trabalho, com a introdução compulsória de tarefas remotas. O estudo do construto *work design* permite que importantes preditores para o fortalecimento de fatores de risco ou de proteção psicossocial sejam analisados, como a autonomia, a interdependência, a complexidade e o suporte social, entre outros. O objetivo deste estudo foi identificar quais as consequências das transformações digitais no *work design* em razão da pandemia, a partir de uma revisão integrativa da literatura em artigos revisados por pares indexados nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Portal *Web of Science*. Dos 87 artigos encontrados a partir dos descritores “*work design*” AND “COVID-19”, 13 foram selecionados para a leitura. Como resultados, é possível assegurar que a falta de planejamento e preparação para a adoção de um *work design* digital representa um fator de risco, enquanto medidas de fortalecimento do suporte social refletem fatores de proteção psicossocial.

**Palavras-chave:** work design, trabalho remoto, COVID-19.

### Introdução

No fim de 2019, surgiu em Wuhan, na província de Hubei, China, as primeiras notícias sobre uma doença de ordem respiratória, até então pouco conhecida, que tem o SARS-COV-2, como agente etiológico que causa a COVID-19. Essa doença, com alta taxa de transmissibilidade, não tardou a se espalhar mundialmente. Em janeiro de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) classificou a doença como uma emergência de saúde pública de interesse internacional (OPAS, 2020).

Com a pandemia, as pessoas tiveram que se reinventar e promover reinvenções enquanto observavam as alterações em suas rotinas. Por ser uma doença nova, ainda sem tratamento efetivo, medidas de contenção e cuidados com biossegurança precisaram ser adotadas pelos governantes, de modo a retardar a disseminação do vírus. As principais foram o uso de máscaras de proteção, higienização frequente das mãos e o distanciamento social, algo que provocou a suspensão das atividades comerciais não-essenciais, escolares, culturais, de lazer e laborais. Essas medidas levaram a reconfiguração dos fazeres humanos em praticamente todas as áreas onde as pessoas atuavam ou simplesmente viviam. É pertinente assinalar que, em rápida resposta aos fatos, em 18 de março de 2020, a Organização Internacional do Trabalho (ILO) lançou um comunicado (o primeiro de sete até maio de 2021) alertando para previsões negativas quanto às perdas econômicas e dos empregos em razão da pandemia que crescia vertiginosamente em todos os países. Quase 25 milhões de empregos podem ser perdidos em todo o mundo como resultado da COVID-19, segundo OIT (2021).

Com o avanço da pandemia COVID-19 em âmbito mundial, diversos setores da sociedade civil experienciaram mudanças sociais, econômicas e nas formas de organização do trabalho, a fim de se adequarem à nova realidade imposta. Tais mudanças normalmente afetam o conteúdo, a organização das tarefas de trabalho, os relacionamentos e as responsabilidades (Marcon, Kanan, Lucas & Madalozzo, 2019). Este fato consolida a premência do acompanhamento dos efeitos dessas mudanças associadas à pandemia de Covid-19 no *work design (WD)*. Construto este, que se refere ao estudo, criação e modificação da composição, conteúdo, estrutura de tarefas/funções e o ambiente em que são realizados os trabalhos (Parker, 2014). O *WD* pode ser estudado a partir da percepção dos trabalhadores e demais pessoas envolvidas no contexto laboral, como afirmam Morgeson e Humphrey (2006). A partir do exposto, serão apresentados estudos relacionados a pandemia e a emergência do trabalho

remoto e sobre o Work Design para identificar quais as consequências das transformações digitais no *work design* em razão da pandemia.

## Fundamentação Teórica

A doença respiratória, chamada oficialmente de Covid-19 foi identificada em muitos países, numa velocidade assustadora e em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou esta doença como uma emergência de saúde pública de interesse internacional (WHO, 2020). No mês seguinte a OMS declarou que a Covid-19 como uma pandemia, o que de acordo com Schueler (2020) é traduzida como uma disseminação a nível mundial de uma nova doença.

A pandemia contribuiu para acelerar a adoção do trabalho remoto por muitas organizações nas diferentes partes do mundo. Devido a necessidade do distanciamento social para conter a propagação da Covid-19, as formas de trabalho precisaram ser adaptadas ao novo contexto. Muitas atividades passaram a ser executadas mediadas pelo uso da tecnologia, nas casas dos trabalhadores, ou em qualquer local distante do ambiente organizacional, a qualquer hora.

Bapuji, Patel, Ertug e Allen (2020) afirmam que a pandemia destacou as desigualdades de emprego, porque teve efeitos diferentes sobre os indivíduos, dependendo do tipo de empregos que ocupam. Apresentam quatro categorias de empregos e relacionam as respostas organizacionais ao coronavírus. Em primeiro lugar, os empregos de elite que são aqueles que dependem do trabalho do conhecimento e podem ser executados remotamente. Estes trabalhadores permanecem seguros em suas casas, estocando suprimentos e praticando o distanciamento social (Reeves & Rothwell, 2020). Em segundo lugar, os empregos da linha de frente que dependem de movimentações físicas e materiais e os trabalhadores que sofreram perda total ou parcial de empregos ou ficaram mais expostos aos riscos de contaminação. Muitos desses indivíduos precisaram da ajuda de esforços filantrópicos ou acessaram sistemas de seguridade social. Nesta categoria estão incluídos os trabalhadores dos setores considerados essenciais, como transportes, mercearias, farmácias, entre outros, que muitas vezes trabalham com pouca ou nenhuma proteção. A terceira categoria envolve os empregos terceirizados que, em função do isolamento social, fizeram com que esses empregos não precisassem ser executados. Por exemplo, trabalhadores envolvidos em limpeza e saneamento, particularmente em economias em desenvolvimento, que também estão sendo expostos ao coronavírus. A quarta categoria envolve empregos não perdidos na *Gig Economy* (quando empregadores optam por contratar funcionários independentes – *freelancers* – em vez de contratá-los em período integral). O que acontece é que os clientes passaram a adotar pedidos *online*, ampliando grande parte da economia dos *Gigs*, o que expôs muitos trabalhadores aos riscos de contaminação durante o curso de seu trabalho. Nestes casos, tem sido comum as empresas assumirem menos responsabilidade em relação a eles.

O contexto de trabalho sofreu profundas modificações para muitos trabalhadores que tiveram que agir com rapidez e realizar muitos ajustes, nesta nova situação de trabalho. O contexto de trabalho engloba as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais. Em muitos casos, este contexto passou a ser a residência de muitos trabalhadores que, quando possível, foi adaptada. A mudança na maneira de realizar o trabalho que ocorreu com muitos trabalhadores (do presencial para o trabalho remoto, em razão da pandemia e do isolamento, exigiram diversas adequações na organização, nas condições de trabalho e nas relações entre as pessoas, interferindo no desenho do trabalho.

