



A gestão e administração de pessoas com utilização do trabalho remoto no cenário do Covid-19

The management and administration of people using remote work in the Covid-19 scenario

DOI: 10.56238/isevmjv2n3-002

Recebimento dos originais: 02/06/2023

Aceitação para publicação: 23/06/2023

Elton Carvalho Tavares

Faculdade Minas Faculminas-FACUL
Secretaria Municipal de Educação
Polo universitário da UFPA

José Francisco da Silva Costa

Universidade Federal do Pará, Campus de Abaetetuba
E-mail: jfsc@ufpa.br

José Eduardo Pastana Silva

Universidade Federal do Pará, Campus de Abaetetuba

José Antônio Farias Nonato

Universidade Estadual do Maranhão
Secretaria Municipal de Educação no município de Moju-Pa

André Pires Costa

Faculdade de Educação e Tecnologia da Amazônia-FAM
Secretaria Municipal de Educação, Abaetetuba, Pará

Francinei Tavares Bentes

Universidade Federal do Pará, Campus de Abaetetuba

RESUMO

A pandemia do COVID-19 impactou o mercado econômico e os contextos trabalhistas em todo o mundo. O Brasil tem sofrido uma das piores gestões sociais e governamentais da crise do COVID-19, obrigando trabalhadores e organizações a desenvolverem estratégias de enfrentamento. Esse ambiente pode afetar tanto o bem-estar quanto o desempenho no trabalho. O bem-estar sustentável no trabalho refere-se a diferentes padrões de relações entre desempenho e bem-estar. Pode incluir formas eudaimônicas (por exemplo, Significado do Trabalho – MOW) ou hedônicas (por exemplo, emoções) de bem-estar. Este estudo testa o papel moderador da recuperação do estresse no trabalho na relação entre flexibilidade i-deals e padrões de bem-estar sustentável no trabalho em teletrabalhadores brasileiros. Para tanto, enfatizamos o i-deals como ferramenta que as empresas colocaram em prática para auxiliar e gerir de modo mais assertivo determinadas áreas de suas companhias.

Palavras-chave: Pandemia, Trabalho, Remoto, Flexibilidade.

1 INTRODUÇÃO

O surto de 2021 da pandemia de COVID-19 causou mais de cinco milhões de mortes em todo o mundo. Estes são acompanhados por uma interrupção de todos os aspectos da vida, incluindo ameaças econômicas e financeiras, insegurança no emprego e desafios de saúde física e mental, como estresse e ansiedade.

Os governos tentaram reduzir a transmissão comunitária usando fortes políticas de controle (Helliwell et al., 2021). Mais de 21.000.000 casos de COVID-19 foram confirmados no Brasil, tornando-o o terceiro país com mais casos confirmados de COVID-19. Mais de 607.000 mortes foram relatadas, e o número ainda está crescendo. Além dos casos de COVID, os brasileiros têm vivenciado duramente a pandemia. O estresse impactou seu bem-estar e desempenho de maneira diferente, dependendo de suas habilidades de enfrentamento e de como lidam com as normas (GELFAND et al., 2021) e o estresse.

Em meio a essa incerteza pandêmica no Brasil, organizações e teletrabalhadores têm desenvolvido estratégias para lidar com os problemas, buscando potencializar ou preservar seus recursos laborais e pessoais. Os brasileiros apresentam baixa confiança nas instituições e uma cultura coletivista e frouxa.

Conseqüentemente, as relações interpessoais e as experiências individuais são características especialmente salientes para prever os resultados individuais. Assim, organizações e trabalhos remotos estabeleceram acordos idiossincráticos (i-deals), definidos como “condições especiais de emprego negociadas entre um trabalhador individual e seu empregador” (ROSSEAU, 2005).

Além disso, os teletrabalhadores desenvolveram estratégias pessoais para recuperação fora do trabalho do estresse laboral, envolvendo-se em atividades que levam ao distanciamento psicológico, relaxamento, domínio e controle. Os distanciamentos cognitivos, emocionais e físicos após o trabalho são preditores cruciais para a saúde dos funcionários. Essas condições especiais levam ao aumento do bem-estar e desempenho.

A Happy-Productive Worker Thesis (HPWT) sugere que bem-estar e desempenho estão relacionados, mas outros pesquisadores mostraram que bem-estar e desempenho nem sempre estão alinhados. Essa nova proposição foi chamada de Bem-Estar Sustentável no Trabalho (PEIRÓ et al., 2014), e expande o estudo do HPWT para casos em que a tese anterior não se encaixa. A proposta do SWBW inclui quatro padrões de relacionamento entre bem-estar e desempenho (PEIRÓ et al., 2014; 2015; 2019), criando quatro tipos de trabalhadores: (1) infeliz e improdutivo, (2) feliz e improdutivo, (3) infeliz e produtivo e (4) feliz e produtivo (PEIRÓ et al., 2014). O



SWBW afirma que o grupo feliz-produtivo é o mais sustentável para a organização e para o trabalhador.

2 A ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO NAS ESCOLAS E PARA O CAMPO DO TRABALHO

2.1 A ESTRATÉGIA À GESTÃO NAS ESCOLAS PARA O PERFIL EMPRESARIAL

As políticas educacionais normalmente regulam os recursos de aprendizagem escolar – padronizando currículos, monitorando a proporção aluno-professor, equalizando os gastos por aluno e fornecendo treinamento comum aos professores – mas os lares e bairros dos alunos são muito mais díspares. O fato de que a maioria das crianças canadenses passa mais de 80% do tempo fora da escola aponta para a potência dos ambientes não escolares.