O desenho do trabalho é conhecido também como Work Design (WD). O início das pesquisas em *WD* são datadas de 1917, quando McChesney, na primeira edição lançada do “*Journal of Applied Psychology*”, solicitou que um trabalho de *design* mais sério fosse

desenvolvido e que comportasse o cuidado de preservar o caráter humano (Parker, John & Morgeson, 2017). O interesse em compreender o significado de um trabalho bom surgiu no período pós-revolução industrial. Neste período, o capitalismo que era previamente comercial, passou a ser industrial, modificando de forma considerável a vida das pessoas, inclusive no trabalho e seus impactos são percebidos muitos anos depois (Cavalcante & Silva, 2011).

Vários estudos e teorias surgiram para organizar o trabalho. As primeiras teorias relacionadas ao *WD* buscavam compreender como os atributos relacionados à tarefa impactavam os resultados do trabalho. O interesse partiu principalmente como possibilidade de responder à adoção em grande escala dos conceitos de gestão científica na elaboração dos primeiros trabalhos industriais, onde um princípio fundamental era a simplificação do trabalho. Dessa forma, o trabalho mental era reservado aos gestores, enquanto aos demais trabalhadores caberia apenas o trabalho executado manualmente (Parker, 2014). Para a autora, as consequências negativas associadas a essa simplificação do trabalho se manifestaram através da rotatividade, greves e faltas. Com isso, surgiu o interesse em redesenhar o trabalho. Para tanto, foram consideradas quatro dimensões a ele essenciais: as características da tarefa (como o trabalho é executado); as características do conhecimento (conhecimentos e habilidades utilizados no trabalho), as características sociais (relações sociais estabelecidas na realização do trabalho) e as características do contexto de trabalho (referente ao ambiente mais amplo do trabalho). Para identificá-las em pesquisas empíricas (*surveys*), Morgeson e Humphrey (2006) desenvolveram o instrumento *Work Design Questionnaire* (WDQ)

Anteriormente, as pesquisas de *WD* avaliavam como as tarefas e funções estavam sendo estruturadas, ordenadas e modificadas visando a maximização de resultados positivos (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). A gestão, de certa maneira, tinha, e continua tendo, uma função importante nesse planejamento do *WD*. Marcon, Kanan, Pires e Madalozzo (2019), ao estudarem as características das tarefas na perspectiva de gestores e não gestores encontraram diferenças entre ambos nas dimensões "autonomia na planificação do trabalho", "autonomia de decisão e realização", "variedade de tarefas" e "significado da tarefa". Este resultado é coerente ao que Mintzberg (2014) entende como tarefa do gestor, pois conforme as situações se apresentam ele precisa agir com autonomia de planejamento, autonomia nas decisões e na ação. Outra característica do trabalho de gestão é a variedade de tarefas que existem em seu cotidiano, assim como o significado dessas, afinal, quem tem influência sobre o trabalho dos demais tende a encontrar significado naquilo que faz (Hackman & Oldham, 1980).

É importante considerar o significado do trabalho a partir do executor deste. Os projetos de trabalho, quando enriquecidos, tendem a oportunizar resultados individuais e organizacionais positivos (Humphrey, Nahrgang e Morgeson, 2007). Hackman e Oldham (1976) consideram um projeto de trabalho enriquecido quando oportuniza aos responsáveis pela sua execução autonomia para tomarem decisões, variedade de tarefas e ainda a oportunidade de usar e desenvolver suas habilidades.

Coerentes a uma tendência global, Parker, John e Morgeson (2017) afirmam que o conhecimento do trabalho está relacionado intrinsecamente à colaboração, de forma eficaz, entre os trabalhadores e entre trabalhadores e gestores. Logo, a atenção se volta às características das relações sociais. Klonek e Parker (2021) alertam que os gestores precisam prestar atenção no *WD* das equipes de trabalho virtuais, muito utilizadas a partir da pandemia COVID-19. O trabalho virtual se tornou realidade, pois muitas empresas, de modo voluntário ou compulsório, precisaram reorganizar o trabalho para a modalidade remota. Este tipo de trabalho dá oportunidade para os trabalhadores dominarem as tarefas com autonomia na tomada de decisões e para construir relacionamentos (Klonek & Parker, 2021).

Um questionamento atual é se o *WD* contribui para a melhoria do desempenho individual, de equipe ou organizacional. Em revisão bibliográfica realizada por Knight e Parker

(2021) foram identificados 55 estudos de intervenção de redesenho de trabalho heterogêneo, dos quais 39 relataram efeitos positivos no desempenho, dois apontaram efeitos negativos e 14 demonstraram efeitos mistos. Os autores constataram ainda, que as intervenções de redesenho do trabalho *top down*, em termos de hierarquia, podem ser eficazes para melhorar o desempenho. Fornecem evidências causais para melhorar a motivação do trabalhador e condições para ampliar conhecimentos e habilidades por meio de mecanismos de aprendizagem e aumento da capacidade de resposta para diferentes situações. Os autores identificaram que o sucesso das intervenções dependia do nível de incerteza, da integração e alinhamento dos sistemas organizacionais e do forte suporte do gerente. Por outro lado, as limitações individuais incluíam fatores de personalidade (por exemplo, consciência) e afeto relacionado ao trabalho desempenhado. Para Knight e Parker (2021), as intervenções de *WD top down* têm sucesso para melhorar o desempenho, todavia, recomendam novos estudos a partir de evidências.

Os estudos em *WD* acompanham as mudanças globais. Numa época de pandemia, como a atual, a comunidade científica percebe como essencial investigar como a transformação digital o afeta. Exemplo disso são as constatações de Lizote, Teston, Régis e Monteiro (2021) em relação ao ambiente das organizações e do trabalho, que evidenciam a adoção por parte de algumas empresas da modalidade de trabalho de *home office* como possibilidade de sobrevivência financeira, algo que se associava à redução da disseminação da doença, sendo garantidor, em alguma medida, do isolamento social. Os autores destacam que tal mudança exigiu a conversão do lar dos trabalhadores em local de trabalho. Argumentam também, que houve o aumento significativo do trabalho remoto, efetivado no próprio local de trabalho ou na residência do trabalhador e mediado pelas tecnologias de informação e comunicação.

Com a crise do coronavírus, como salientam Bapuji, Patel, Ertug e Allen (2020), ficou evidente a necessidade de reorientar os esforços e investimentos em pesquisas relacionadas ao *WD*, às estratégias e políticas laborais. Os autores consideram que as práticas organizacionais precisam ser revistas urgentemente para não reforçarem ainda mais as assimetrias, desigualdades econômicas, financeiras e, conseqüentemente, sociais. Segundo eles, é capital considerar as necessidades de desenvolvimento e bem-estar humano na definição de quaisquer políticas, ações e decisões organizacionais. Sendo o contato humano um dos principais fatores de risco para a contaminação pelo COVID-19, diferentes ferramentas tecnológicas passaram a ser utilizadas para mediar este processo com o objetivo de dar continuidade às atividades laborais. Isso traduz a influência dos recursos digitais no contexto de trabalho em um mundo marcado por uma pandemia.

As discussões sobre o *WD* em tempos de pandemia aqui propostas se alicerçam no fato de que, no Brasil, em novembro de 2020, havia 7,3 milhões trabalhadores atuando de forma remota, o que equivale a 9,1% das pessoas ocupadas e não afastadas (Goés, Martins e Nascimento, 2021). É possível conjecturar, a partir destes números, que o contingente de trabalhadores referido representa uma parcela expressiva da realidade laboral mundial. São, portanto, inspiradores das reflexões que este artigo abriga.

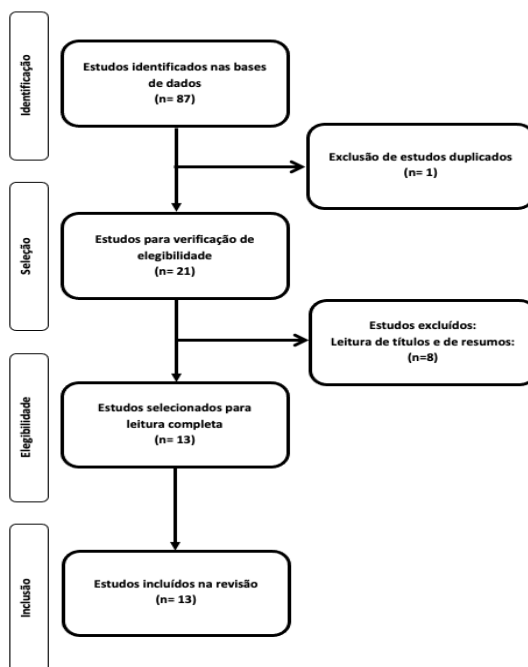
Posto isso, destaca-se ainda que a breve apresentação de alguns fatos que associam pandemia COVID-19, isolamento e labor reforçam a necessidade de compreensão do ambiente de trabalho, haja vista as significativas e importantes mudanças pelas quais passou, ainda passa e, é provável, ainda passará.

## **Metodologia**

Para ampliar conhecimentos sobre os impactos da transformação digital nas condições de trabalho em tempos de pandemia, definiu-se a Revisão Integrativa como técnica de pesquisa. As revisões integrativas predizem o cumprimento de seis etapas distintas: (i) identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa; (ii) estabelecimento de critérios para

inclusão e exclusão de estudos/amostragem ou busca na literatura; (iii) definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; (iv) avaliação dos estudos incluídos; (v) interpretação dos resultados; e (vi) apresentação da revisão/síntese do conhecimento (Botelho, Cunha & Macedo, 2011). A questão de pesquisa previamente definida foi: Quais as consequências das transformações digitais no *WD* em razão da pandemia do COVID-19?

Figura 1. Fluxograma PRISMA. Distribuição da quantidade de artigos por etapas.



Fonte: adaptado de Moher *et al.* (2009).

Para responder essa questão de pesquisa, foram realizadas buscas por artigos publicados entre janeiro de 2020 e março de 2021 no Portal de Periódicos da CAPES. Foram utilizados os descritores (em termos exatos) “Work Design” “and” (contém) “Covid”. Essa primeira busca teve como resultado inicial 96 artigos. Após, nesta mesma base, procedeu-se ao refinamento da pesquisa, incluindo apenas artigos “revisados por pares”, isso resultou na contabilização de 86 artigos. A outra base de dados acessada foi a Web of Science; nela os mesmos descritores foram utilizados. Outros quatro artigos foram identificados e apenas um atendeu aos critérios de inclusão. Os critérios de inclusão definidos previamente consideraram à busca: (i) artigos originais (ii) de acesso aberto, (iii) publicados entre janeiro de 2020 e março de 2021; (iv) com textos disponíveis na íntegra. Considerados os critérios de inclusão, entre os 87 artigos, um estava duplicado, 21 foram considerados elegíveis e, pela leitura de título e resumo, outros 8 foram excluídos. Ao final, obteve-se 13 artigos selecionados para serem analisados integralmente. Esse processo é apresentado por meio do fluxograma sugerido pelo Preferred Reporting of Systematic Reviews and Meta-Analyses-PRISMA (Moher *et al.*, 2009) e está representado na Figura 1.

A Tabela 1 possibilita visualizar os artigos incluídos no estudo para as análises referentes ao tema *WD* e COVID-19.

Tabela  
*Caracterização dos artigos analisados.*

<b>Autores</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Ano Publicação</b>	<b>Periódico</b>
Giménez-Espert, María Del Carmen; Prado-Gascó, Vicente; Soto-Rubio, Ana	Psychosocial Risks, Work Engagement and Job Satisfaction of Nurses During Covid-19 Pandemic	2020	Applied Psychology
Marotta, L.; Pesce, A.; Guazzini, A.	Before and after the Quarantine: An Approximate Study on the Psychological Impact of COVID-19 on the Italian Population during the Lockdown Period	2020	Future Internet
Mclean, Gary N; Jiantreerangkoo, Boonthipa (Kate)	The role of national HRD in an era of COVID-19	2020	Human Resource Development International
Prado-Gascó V.; Gómez-Domínguez, M. T.; Soto-Rubi, A.; Díaz-Rodríguez, L.; Navarro-Mateu, D.	Stay at Home and Teach: A Comparative Study of Psychosocial Risks Between Spain and Mexico During the Pandemic	2020	Frontiers in Psychology
Spagnoli, P.; Molinaro, D.	Negative (Workaholic) Emotions and Emotional Exhaustion: Might Job Autonomy Have Played a Strategic Role in Workers with Responsibility during the Covid-19 Crisis Lockdown?	2020	Behavioral Science
Wang, Bin; Liu, Yukun; Qian, Jing; Parker, Sharon K	Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective	2020	Applied Psychology : an International Review
Alsulimani, Loui K.; Farhat, Abdulrahman M.; Alkhalifah, Jumanah A.; Alyaseen, Salman M.; Alghamdi, Sumaeah M.; Bajnaid, Malak J.	Health care worker burnout during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey study in Saudi Arabia. (Original Article) (Report)	2021	Saudi Medical Journal
Al Shammari, Wasaif; Alhussain, Hashim; Rizk, Nasser M	Risk Management Assessments and Recommendations Among Students, Staffs, and Health Care Workers in Educational Biomedical Laboratories	2021	Risk Management and Healthcare Policy
Bulińska-Stangrecka, H.; Bagińska, A.	The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health
Fukumura, Yoko E; Gray, Julie Mclaughlin; Lucas, Gale M; Becerik-Gerber, Burcin; Roll, Shawn C Tamers, Sara L. (editor); Chosewood, L. Casey (editor); Streit, Jessica (editor)	Worker Perspectives on Incorporating Artificial Intelligence into Office Workspaces: Implications for the Future of Office Work	2021	International Journal of Environmental Research and Public Health
Savolainen, Iina; Oks, Reetta,	COVID-19 Anxiety-A Longitudinal Survey	2021	International