Para a maioria dos brasileiros em idade escolar, os fechamentos do COVID-19 em 2020 criaram uma quantidade de tempo não escolar sem precedentes na história moderna. Quando as aulas recomeçaram em meados de setembro de 2020, a maioria dos alunos estava fora da escola há seis meses.

Embora a maioria das escolas tenha fornecido plataformas de aprendizado em casa na primavera de 2020, sua consistência, duração e eficácia não são claras. Para fornecer uma estrutura para ponderar os possíveis impactos de estar fora da escola regular por seis meses no desempenho acadêmico das crianças, revisamos a seguir a literatura sobre quatro principais fontes de tempo não escolar (STEWART et al., 2018).

A primeira fonte importante são os anos pré-escolares das crianças. A prontidão escolar é “um precursor essencial para o sucesso da aprendizagem baseada em conteúdo” e interações positivas com colegas e professores (PERRY et al., 2018, p. 1544; DENHAM et al., 2013). As lacunas na prontidão foram atribuídas a diferenças sistemáticas nos primeiros ambientes das crianças (HERTZMAN, 2009).

Crianças com baixo NSE são mais propensas a iniciar a escola com níveis mais baixos de habilidades de leitura e matemática (DUNCAN et al., 2014) e estão menos “prontas para a escola” nas áreas de saúde física, confiança social, maturidade emocional e linguagem, e habilidades de comunicação (JANUS et al., 2021).

Estudos longitudinais constatam que as lacunas iniciais na prontidão escolar tendem a persistir à medida que as crianças progridem na escola, gerando não apenas resultados desiguais na educação, mas também desigualdades na saúde, emprego e envolvimento judicial (DUNCAN et al., 2007; PERRY, BRAREN e BLAIR, 2018).



À medida que as empresas crescem progressivamente ou cada vez mais competitivas, as escolas obviamente, resistiram e continuaram a expandir seus serviços para se esforçar e competir com mais eficiência; no entanto, isso só pode ser alcançado através do desenvolvimento de uma força de trabalho altamente qualificada.

As empresas frequentemente têm dificuldade em obter trabalhadores qualificados. Como resultado, as empresas são compelidas a procurar talentos em outras nações, resultando em mais diversidade cultural no local de trabalho. Embora a diversidade cultural tenha inúmeras dimensões, ela é vista como um componente essencial dos recursos humanos e um desafio perpétuo para as empresas lidarem com eficiência.

Awais Bhatti et al. (2014) sugeriram que, se tratada adequadamente, a diversidade cultural pode ajudar as empresas a adquirir uma vantagem competitiva nos mercados local e internacional. Além disso, Shen et al. (2009) observou que, embora as preocupações com a diversidade diferem de acordo com a nação, a disparidade de gênero e as linhagens multiculturais são os desafios de diversidade mais prevalentes em todo o mundo, particularmente na China.

Corporações multinacionais em todo o mundo têm uma força de trabalho transcultural e multicultural (SHEN et al., 2009). Sem monitorar ou regular o desempenho do trabalho de uma força de trabalho multicultural, as organizações não serão capazes de atingir seus objetivos desejados.

Otimizar o desempenho no trabalho de algo como uma equipe culturalmente diversificada é um processo de mão dupla. Para começar, as organizações com forças de trabalho multiétnicas ou multiculturais devem fazer a transição de práticas domésticas de gestão de recursos humanos para práticas globais de gestão de recursos humanos que apóiem ambientes multiculturais e promovam climas de diversidade psicológica para melhorar a satisfação no trabalho dos funcionários (Cletus et al., 2018). Cletus et al. (2018) afirmaram que as tendências e métodos locais de gestão de recursos humanos são incapazes de lidar com as variações culturais que ocorrem entre as origens étnicas apenas instigando e aplicando iniciativas de diversidade (ALUWI e SAIHANI, 2013).

Para desenvolver um ambiente diversificado, os pesquisadores têm tentado enfatizar quais performances e técnicas globais de gestão de recursos humanos são vitais para aumentar a satisfação no trabalho e o desempenho de forças de trabalho multiculturais (BHATTI et al., 2019).



2.2 A DIVERSIDADE

A forma como o mundo é habitado e como percebe o mundo está mudando como resultado da diversidade global. A diversidade global é visível; se uma corporação é global ou não, isso afeta a todos nós, explícita ou implicitamente. Aliança ou colaboração e trabalho em equipe multicultural são fundamentais para o sucesso de uma organização.

As pessoas devem aprender a perceber sua diversidade como pontos fortes, e não como fraquezas, se tiverem que funcionar com sucesso. O que importa mais do que os rótulos que se usam é o que eles significam. Gerenciar a diversidade é uma abordagem de negócios realista que se concentra na otimização da eficiência, inovação e dedicação da força de trabalho, ao mesmo tempo em que satisfaz os requisitos de diversos grupos de clientes, embora seja construído com base na transformação cultural.

Em palavras básicas, a diversidade se refere à “transcendência”, ou características humanas que são distintas das nossas e existem fora dos grupos aos quais pertencemos. Há toda uma variedade de características que distinguem uma pessoa da outra.

De acordo com Agrawal (2012), a diversidade é definida como “distinguir-se dos outros por possuir componentes ou características separadas ou diferentes”. Isso inclui diferenças de idade, cultura, treinamento, posição de emprego, estrutura familiar, etnia, origem étnica, características pessoais, gênero, herança geográfica, religião, preferência sexual e estilo de trabalho na força de trabalho. As opiniões comuns dos trabalhadores sobre um conjunto de procedimentos de recursos humanos voltados para identificar e abraçar as diferenças entre os indivíduos são chamadas de clima de diversidade.