Savela, Nina; Celuch, Magdalena; Oksanen, Atte	Study of Psychological and Situational Risks among Finnish Workers		Journal of Environmental Research and Public Health
Yan, Aimin; Tang, Liping; Hao, Yingchun	Can Corporate Social Responsibility Promote Employees' Taking Charge? The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Task Significance	2021	Frontiers in Psychology
Patrícia L. Costa, Lisa Handke, Thomas A. O'Neill	Are All Lockdown Teams Created Equally? Work Characteristics and Team Perceived Virtuality	2021	Small Group Research

Fonte: os autores (2021).

A partir da leitura dos artigos, foi possível analisar os dados que mantêm relação com a identificação dos efeitos da pandemia COVID-19 no WD e identificar fatores psicossociais relacionados, o que se discorre a seguir.

## Resultados e Discussões

As primeiras evidências decorrentes das análises dos artigos confirmaram mudanças importantes no *WD* em função da pandemia, como é possível verificar nas sínteses dos principais resultados dos artigos analisados.

Giménez-Espert, Prado-Gascó e Soto-Rubio (2020), analisaram as percepções de 92 enfermeiros sobre a Covid-19, em relação a medidas adotadas na organização que afetaram suas atividades, recursos e impactos em sua rotina de trabalho. Também teve como propósito analisar os riscos psicossociais que esses enfermeiros estavam suscetíveis e qual a relação entre a percepção do Covid-19 e esses riscos. Trata-se de um estudo descritivo-correlacional. Os principais resultados asseguram que as medidas e recursos disponíveis a respeito da Covid-19 são baixos em relação ao impacto do trabalho, que se mostrou alto. Igualmente, os riscos psicossociais que mais se sobressaíram parecem ser o trabalho emocional e a carga de trabalho. Em contraposição o envolvimento no trabalho dos profissionais da enfermagem analisados é médio e sua satisfação elevada. O estudo demonstrou que parece haver uma significativa relação negativa entre as informações que estão disponibilizadas aos enfermeiros, as medidas que foram implementadas pelos órgãos responsáveis e os recursos disponíveis com alguns dos riscos psicossociais. Uma relação positiva foi encontrada entre satisfação no trabalho (considerada um estado positivo resultante da percepção do trabalho) e engajamento no trabalho, demonstrando uma certa resiliência dos participantes. Foi identificado que os enfermeiros precisam fazer muito trabalho emocional com uma carga horária elevada, e ainda não demonstrar suas emoções, o que é consequência de muito esforço. Por fim, o estudo evidenciou que existe uma relação positiva e expressiva entre o impacto da Covid-19 e sua desigualdade no trabalho, porém, não para outros riscos.

Marotta, Pesce e Guazini (2020) realizaram um estudo quantitativo para identificar os possíveis impactos psicológicos decorrentes do período de *lockdown* na Itália durante a primeira onda de Covid-19. O estudo teve uma amostra de 1556 participantes adultos para avaliar autoeficácia, locus de controle, conexão social, senso de comunidade virtual, florescimento, afeto positivo e negativo, satisfação com a vida e propensão ao risco. Os dados obtidos na pesquisa foram comparados com dados de referências e evidenciaram que a qualidade de vida se mostrou reduzida. Tanto as emoções positivas quanto as negativas se intensificaram no



período de *lockdown*. Enquanto a socialização reduziu, a busca por socializações virtuais aumentou no período avaliado. A autoeficácia se mostrou aumentada, o locus de controle externalizado e a capacidade de riscos reduzida.

McLean e Jiantreerangkoo (2020) exploraram a forma micro, meso, macro e *cross-country*, com que o *National human resource development* (NHRD) pode melhorar processos que se mostraram um fracasso durante a pandemia de Covid-19 e como é possível se preparar para a próxima pandemia. Como resultado, os autores propuseram intervenções em NHRD que poderiam ou foram utilizadas para prevenir ou retardar o avanço da pandemia de Covid-19. As intervenções citadas são, em ordem: planejamento, liderança, *work (re)design*, pensamento sistêmico, teoria de rede, eliminação do racismo, planejamento de carreira e inovação. Ao concluir o estudo, os autores manifestam que se existir uma liderança adequada, será possível implementar ações para superar os desafios impostos por momentos de risco, como é numa situação de pandemia e, indicam que se forem usadas com sabedoria as intervenções propostas pelo NHRD, os desafios do vírus poderão ser superados mais rapidamente, considerada também a existência de vacinas.

Prado-Gascó, Gómez-Dominguez, Soto-Rubio, Díaz-Rodríguez e Navarro-Mateu (2020) realizaram uma pesquisa com uma amostra composta por 421 professores não universitários, para avaliar a percepção destes sobre a Covid-19 e os riscos psicossociais associados às suas atividades, em um comparativo com a Espanha e o México durante a pandemia. Identificaram que os riscos psicossociais eram maiores, respectivamente, quando em situações de desigualdade e de sobrecarga de trabalho. As informações recebidas pelos professores, bem como as medidas tomadas em relação a pandemia parecem ser satisfatórias para os avaliados, porém, a satisfação foi menor com os recursos disponíveis para a realização das atividades. Em um comparativo entre os dois países, diferenças significativas foram observadas em todos os riscos considerados, com exceção do apoio social que mostrou níveis mais baixos nos professores mexicanos em comparação com os espanhóis. A respeito da percepção da Covid-19 e seus impactos em relação a informações, medidas e recursos apresentou níveis melhores em professores mexicanos em comparação com espanhóis. Os autores concluem o estudo afirmando sobre a importância da percepção dos professores sobre os recursos possíveis em momento de emergência e o quanto isso poderá contribuir para prevenir *burnout* e outras possíveis alterações.