O ambiente de diversidade, em particular, inclui percepções organizacionais compartilhadas sobre o quanto uma empresa é dedicada a práticas de gestão amigáveis à diversidade (por exemplo, coaching de diversidade, contratação e orientação) e liderança diversificada que valoriza todos os grupos demográficos (CHOI, 2012).

Como a ação afirmativa por si só é insuficiente para permitir o crescimento de uma força de trabalho diversificada, as organizações públicas também apoiam iniciativas de gestão e gastos que promovem a absorção de indivíduos com diversas origens para aumentar a eficiência e a competitividade (NAFF e KELLOUGH, 2003).

2.3 RECRUTAMENTO DE DIVERSIDADE TRABALHISTA

Um dos métodos mais eficazes para ajudar os candidatos a emprego a ver uma empresa como um ótimo local de trabalho é através do recrutamento de diversidade. Programas de



treinamento em diversidade são frequentemente projetados para reduzir disputas interorganizacionais e promover a competitividade em uma força de trabalho diversificada. Além disso, ao permitir a expressão de ideias originais e minimizar atitudes estereotipadas, a liderança orientada para a diversidade para a representação de todas as partes da sociedade ajuda os trabalhadores a contribuir plenamente para o sucesso organizacional.

Os funcionários adquirem um senso comum de um ambiente de diversidade de apoio quando uma empresa se dedica a práticas gerenciais favoráveis à diversidade (por exemplo, treinamento em diversidade, contratação e orientação) e liderança de diversidade para apreciar todos os grupos demográficos (OBERFIELD, 2016).

Para gerenciar o pessoal, os profissionais de recursos humanos têm usado muitas estratégias, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração. Além disso, à medida que as configurações corporativas evoluem e a força de trabalho se torna mais diversificada, a essência dessas práticas mudou. Como resultado, ao aplicar qualquer método ou estratégia na gestão de trabalhadores, os profissionais de recursos humanos levaram em conta o fator diversidade para serem mais eficazes na gestão de uma força de trabalho heterogênea.

O departamento de recursos humanos lida com desigualdades no recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e incentivos (GOODMAN et al., 2003). Os gerentes melhoraram constantemente o status de oportunidades de emprego equitativas e impulsionaram a inovação em forças de trabalho multiculturais, aplicando kits de ferramentas de gerenciamento de recursos humanos. Treinamento e desenvolvimento são tarefas importantes de recursos humanos que auxiliam as empresas a fornecer a seus funcionários as informações, talentos e habilidades necessários. A literatura convencional sobre treinamento e desenvolvimento estabeleceu que as atividades de treinamento e desenvolvimento auxiliam os funcionários a obter as habilidades e capacidades essenciais para concluir as tarefas do trabalho, além de melhorar potencialmente o desempenho geral do trabalho (BHATTI et al., 2019).

Os processos tradicionais de treinamento e desenvolvimento, incluindo recrutamento e seleção, podem não ser apropriados e benéficos para uma força de trabalho multicultural. Como os funcionários multiculturais diferem em termos de personalidade, comportamento, requisitos, cultura e habilidades, as atividades de treinamento e desenvolvimento podem diferir daquelas usadas em locais de trabalho tradicionais (BHATTI et al., 2019). Como resultado, as empresas devem realizar uma avaliação completa de suas necessidades de treinamento e criar programas de treinamento adequadamente.



Com isso, Roberson et al. (2003) afirmaram que, ao trabalhar em um local de trabalho diversificado, os profissionais de recursos humanos devem fazer uma avaliação completa das necessidades de treinamento e oferecer programas de treinamento que atendam aos objetivos corporativos. Além disso, Kossek et al. (2006) observou que, embora o treinamento em diversidade possa causar discordância de funcionários a curto prazo, o instrutor externo que participa do treinamento em diversidade pode ajudar a alcançar maior produtividade a longo prazo. Além disso, Aldoghan et al. (2019) recomendam que gestores e colaboradores estejam conscientes de seus preconceitos e se engajem em treinamentos contínuos sobre diversidade, uma vez que sessões solitárias de treinamento não melhorariam o comportamento dos funcionários.

2.4 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

Os sistemas de avaliação de desempenho, para satisfazer os funcionários e o desempenho no trabalho, foram objeto de muitas pesquisas no passado (Awais Bhatti et al., 2014). Sistemas de avaliação de desempenho transparentes e justos, de acordo com pesquisas anteriores, auxiliam as empresas na satisfação de seus funcionários, o que leva a um melhor desempenho no trabalho. Nesse caso, o ponto de discordância é que um método de avaliação tradicional pode não ser tão eficaz ou apropriado ao trabalhar com um local de trabalho tão diversificado.

A gestão deve criar métodos de avaliação de desempenho mais personalizados que possam atender às demandas de forças de trabalho multiculturais no clima de diversidade. O comitê de avaliação de desempenho, por exemplo, deve refletir todas as etnias, nacionalidades e faixas etárias da organização. Neste contexto Kossek et al. (2006) aconselham que as minorias sejam envolvidas no comitê que avalia, seleciona e promove indivíduos para executar adequadamente o método de avaliação de desempenho em uma força de trabalho diversificada. Além disso, ao invés de focar na personalidade, a linguagem de avaliação deve focar no desempenho.

Estudos analisaram a ligação entre a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho no passado, mas os resultados foram conflitantes, deixando a relação entre esses dois fatores pouco clara. De acordo com Yang e Hwang (2014), apenas uma pequena quantidade de pesquisas analisou a ligação entre a felicidade no trabalho e o desempenho no trabalho. Vários elementos individuais que afetam a satisfação no trabalho podem explicar os resultados conflitantes. Embora pesquisas anteriores tenham mostrado que a felicidade no trabalho é um fator essencial que afeta o desempenho no trabalho, os profissionais de recursos humanos ainda estão tentando descobrir qual função a satisfação no trabalho desempenha no sucesso das forças de trabalho multiculturais. Nolan (2012) afirmou que a globalização alterou significativamente os aspectos do

trabalho para os funcionários, representando uma difícil oportunidade para a equipe de gestão que busca melhorar a satisfação no trabalho dos funcionários.

De acordo com Awais Bhatti et al. (2014), nenhuma pesquisa anterior se concentrou na importância de diversos climas em contextos multiculturais. Para preencher essa lacuna, esta pesquisa pode explicar como diversas estratégias de recursos humanos, como treinamento intercultural e avaliação de desempenho de funcionários, podem ter impacto em diversos climas. Eles avaliaram o desempenho dos membros do corpo docente em resposta a várias práticas de recursos humanos, como treinamento e sistemas de avaliação de desempenho, mas não puderam avaliar o impacto das práticas de recursos humanos na modelagem do clima de diversidade. Além disso, sugeriu-se que a satisfação no trabalho fosse explorada como mediadora entre práticas de recursos humanos e climas diversos.

Assim, com base na analogia feita em segmentos anteriores da introdução sobre treinamento e desenvolvimento da força de trabalho diversificada, avaliação de desempenho de uma força de trabalho diversificada, satisfação no trabalho e clima de diversidade em uma força de trabalho diversificada, algumas questões foram levantadas, como: As práticas de recursos humanos têm alguma conexão com o clima de diversidade? e A satisfação no trabalho tem algum papel a desempenhar na formação da conexão entre práticas de recursos humanos e climas diversos? Este trabalho tentou abordar essas questões avaliando o grau de associação entre as práticas de recursos humanos e o clima de diversidade, juntamente com uma exploração do elo de ligação da satisfação no trabalho entre eles.

As práticas de recursos humanos têm alguma conexão com o clima de diversidade? e A satisfação no trabalho tem algum papel a desempenhar na formação da conexão entre práticas de recursos humanos e climas diversos? As práticas de recursos humanos têm alguma conexão com o clima de diversidade? e A satisfação no trabalho tem algum papel a desempenhar na formação da conexão entre práticas de recursos humanos e climas diversos? Este trabalho tentou abordar essas questões avaliando o grau de associação entre as práticas de recursos humanos e o clima de diversidade, juntamente com uma exploração do elo de ligação da satisfação no trabalho entre eles.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 ESTRUTURA TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO TÉCNICO

À medida que o número de funcionários diversos no setor público cresce, acadêmicos e profissionais da administração pública estão se tornando mais interessados nos aspectos da estrutura de emprego que influenciam as conseqüências relacionadas ao trabalho. A relação entre



programas de diversidade e sucesso organizacional é particularmente intrigante (Choi e Rainey, 2013).

Estudiosos acreditam que uma força de trabalho altamente diversificada é prejudicial à produtividade por causa de sérios conflitos de relacionamento causados por diferenças entre os funcionários, de acordo com a teoria da categorização social. Em comparação, foi proposto, com base na teoria da informação/tomada de decisão, que a diversidade pode ser um recurso de capital humano de diversos pontos de vista que aumenta a qualidade e o desempenho da decisão (Pitts et al., 2010). As opiniões comuns dos funcionários sobre um conjunto de procedimentos de recursos humanos voltados para identificar e abraçar as diferenças entre os indivíduos são chamadas de clima de diversidade (Choi e Rainey, 2013). Esse ambiente de diversidade, em particular, inclui percepções organizacionais compartilhadas sobre o quanto uma empresa é dedicada a práticas de gestão favoráveis à diversidade (por exemplo, treinamento multicultural, contratação e orientação) e gestão de diversidade para apreciar todos os grupos demográficos. De acordo com a teoria da distinção ótima, a pessoa possui necessidades concorrentes, mas opostas: pertencimento e dissimilaridade ou singularidade.

Os indivíduos se esforçam para atingir os níveis mais altos de suas identidades equilibrando esses requisitos. Em outras palavras, enquanto a teoria da categorização social ou a teoria da informação/tomada de decisão enfatizam o sentimento de pertencimento e singularidade, a teoria distintiva ótima afirma que os indivíduos atingem uma quantidade ideal de inclusão equilibrando dois requisitos concorrentes (Hornsey e Jetten, 2004). Isso mostra que se a cultura da organização exibe um compromisso adequado com a diversidade *por meio* da inclusão de todos os funcionários, independentemente da categoria socioeconômica, é um aspecto vital da gestão bem-sucedida da diversidade (Shore et al., 2010). Essas teorias forneceram a base para a importância do clima de diversidade na gestão da diversidade da força de trabalho.

Blau estabeleceu a teoria da troca social, afirmando que quando as empresas adotam práticas de recursos humanos, os trabalhadores sentem que sua empresa se preocupa com os funcionários (Blau, 1964), então eles adquirem atitudes favoráveis em relação aos empregos, o que leva à satisfação no trabalho (Allen et al., 2003).

Portanto, Andreassi enfatizou a necessidade de estudos para esclarecer por que as técnicas de gestão de recursos humanos afetam o nível de satisfação no trabalho em um ambiente multicultural (Karin Andreassi et al., 2014).