Spagnoli e Molinaro (2020), realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar a autonomia na tomada de decisões como mediadora nas dimensões emocionais do *workaholism* e a exaustão emocional. O estudo foi realizado com uma amostra de 101 participantes entre gestores e trabalhadores autônomos (*freelancers*) durante o *lockdown* na Itália, no ano de 2020. Os resultados mostraram diferenças entre gestores e *freelancers* no que se refere a autonomia como mediadora para a tomada de decisões. Níveis elevados de exaustão emocional foram observados em gestores com baixa autonomia para tomada de decisões e com experiências emocionais negativas associadas ao *workaholism*. Os gestores com experiências emocionais elevadas ligadas ao *workaholism*, em associação com alta autonomia para a tomada de decisões, evidenciaram níveis mais baixos de exaustão emocional. Por outro lado, os baixos níveis de autonomia no trabalho *dos freelancers* foram associados a um maior nível de exaustão emocional quando as emoções negativas associadas ao *workaholism* eram baixas. Os autores afirmam que pode ser possível que a necessidade de autonomia dos *freelancers* diminuísse e provavelmente suas prioridades tenham mudado de mais autonomia / mais incerteza, para o desejo de menos autonomia / menos incerteza, no contexto da pandemia. Quanto aos gestores, é possível que tenham tido dificuldades de decidir, mesmo com o aumento da autonomia, o que resultou em estados emocionais negativos.

Wang, Liu, Qian e Parker (2020), estudaram as percepções de trabalhadores chineses para identificar os efeitos do trabalho remoto no contexto de trabalho e, a partir dos resultados,

sugerir possíveis ações para os gestores gerenciarem esse novo contexto. Foram utilizadas técnicas mistas de coleta de dados, sendo que primeiro foi realizada a aplicação de instrumento semiestruturado. Os achados foram: sentimentos de interferência trabalho-casa, comunicação ineficaz, procrastinação e solidão, e elementos do *WD* como suporte social, autonomia no trabalho, monitoramento e carga horária. O segundo estudo foi quantitativo, com 522 trabalhadores também chineses. Com a análise dos dados foi identificada uma correlação entre o apoio social e elementos que podem estar associados à solidão da pandemia, como a autonomia. São apontadas limitações, porque o estudo teve apenas participantes da China e o trabalho remoto estava em fase inicial no momento do estudo. O contexto da pandemia era novo, não sendo generalizável. O engajamento dos trabalhadores nesses novos processos pode ser feito a partir de interações entre os colegas, mesmo que de forma remota.

Alsulimani, *et. al.* (2021) avaliaram a prevalência de *burnout* entre 646 trabalhadores da área da Saúde na Arábia Saudita durante a pandemia de Covid-19. Identificaram que a prevalência de *burnout* na amostra analisada foi de 75% e os fatores mais significativamente associados ao *burnout* foram a idade dos trabalhadores, o cargo, a experiência profissional, a elevada carga horária de trabalho durante a pandemia, quantidade média de sono, exposição a pacientes positivos para a Covid-19, número de testes de Covid-19 realizados e a pressão para trabalhar com os pacientes Covid-19. Os autores sugerem esforços para promover a resiliência psicológica dos profissionais de saúde durante as pandemias.

Al Shammari, Alhussain e Rizk (2021) pesquisaram sobre o processo de *Risk Management* (RM), com o objetivo de eliminar ou reduzir os riscos ocupacionais para os alunos, auxiliares de ensino, técnicos de laboratório, docentes e outros trabalhadores de áreas afins. Como resultado, o número de perigos que foram identificados foi de 13 no laboratório de hematologia e de 16 no laboratório de microbiologia. A respeito dos riscos ergonômicos e químicos, estes tiveram os maiores resultados, sendo 25% no laboratório de microbiologia e 31% no laboratório de hematologia. Sobre os riscos de radiação, não foram identificados em ambos os laboratórios. Foi possível verificar através deste estudo que existe uma diferença importante entre as medidas de controle que são adotadas e as medidas recomendadas em termos de probabilidade, gravidade e número de prioridade de risco.

Costa, Handke e O'Neill (2021), analisaram os dados de uma pesquisa empírica com 296 trabalhadores de empresas multinacionais de vários países da Europa, das Américas e da Oceania, que formaram “equipes virtuais” para o desempenho das suas tarefas a partir das regras de distanciamento e isolamento social impostas. Confrontando os dados da nova pesquisa com os encontrados anteriormente, os autores perceberam que houve alterações nas interações entre três dimensões do *WD*: autonomia no trabalho, interdependência e suporte social. Em linhas gerais, foi percebido que as novas equipes virtuais apresentaram uma relação entre a autonomia e a interdependência diferente dos estudos anteriores. Se a maior percepção de autonomia foi, no passado, um fator de proteção psicossocial para grandes padrões de complexidades e interdependências, e, tempos de pandemia, com o risco das pessoas trabalharem sozinhas e de forma (ainda) mais autônoma do que antes, a diminuição da percepção de autonomia, motivada pela maior interação social, promovida pelas ferramentas de suporte social, como ajudas mútuas para a realização de tarefas, foi um fator de proteção psicossocial. Por isso, há a valorização do papel do suporte social como preditor para o fortalecimento dos fatores de proteção.

Com o objetivo de examinar fatores de influência à satisfação no trabalho executado de forma remota ocasionado em decorrência da pandemia de Covid-19, Bulinska-Stangrecka e Bagienska., analisaram se o nível de satisfação percebido no trabalho está associado com as relações dos funcionários e a confiança interpessoal. Os resultados obtidos anunciam que é importante a permissão da interação entre os trabalhadores, pois os potenciais repercussões de não reconhecer a importância das relações dos trabalhadores e da confiança interpessoal podem

prejudicar o bem-estar mental. As relações com os trabalhadores são essenciais na construção da satisfação no trabalho. Mostra-se importante também, a construção de um espaço virtual para que as relações sociais sejam estabelecidas de forma remota, pois, ao aumentar a confiança interpessoal, as relações sociais no trabalho remoto são fortalecidas. Assim, a relação com os trabalhadores e a confiança interpessoal são motivadores para a satisfação no trabalho.

Fukumura, Gray, Lucas, Becerik-Gerber e Roll (2021), descreveram os resultados de um estudo que teve por objetivo explorar o ponto de vista de trabalhadores de escritório sobre a introdução de Inteligência Artificial (IA) em seu espaço de trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo, com base em grupos focais, que envolveu 45 participantes. Os resultados indicaram grande variedade de preferências individuais e que a aceitabilidade da inteligência artificial nos ambientes de escritório é influenciada por fatores complexos e dinâmicos como a pessoa, o trabalho que realiza e o contexto organizacional. Os autores identificaram que, ao desenvolver soluções de IA nesses contextos, que é necessário considerar as interações entre o trabalhador, as tecnologias e o ambiente de trabalho, em vez de conceber a pessoa e seu ambiente como entidades separadas, o que os autores denominam de perspectiva transacional. Além disso, se mostraram mais receptivas à implementação de um sistema que requer mais envolvimento do trabalhador àquelas pessoas que já vivenciavam prejuízos na saúde em seus ambientes de trabalho atuais. Existe um processo complexo que requer uma consideração cuidadosa quanto ao fornecimento de comunicações de forma eficiente e oportuna no contexto de trabalho individual. Esse cuidado é demandado para que o trabalhador se sinta capaz de manter a atenção adequada em seu trabalho e sinta-se produtivo. Tal complexidade precisa ser considerada no desenvolvimento e implementação de sistemas de IA em ambientes de escritório, o que vai além de melhorias nas condições físicas e ergonômicas para melhorar a postura do trabalhador. Relaciona-se, portanto, diretamente com a compreensão sobre fatores que influenciam no engajamento no trabalho e que devem ‘aprender a mudar’ de acordo com as necessidades dos usuários.

Savolainen, Oksa, Savela, Celuch e Oksanen (2021) investigaram preditores psicológicos, situacionais e sociodemográficos da ansiedade relacionada a Covid-19. A metodologia utilizada foi uma pesquisa longitudinal envolvendo 1308 respondentes na primeira fase do estudo, antes da Covid-19 e 1044 no estudo de acompanhamento durante a pandemia de Covid-19. Os resultados encontrados mostraram que a ansiedade relacionada a Covid-19, e que tem como preditores o neuroticismo, o tecnoestresse, o sofrimento psicológico e a solidão percebida, estão associada de maneira significativa a distintos fatores psicológicos, situacionais e sociodemográficos. A ansiedade relacionada a Covid-19 mostrou afetar significativamente o bem-estar, a Saúde Mental e o rendimento profissional dos trabalhadores. O estudo também mostrou que jovens e mulheres experienciam níveis mais elevados de ansiedade relacionada a Covid-19.

Yan, Tang e Hao (2021), examinaram as relações e a percepção da responsabilidade social corporativa por parte dos trabalhadores, considerando as categorias: prosperidade no trabalho, importância da tarefa e responsabilidade dos trabalhadores. A pesquisa envolveu 594 respondentes e destes, 444 foram considerados válidos para as análises. Os resultados indicaram que a percepção de responsabilidade social corporativa dos trabalhadores pode possivelmente influenciá-los positivamente no comando, sendo o sucesso no trabalho um mediador para esse vínculo. Em relação à importância da tarefa, essa, por sua vez, moderou de forma negativa a relação entre a percepção de responsabilidade social corporativa dos trabalhadores e a possibilidade de assumir o comando por meio do sucesso no trabalho. Os autores observaram que a percepção de responsabilidade social corporativa e o sentido da tarefa interagem para prever que os trabalhadores assumem o controle por meio do sucesso no trabalho, de maneira que a responsabilidade social corporativa de uma organização está mais positivamente

relacionada a tomada de controle entre os trabalhadores que relatam menor importância da tarefa do que aqueles que relatam tarefas mais significativas.

A análise dos dados obtidos nos artigos possibilitou identificar quatro categorias temáticas, considerando os preceitos do *WD*: 1) Características da Tarefa, 2) Características do Conhecimento 3) Características Sociais e 4) Contexto de Trabalho. A seguir, cada uma destas categorias é apresentada.

### **Categoria Características da Tarefa**

A categoria Características da Tarefa contempla aspectos relacionados à autonomia no planejamento do trabalho, autonomia na tomada de decisão, variedade de tarefas, significado da tarefa, identidade da tarefa e feedback do trabalho. Nos estudos analisados foi possível verificar alguns riscos psicossociais presentes na execução das tarefas, tais como quantidade e diversidade elevadas de tarefas e custo emocional delas decorrentes. Há evidências de que a ansiedade relacionada à execução das tarefas na COVID-19 afetou o rendimento profissional dos trabalhadores. Localizaram-se mostras de que a menor importância dada às tarefas se relaciona positivamente com responsabilidade social corporativa e tomada de controle. Outro achado significativo é a percepção da diminuição da autonomia entre os trabalhadores em razão da maior interação social mediada pelas ferramentas de suporte social e do auxílio mútuo na execução das tarefas. Todavia, foram relatados níveis elevados de exaustão emocional em gestores quando reduzida sua autonomia na tomada de decisões. Em outras palavras, a percepção de elevada autonomia na tomada de decisões tende a tornar menores os níveis de estresse e sofrimento emocional. Entre os trabalhadores da área da saúde constatou-se que o desgaste laboral se associa à excessiva quantidade de tarefas e ao fato de não poderem expressar suas emoções, algo que lhes exige esforço emocional extra. Encontrou-se ainda, que trabalhadores com maior autonomia na execução das tarefas tiveram menor interferência em questões relacionadas ao trabalho-casa.

### **Categoria Características do Conhecimento**

Esta categoria é representada pela complexidade da função, processamento da informação, resolução de problemas, variedade de competências e especialização. Como já citado previamente, a pandemia de COVID-19 forçou diferentes setores a se reorganizar. Com a área de Recursos Humanos não foi diferente. Melhorar os processos que se mostraram um insucesso durante a pandemia de COVID-19 parece ser essencial e para tal algumas intervenções foram necessárias. O planejamento, mais do que nunca, mostra-se substancial ao enfrentamento de possíveis ameaças à saúde pública. Os países que, durante o curso da pandemia, eram comandados por líderes assertivos e eficazes em relação à tomada de decisões, além de exercerem lideranças mais colaborativas, alcançaram mais sucesso em suas ações comparativamente aos líderes mundiais que demoraram a tomar decisões no combate à pandemia. Registra-se nesta categoria a dimensão assumida pela Inteligência Artificial no contexto laboral durante o período de pandemia. Isto porque, como as medidas de isolamento e de distanciamento social, a utilização da IA representou impeditivo à disseminação da doença. Todavia, implementar recursos de IA como um fim apenas, não produz conhecimento ou resultados. É essencial que a introdução de tais recursos, para que seja bem-sucedida, considere as relações entre tarefas, funções e processos de comunicação (e sua interatividade) e não apenas a implantação de equipamentos para agilizar o processamento de informações.