As disparidades pessoais no sentido de realização podem ser devidas a qualidades pessoais ou variações culturais. Como resultado, quando as empresas lidam com diversas forças de



trabalho, avaliar a satisfação e o desempenho no trabalho torna-se mais complicado. Por exemplo, Lim e Ling (2012) defende que, quando as empresas utilizam os melhores métodos de seleção e recrutamento, os trabalhadores percebem que a empresa se dedica a proporcionar igualdade de oportunidades, resultando na felicidade dos funcionários. Além disso, como a empresa recruta e seleciona os melhores candidatos, esses trabalhadores têm melhor desempenho no local de trabalho. Da mesma forma, oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento faz com que os funcionários sintam que a empresa se preocupa com seu desenvolvimento profissional, o que leva a uma maior satisfação no trabalho. Portanto, com base na teoria da troca social, a satisfação no trabalho poderia mediar entre o treinamento e o desenvolvimento de uma força de trabalho diversificada e a avaliação da força de trabalho ao clima de diversidade.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CLIMA DE DIVERSIDADE DA FORÇA DE TRABALHO DIVERSIFICADA

Kossek et al. (2006) observou que, embora o treinamento em diversidade possa causar discordância de funcionários a curto prazo, o instrutor externo que participa do treinamento em diversidade pode ajudar a alcançar maior produtividade a longo prazo.

Os sistemas de avaliação de desempenho, a satisfação no trabalho dos funcionários e o desempenho no trabalho foram objeto de muitas pesquisas no passado. Sistemas de avaliação de desempenho justos e transparentes, de acordo com pesquisas anteriores, ajudam as empresas a satisfazer seus funcionários, o que leva a um melhor desempenho no trabalho. Nesse caso, a fonte do conflito é que um método de avaliação tradicional pode não ser tão eficaz ou apropriado ao trabalhar com uma força de trabalho tão diversificada. As empresas devem estabelecer métodos de avaliação de desempenho mais personalizados que possam atender às demandas de forças de trabalho multiculturais em um ambiente diversificado. A comissão de avaliação de desempenho (Bhatti et al., 2019). Nesse contexto, Abidi et al. (2017) aconselham que as minorias sejam envolvidas no comitê que avalia, seleciona e promove indivíduos para executar adequadamente o método de avaliação de desempenho em uma força de trabalho diversificada.

Além disso, ao invés de focar na personalidade, a linguagem de avaliação deve focar no desempenho.

De acordo com Yang e Hwang (2014), apenas uma pequena quantidade de pesquisas analisou a ligação entre a felicidade no trabalho e o desempenho no trabalho. Diferentes componentes individuais que afetam a satisfação no trabalho podem explicar os resultados conflitantes.



Embora estudos anteriores também tenham mostrado que a satisfação no trabalho parece ser um fator essencial que afeta o desempenho no trabalho, os profissionais de recursos humanos ainda estão tentando descobrir qual o papel da satisfação no trabalho no sucesso das forças de trabalho multiculturais (Biswas e Varma, 2012). Biswas e Varma (2012) afirmaram que a globalização alterou significativamente o tipo de trabalho para os trabalhadores, representando uma difícil oportunidade para a gestão que busca melhorar a satisfação no trabalho do trabalhador. Os trabalhadores desenvolvem essas opiniões com base em políticas organizacionais, processos e condições do local de trabalho, mas as opiniões sobre o valor da diversidade no local de trabalho podem diferir de um trabalhador para outro. Políticas e programas de diversidade no local de trabalho, de acordo com Jin et al. (2017), desempenham um papel essencial na melhoria do clima de diversidade.

O departamento de recursos humanos deve participar ativamente na construção de um ambiente empresarial inclusivo e na gestão eficaz das preocupações com a diversidade a este respeito. Percepções dos funcionários sobre diversidade e preconceito no local de trabalho, de acordo com, geram uma atmosfera diversificada.

Madera et al. (2016) afirmaram que estudos anteriores haviam negligenciado a importância de examinar uma boa atmosfera diversificada e a felicidade no trabalho. Além disso, McKay et al. (2010) concluíram que estudos começaram a mostrar os benefícios de uma atmosfera positiva de diversidade, como aumento da satisfação no trabalho e dedicação organizacional. Além disso, Kim et al. (2015) argumenta que quando os funcionários acreditam que as políticas e procedimentos organizacionais se aplicam igualmente a todos os trabalhadores, independentemente de gênero, idioma, cor ou etnia, seu comprometimento organizacional e satisfação no trabalho aumentam. Os funcionários geralmente esperam que as organizações se preocupem com o desenvolvimento e crescimento dos funcionários e também forneçam um ambiente diversificado que envie uma mensagem aos funcionários de que sua empresa é imparcial e preocupada com seu bem-estar (Greening e Turban, 2000).

Como resultado, pode-se argumentar que os trabalhadores estão satisfeitos com seus empregos quando as empresas criam uma atmosfera psicologicamente diversa. Quando se trata de gestão da diversidade, as pessoas ficam mais satisfeitas com seus empregos quando acreditam que sua empresa valoriza a diversidade e evita preconceitos. Da mesma forma, quando funcionários multiculturais acreditam que seu empregador está comprometido em eliminar o preconceito, promover a diversidade e cuidar de seu bem-estar, crescimento e desenvolvimento, eles ficam mais satisfeitos com seu trabalho, o que leva a um melhor desempenho no trabalho (McKay et al., 2010).

3.3 O BEM ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

A situação de pandemia global tem sido difícil; no entanto, a situação no Brasil tem sido muito pior. Nesse ambiente, as organizações e os teletrabalhadores têm aspirado a desenvolver relações positivas sustentáveis para manter a sinergia entre bem-estar e desempenho necessária para os resultados individuais e organizacionais que levam a teletrabalhadores de alto desempenho.

O bem-estar e o desempenho dos trabalhadores têm sido estudados há muito tempo na pesquisa e na prática de gestão. Em resumo, trabalhadores felizes têm um desempenho mais eficiente do que trabalhadores não felizes; isso é chamado de Tese do Trabalhador Feliz e Produtivo (HPWT). No entanto, a maioria dos estudos publicou apenas relações positivas e negligenciou relações negativas ou nulas. A tese do bem-estar sustentável no trabalho (SWBW), proposta por Peiró et al. (2014), emergiu do HPWT (Wright et al., 2007) e o expandiu de várias maneiras (Peiró et al., 2021). Em primeiro lugar, considera que a relação entre bem-estar e desempenho é mais complexa do que uma relação linear. Em segundo lugar, essa relação talvez seja dependente da medida. O bem-estar é medido principalmente pelo bem-estar hedônico (por exemplo, felicidade, emoções positivas, satisfação no trabalho); no entanto, outras operacionalizações podem ser utilizadas, por exemplo, bem-estar eudaimônico (por exemplo, Significado do Trabalho) (Peiró et al., 2021). Terceiro, eles sugerem que ambos os construtos são longitudinalmente sinérgicos, o que pode ter duas interpretações: (1) bem-estar e desempenho no trabalho mostram uma simbiose duradoura, ou (2) eles se reforçam mutuamente, contribuindo para uma espiral ascendente de bem-estar e atuação.

O SWBW identificou quatro padrões considerando os comportamentos dos trabalhadores: feliz-produtivo, feliz-improdutivo, infeliz-produtivo e infeliz-improdutivo. Resultados anteriores no contexto da pandemia apoiaram esses quatro padrões (Kelly et al., 2020). Como SWBW deriva de HPWT, usaremos felicidade como sinônimo de bem-estar. Além disso, esperamos que os trabalhadores flutuem entre esses padrões ao longo do tempo. Por exemplo, quando um estudante de doutorado está escrevendo um artigo, ele se sentirá infeliz, mas produtivo por um período até que o artigo seja publicado, e se sentirá feliz e produtivo. O problema surge quando um padrão desalinhado continua por um longo prazo.

3.4 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS DE OFERTAS AOS FUNCIONÁRIOS

Manter os resultados das organizações em muitos setores (por exemplo, energia, alimentação, educação) é necessário para preservar a vida, a segurança pública e o funcionamento básico da sociedade. As organizações e funcionários brasileiros desenvolveram condições



individuais para os teletrabalhadores, tentando manter suas saídas via i-deals. São acordos voluntários entre empregador e empregado que, segundo uma meta-análise, beneficiam ambos. I-deals também beneficiam as organizações porque permitem que os funcionários obtenham arranjos que possam motivar e acomodar suas situações únicas (Bal e Rosseau, 2015), aumentando ou mantendo o desempenho. Embora os i-deals pareçam contribuir para a produtividade e maior satisfação do cliente, esta relação é apenas parcialmente suportada (Kelly et al., 2020).

I-deals beneficiam o funcionário, reduzindo sua exaustão emocional e aumentando seu desempenho, medido como satisfação do cliente. Em particular, os i-deals beneficiam os funcionários do conhecimento porque seu desempenho depende de processos cognitivos que podem ser afetados por emoções negativas, o que pode ser especialmente relevante no contexto estressante do COVID-19. Os I-deals permitem que os funcionários enfrentem o estresse do papel, a carga de trabalho e a pressão do trabalho. Eles também podem contribuir para o desenvolvimento de afeto positivo; por exemplo, pesquisas empíricas descobriram que os i-deals aumentaram a satisfação no trabalho dos funcionários.

As três formas mais comuns de i-deals são de desenvolvimento, flexibilidade e redução de carga de trabalho. Para este trabalho, focaremos nos i-deals de flexibilidade, que estão relacionados ao horário de trabalho. Este tipo de i-deal é predominante nas organizações e tem um forte potencial para influenciar os funcionários. Devido à pandemia em ritmo acelerado e à invasão domiciliar de suas tarefas de trabalho, os i-deals de flexibilidade devem ser tratados para ajudar os trabalhadores a ter um melhor desempenho em seu trabalho e vida privada (Kelly et al., 2020) e aumentar o bem-estar. Flexibilidade i-deals provavelmente proporcionarão um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, trazendo mais energias pessoais para seus diferentes papéis.

A flexibilidade i-deals oferece aos trabalhadores a oportunidade de se adequarem aos seus empregos, ampliarem seus repertórios de ação, tornarem-se mais focados e apoiarem os outros. Com base nisso, a flexibilidade i-deals poderia ser considerada um recurso para enfrentar o ambiente estressante da pandemia no Brasil, ajudando a desenvolver e manter altos níveis de desempenho e bem-estar, ou seja, promover o bem-estar sustentável no trabalho. Gestão de apoio e flexibilidade no trabalho (por exemplo, horários de trabalho flexíveis) foram antecedentes importantes do bem-estar durante a pandemia. Os trabalhadores valorizam como e quando trabalhar mais do que nunca. Há alguma evidência de que i-deals de flexibilidade foram estabelecidos por alguns teletrabalhadores no ambiente de pandemia no Brasil (Mishima-Santos et al., 2021).