### **Categoria Características Sociais**

A categoria incorpora as subcategorias apoio social, interdependência iniciada, interdependência recebida, interação da organização e *feedback* de outras pessoas. Nos artigos analisados há evidências de que durante o período de *lockdown* houve, entre as pessoas, ampliação das emoções negativas, especialmente motivadas pelo isolamento social. Todavia, de modo significativo são encontradas constatações quanto a busca por interações sociais mediadas por dispositivos virtuais de comunicação. Em relação às características e consequências da adoção do trabalho remoto por uma expressiva quantidade de organizações de trabalho, questões como sobreposição das atividades laborais e familiares estiveram presentes e anunciaram elevado desgaste físico e emocional. Afinal, a exposição do contexto familiar se tornou mais evidente durante o *home office*, bem como a presença de crianças neste ambiente de trabalho remoto motivada pelo cancelamento das aulas - algo que se tornou fator de estresse e esgotamento mental. Além disso, existe uma certa associação entre o apoio social e fatores que podem estar relacionados à solidão durante o período da pandemia, por exemplo, a autonomia. A experiência de solidão inclusive, em parte fruto da impossibilidade das interações presenciais, gerou nos trabalhadores ansiedade e sofrimento psicológico.

Durante o período de isolamento, muitos trabalhadores foram alocados para executar seus trabalhos em suas residências, na modalidade de trabalho remoto, algo que ensejou alguns desafios para os trabalhadores envolvidos. Um desses desafios foi a carga de trabalho que se mostrou elevada nessa modalidade. Isso parece estar relacionado à possibilidade de se manter sempre conectado no espaço de trabalho, sendo solicitado pelos colegas e pelos gestores, mesmo fora do horário de expediente.

Outro fator que se destaca é a comunicação entre os trabalhadores, uma vez que se revelou em prejuízo durante o período de isolamento e *home office*, interferindo sobremaneira no suporte social. Os trabalhadores que receberam maior suporte social durante o período de trabalho remoto, mostraram que houve redução na procrastinação, e menor quantidade e intensidade de conflitos trabalho-família. Além disso, para esses trabalhadores, houve aumento de bem-estar e desempenho. Outro achado presente nos artigos analisados evidencia que o processo de interação entre gestor e colegas e trabalhador ocorrido durante a pandemia teve alguma influência sobre o desempenho no trabalho. Isto porque, quando se tem em tela o trabalho individual, este processo complexo requer minuciosa atenção quanto ao estabelecimento de comunicação e fornecimento de informações.

### **Categoria Contexto do Trabalho**

A categoria abriga as subcategorias ergonomia, exigências físicas, condições do trabalho e uso de equipamentos. Localizaram-se mostras que expõem a associação entre ansiedade e *burnout* relacionados ao contexto de trabalho, sendo mais prevalente nos trabalhadores da área da saúde. Além disso, há evidências de que os fatores determinantes da incidência de *burnout* eram idade, cargo, experiência profissional, elevada carga de trabalho, entre outros.

Nos artigos em tela é possível verificar que sofrimento psicológico e tecnoestresse na realização das tarefas estão associados a fatores situacionais e contextuais. Por exemplo, trabalhadores da saúde revelam elevado impacto no trabalho decorrente das insuficientes medidas e recursos disponíveis à realização das tarefas. Entre estes, o desgaste laboral se associa à excessiva quantidade de tarefas e ao fato de não poderem expressar suas emoções, algo que lhes exige esforço emocional.

Parece não haver dúvidas entre os autores dos artigos apresentados na Tabela 1, que a rápida e urgente transição do trabalho presencial para o remoto, na maioria das vezes sem o devido preparo dos trabalhadores, ensejou, em alguma medida, sofrimento emocional a estes. Afinal, o contexto de trabalho foi drasticamente alterado em termos de recursos materiais,

equipamentos, instrumentos etc., que estavam disponíveis no ambiente de trabalho presencial e ausentes, na maioria das vezes, no trabalho remoto. A tal condição se soma a falta de contato com os colegas de trabalho, as frequentes interrupções decorrentes da dificuldade de separação da vida familiar-profissional, a sobreposição entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, as despesas adicionais com a aquisição, manutenção ou fornecimento de equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto (energia, internet e itens de escritório necessários à realização das atividades), dentre outras.

## **Considerações finais**

As possíveis consequências humanas, sociais e econômicas da pandemia de Covid-19 no *WD* ainda se desvelam, com potencial tanto de precarização, quanto de aprimoramento da vida em sociedade. Portanto, analisar seus efeitos, mais do que relevante e contemporâneo, se mostra urgente, embora é necessário considerar que este tema é ainda muito recente.

Os principais resultados encontrados na revisão integrativa, propósito deste estudo, confirmaram alterações significativas nas formas de organização do trabalho, muitas delas compulsoriamente delineadas pelos limites do trabalho remoto. Essas alterações foram analisadas tendo por base as categorias temáticas utilizadas nos primeiros estudos sobre *WD*, quais sejam: características da tarefa, características do conhecimento, características sociais e características do contexto, encontradas nos artigos revisados no período entre janeiro de 2020 e março de 2021.

A primeira constatação é de que a especificidade dos tipos de tarefas obviamente influencia nos formatos de *WD*, com uma diversidade de novos arranjos, mas que não podem ser generalizados. Isto demonstra a importância de considerar essas novas formas de organização do trabalho de modo singular e, em alguns casos, até individual. O gestor atento poderá se beneficiar de novos desenhos de trabalho ao considerar as particularidades das tarefas, conhecimentos e relações socioprofissionais próprias do seu contexto. Como consequência, a flexibilização na utilização das modalidades presenciais, remotas e mistas deverá ser considerada. Isso pode resultar em ganhos de produtividade e de bem-estar para os trabalhadores, à medida que a transformação digital e seus efeitos no trabalho remoto possibilitem um melhor balanceamento das demandas derivadas da relação família e trabalho.

Mesmo que de modo involuntário, os efeitos nefastos da pandemia também revelam conhecimentos úteis aos processos de gestão organizacional e das equipes. São evidentes, por exemplo, os desafios de como gerir equipes de modo remoto, com pouco tempo de preparação de gestores e equipes, exceto para alguns já inseridos nesse contexto antes da pandemia. A distribuição das tarefas para os membros das equipes também deve ser considerada de modo diferente dos moldes em formato presencial. Estudos constataram tendências dos trabalhadores presenciais (e alguns gestores) em considerar que trabalhadores remotos teriam mais tempo livre e, portanto, deveriam receber mais tarefas. Os artigos analisados revelaram o oposto. A sobrecarga de trabalho na modalidade remota é um dos relatos mais frequentes nos estudos conduzidos, o que se evidencia como potencial de risco psicossocial que pode conduzir ao adoecimento das pessoas, bem como uma forte contradição ao senso comum.