As I-deals representam o sistema de Gestão de Recursos Humanos (Hornung et al., 2008) que questiona a abordagem de “tamanho único”. A pandemia é uma motivação perfeita para os gestores implementá-los, considerando a necessidade de acomodação para regular o conteúdo e as condições do trabalho (Bal e Vossaert, 2019). Embora os i-deals de flexibilidade apresentem resultados inconclusivos em relação ao desempenho (Hornung et al., 2008), os resultados vieram de um contexto diferente que não pode ser generalizado. Os negócios de flexibilidade diminuem o estresse (como um exemplo, exaustão emocional (Bal e Boehm, 2019) e melhorar o bem-estar e o desempenho, pois os teletrabalhadores podem gerenciar suas demandas pessoais e profissionais. Assim, os i-deals de flexibilidade têm o potencial de melhorar o SWBW durante o ambiente de pandemia brasileiro.

3.5 A RECUPERAÇÃO COMO RECURSO DO TRABALHADOR

A recuperação do trabalho é um processo pelo qual os sistemas funcionais individuais adquiridos durante uma experiência estressante retornam aos seus níveis pré-estressores. Durante o surto de pandemia, ter a oportunidade de se recuperar da tensão do trabalho era um recurso pessoal crítico que poderia ajudar os funcionários a serem saudáveis e eficientes.

A recuperação como uma construção psicológica foi operacionalizada (Sonnentag e Fritz, 2007) em quatro experiências de recuperação: distanciamento psicológico do trabalho, relaxamento, domínio e controle.

A recuperação é eliciada pelo processo de reabilitação, uma experiência subjetiva específica no lazer ou no sono (De Jonge, 2020). Não se refere a nenhuma estratégia específica; cada pessoa experimentará um processo psicológico diferente por meio de uma estratégia específica. Assim, as atividades orientadas para o desapego psicológico implicam deixar para trás o trabalho em termos psicológicos (por exemplo, exercício físico ou relações sociais); as experiências orientadas para o relaxamento são frequentemente associadas a atividades voltadas para o relaxamento (por exemplo, caminhar ou ler um livro); atividades orientadas para o domínio apoiam o processo de recuperação, aumentando novos recursos, como desafios e oportunidades de aprendizado em outros domínios além do trabalho (por exemplo, aprender um novo idioma); e atividades orientadas para o controle estão relacionadas à capacidade de escolher uma ação entre uma gama de opções (por exemplo, escolher experiências de lazer) (Sonnentag, 2018; De Jonge, 2020). A recuperação pode ser conceituada como o oposto do processo de deformação (Quinones et al., 2017).



Pode-se fazer várias recomendações para pesquisas futuras com base nas limitações deste estudo. Uma limitação deste estudo foi a amostra de possíveis empresas sobre como elas estão interagindo com seus colaboradores e administração.

As empresas veem a necessidade de modificar sua forma de trabalho, mudando suas dinâmicas, seu know-how, treinamentos pertinentes, amostragem a comunidade, pesquisas recebendo feedbacks da sociedade e especialistas, obtendo assim, padrões de excelência e a confiança de seu consumidor.

O futuro pesquisador pode realizar vários estudos de caso para explorar a mutação das empresas de grande e pequeno porte numa amostra maior de empresas de diferentes áreas para comparar e contrastar com outros segmentos, dando assim, mecanismos para que organizações, companhias consigam utilizar o trabalho remoto como forma fundamental nos dias atuais para o desempenho do trabalho.

4 CONCLUSÃO

A redução do bem-estar e do desempenho pode ser descrita como a falta de recursos individuais que podem ser restabelecidos durante a recuperação (Virtanen et al., 2020). Nessa linha, a Teoria da Conservação de Recursos (COR) assumiu que as pessoas lutam para obter, reter e proteger seus recursos. Os recursos podem ser entidades externas, como objetos ou ativos financeiros (ou seja, casas, carros, roupas, alimentos) ou atributos internos, como características pessoais ou energias.

O estresse ameaça esses recursos internos e pode, conseqüentemente, prejudicar a saúde e o bem-estar. A teoria COR ajudou a explicar a relevância da recuperação do estresse no contexto da pandemia brasileira, assim como em outros contextos (Ménard et al., 2021), pois a manutenção de recursos pessoais pode moderar a relação entre recursos trabalhistas (i-deals) e padrões sustentáveis, catalisando a relação.



REFERÊNCIAS

- Abidi, O., Zaim, H., Youssef, D., e Baran, A. (2017). Gestão da diversidade e seu impacto nas práticas de GRH: evidências de empresas do Kuwait. *Eurasian J. Bus. Eco.* 10, 71-88. doi: 10.17015/ejbe.2017.020.05
- Allen, DG, Shore, LM e Griffeth, RW (2003). O papel do suporte organizacional percebido e das práticas de recursos humanos de apoio no processo de rotatividade. *J. Gerenciar.* 29, 99-118. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00222-2
- Bal PM, Boehm SA Como as I-Deals influenciam a satisfação do cliente? O Papel da Exaustão, Compromisso Coletivo e Diversidade de Idades. *J. Manag.* 2019; 45: 1461-1487. doi: 10.1177/0149206317710722.
- Bal PM, Vossaert L. Desenvolvimento de uma medida de motivação e gestão de I-Deals. *J. Pers. Psicol.* 2019; 18 :201-215. doi: 10.1027/1866-5888/a000236.
- Bal M., Rousseau DM *Acordos idiossincráticos entre funcionários e organizações Questões conceituais, aplicações e o papel dos colegas de trabalho.* Routledge; Abingdon, Reino Unido: 2015.
- Bhatti, MA, Alshagawi, M., Zakariya, A., e Juhari, AS (2019). Os membros do corpo docente multiculturais têm um bom desempenho em instituições de ensino superior?: Examinando os papéis do clima de diversidade psicológica, práticas de gestão de recursos humanos e traços de personalidade (cinco grandes). *EUR. J. Trem. Dev.* 43, 166-187. doi: 10.1108/EJTD-08-2018-0081/FULL/HTML
- Blau, PM (1964). Justiça na troca social. *Sociol. Inq.* 34, 193-206. doi: 10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x
- Biswas, S., e Varma, A. (2012). Antecedentes do desempenho do funcionário: uma investigação empírica na Índia. *Emp. Relações* 34, 177-192.
- Choi, S., e Rainey, HG (2013). Justiça organizacional e gestão da diversidade em organizações públicas: a justiça importa na gestão da diversidade? *Rev. Public Pers. Adm.* 34, 307-331. doi: 10.1177/0734371X13486489
- De Jonge J. O que faz uma boa pausa no trabalho? Recuperação fora do trabalho e no trabalho como preditores da saúde do funcionário. *Ind. Saúde.* 2020; 58: 142-152. doi: 10.2486/indhealth.2019-0097
- Gelfand MJ, Jackson JC, Pan X., Nau D., Pieper D., Denison E., Dagher M., Van Lange PAM, Chiu C.-Y., Wang M. Casos e mortes por COVID-19: uma análise global. *Lancet Planeta Saúde.* 2021; 5 :e135–e144. doi: 10.1016/S2542-5196(20)30301-6.
- Greening, DW e Turban, DB (2000). Desempenho social corporativo como vantagem competitiva na atração de mão de obra de qualidade. *Ônibus. Soc.* 39, 254-280. doi: 10.1177/000765030003900302