Por fim, uma contribuição significativa desta revisão está nas recorrências de resultados que revelam a importância da interconexão social no trabalho remoto (nos encontros virtuais), entre os membros das equipes. O isolamento social que obstaculiza a execução das tarefas do modo como eram feitas no formato presencial, transparece a importância das trocas efetivas e afetivas na modalidade de trabalho remoto, tanto como potencializadores de melhores desempenhos, quanto como promotores de proteção psicossocial. Uma limitação deste estudo refere-se ausência de estudos sobre o trabalho informal, pois todos os estudos analisados se referem à trabalho formal.

## Referências

- Al Shammari, W., Alhussain, H. & Rizk, N. M. (2021). Risk Management Assessments and Recommendations Among Students, Staffs, and Health Care Workers in Educational Biomedical Laboratories. *Risk Management Healthcare Policy*, 14, 185-198. doi:10.2147/RMHP.S278162
- Alsulimani, L. K., Farhat, A. M., Borah, R. A., AlKhalifah, J. A., Alyaseen, S. M., Alghamdi, S. M., & Bajnaid, M. J. (2021). Health care worker burnout during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey study in Saudi Arabia. *Saudi medical journal*, 42(3), 306–314. <https://doi.org/10.15537/smj.2021.42.3.20200812>
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G. & Allen, D. (2020). Corona Crisis and Inequality: Why Management Research Needs a Societal Turn. *Journal of Management*, 46(7), September. 1205–1222 doi: 10.1177/0149206320925881
- Botelho, L. L. R., R. Cunha, C. C. de A. & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903. dx.doi.org/10.3390/ijerph18041903
- Cavalcante, Z. V. & Silva, M. L. S. (2011) A importância da Revolução Industrial no mundo da Tecnologia [Resumo]. In: *Encontro Internacional de Produção Científica*, 7. 2011. Anais eletrônico. Maringá. 2011.
- Costa, P. L., Handke, L. & O'Neill, T. A. (2021). Are All Lockdown Teams Created Equally? Work Characteristics and Team Perceived Virtuality. *Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/1046496421997897>
- Fukumura, Y. E., Gray, J. M., Lucas, G. M., Becerik-Gerber, B. & Roll, S. C. (2021). Worker Perspectives on Incorporating Artificial Intelligence into Office Workspaces: Implications for the Future of Office Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1690), 1-15. doi.org/10.3390/ijerph18041690
- Giménez-Espert, M. D. C., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial Risks, Work Engagement and Job Satisfaction of Nurses During Covid-19 Pandemic *Front Public Health*, 8(566896). doi: 10.3389/fpubh.2020.566896
- Góes, G. S., Martins, F. S., & Nascimento, J. A. S. (2021) O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD COVID- 19 nos mostrou. *Carta de Conjuntura-IPEA*. 50, Nota 8. 1° trimestre de 2021. Retrived from: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201\\_nota\\_teletrabalho\\_ii.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_nota_teletrabalho_ii.pdf).

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (v. 72). Reading: Addison-Wesley.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- International Labour Organization. ILO (2020). COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. 18 march 2020. ([ilo.org/global/topics/coronavirus](http://ilo.org/global/topics/coronavirus))
- Klonek, F.E, & Parker, S. (2021). Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams. *Organizational Dynamics*. February.
- Knight, C & Parker, S. K (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*. Volume: 74 issue: 1, page(s): 69-104. Issue published: January 01 2021. doi : 10.1177/0018726719865604
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Régis, E. D. S. O., & Monteiro, W. L. S. (2021). Tempos de Pandemia: Bem-Estar Subjetivo e Autonomia em *Home Office*. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 248-268.
- Marcon, S. R. A., Kanan, L. A., Lucas, J. I. P. & Madalozzo, M. M. (2019). Work Design: características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 809-817. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17500.
- Marotta, L., Pesce, A., & Guazzini, A. (2020). Before and after the Quarantine: An Approximate Study on the Psychological Impact of COVID-19 on the Italian Population during the Lockdown Period. *Future Internet*, 12(12), 229. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/fi12120229>
- McLean, G. N. & Jiantreerangkoo, B. (Kate). (2020) The role of national HRD in an era of COVID-19. *Human Resource Development International*, 23(4), 418-426, DOI: 10.1080/13678868.2020.1780066
- MintzberG, H. (2014). *Management Essencial - A Essência do Premiado Managing, Para Gerentes Com Pouco Tempo*. São Paulo: Bookman.
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J & Altman DG (2009).PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med*. 2009 Jul 21;6(7):e1000097. doi: 10.1371/journal.pmed.1000097. Epub 2009 Jul 21. PMID: 19621072; PMCID: PMC2707599.
- Morgeson, F. & Humphrey (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321



- Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2021). World Employment and Social Outlook: Trends 2021 *International Labour Office* – Geneva: ILO, 2021. ([https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_738780/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_738780/lang--pt/index.htm)).
- Organização Panamericana de Saúde - OPAS (2020). OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus. OPAS News. Retrieved from <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>
- Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., Johns, G. & Morgeson, F. P. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.
- Parker, S. K., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well being and effectiveness*. London: Sage.
- Prado-Gascó V., Gómez-Domínguez, M. T., Soto-Rubio, A., Díaz-Rodríguez, L. & Navarro-Mateu, D. (2020). Stay at Home and Teach: A Comparative Study of Psychosocial Risks Between Spain and Mexico During the Pandemic. *Frontier in Psychology*. 11(566900), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2020.566900
- Reeves, R., & Rothwell, J. (2020). Class and COVID: How the less affluent face double risks. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/03/27/class-and-covid-how-the-less-affluent-face-double-risks/>
- Savolainen, I., Oksa, R., Savela, N., Celuch, M., & Oksanen, A. (2021). COVID-19 Anxiety- A Longitudinal Survey Study of Psychological and Situational Risks among Finnish Workers. *International journal of environmental research and public health*, 18(2), 794. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020794>
- Schueler, P. (2021). *O que é uma pandemia*. Ministério da Saúde. Fiocruz. Fundação Oswaldo Cruz. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>. Acesso em: 27 fev. 2021.
- Spagnoli, P., & Molinaro, D. (2020). Negative (Workaholic) Emotions and Emotional Exhaustion: Might Job Autonomy Have Played a Strategic Role in Workers with Responsibility during the Covid-19 Crisis Lockdown?. *Behavioral sciences*, 10(12), 192. <https://doi.org/10.3390/bs10120192>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 70(1), 16–59. doi: 10.1111/apps.12290
- Yan, A., Tang, L. & Hao, Y. (2021). Can Corporate Social Responsibility Promote Employees' Taking Charge? The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Task Significance. *Frontiers in Psychology*, 11(613676), 1-13