Helliwell J., Layard R., Sachs JD, De Neve J.-E., Aknin L., Wang S. *World Happiness Report 2021*. Sustainable Development Solutions Network; Nova York, NY, EUA: 2021

Hornung S., Rousseau DM, Glaser J. Criando arranjos de trabalho flexíveis por meio de acordos idiossincráticos. *J. Appl. Psicol.* 2008; 93: 655–664. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.655.

Hornsey, MJ e Jetten, J. (2004). O Indivíduo dentro do grupo: equilibrando a necessidade de pertencer com a necessidade de ser diferente. *Pessoal. Soc. Psicol. Rev.* 8, 248-264. doi: 10.1207/s15327957pspr0803_2

Jin, M., Lee, J. e Lee, M. (2017). A liderança é importante na gestão da diversidade? Avaliar o impacto relativo da política de diversidade e liderança inclusiva no setor público. *Líder. Órgão. Dev. J.* 38, 303-319. doi: 10.1108/LODJ-07-2015-0151

Karin Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M., e Rutigliano, PJ (2014). Impacto cultural das práticas de recursos humanos na satisfação no trabalho. *Culto Cruzado. Gerenciar* 21, 55-77. doi: 10.1108/CCM-05-2012-0044

Kim, HK, Lee, UH e Kim, YH (2015). O efeito da gestão da diversidade no local de trabalho em uma cultura altamente dominada por homens. *Desenvolvimento de Carreira Int.* 20, 259-272. doi: 10.1108/CDI-06-2014-0082

Kossek, E., Lobel, S., e Brown, J. (2006). “Estratégias de recursos humanos para gerenciar a diversidade da força de trabalho: Examinando 'o caso de negócios’”, em *Handbook of Workplace Diversity*, eds. AM Konrad, P. Prasad e JK Pringle (Thousand Oaks, CA: Sage), 53–74. doi: 10.4135/9781848608092.n3

Lim, L., e Ling, F. (2012). Práticas de recursos humanos de empreiteiros que levam à satisfação no trabalho do pessoal profissional. *Eng. Constr. Arquiteto. Gerenciar* 19, 101-118. doi: 10.1108/09699981211192599

McKay, PF, Avery, DR, Liao, H., e Morris, MA (2010). O clima de diversidade leva à satisfação do cliente? Depende do clima de serviço e da demografia da unidade de negócios. *Órgão. Sci.* 22, 788-803. doi: 10.1287/orc.1100.0550

Madera, JM, Dawson, M., e Guchait, P. (2016). Clima de diversidade psicológica: justiça, status de minoria racial e satisfação no trabalho. *Int. J. Contemp. Hosp. Gerenciar* 28, 2514-2532. doi: 10.1108/IJCHM-06-2015-0304

Ménard J., Foucreault A., Leduc H., Meunier S., Trépanier S.-G. Um estudo diário sobre quando e com quem as experiências de recuperação modulam o estresse e a preocupação diários durante um bloqueio do COVID-19. *Frente. Psicol.* 2021; 12: 620349. doi: 10.3389/fpsyg.2021.620349.

Pitts, DW, Hicklin, AK, Hawes, DP e Melton, E. (2010). O que impulsiona a implementação de programas de gestão da diversidade? Evidências de organizações públicas. *J. Public Adm. Res. Teoria* 20, 867-886. doi: 10.1093/jopart/mup044

Quinones C., Rodríguez-Carvajal R., Griffiths MD Testando um Modelo de Regulação da Emoção Eustress-Distress em Funcionários da Linha de Frente Britânicos e Espanhóis. *Int. J. Gerenciamento de Estresse.* 2017; 24: 1–28. doi: 10.1037/str0000021



Kelly CM, Rofcanin Y., Las Heras M., Ogbonnaya C., Marescaux E., Bosch MJ Buscando um equilíbrio “i-Deal”: Flexibilidade de cronograma i-Deals como mecanismos de mediação entre o apoio emocional do supervisor e o trabalho do funcionário e Desempenho Doméstico. *J. Vocat. Comportamento* 2020; 118: 103369. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103369.

Mishima-Santos V., Sticca MG, Pérez-Nebra AR Bem-estar e Design do Trabalho em Teletrabalhadores Brasileiros. *Frente. Psicol.* 2021; 12:1–23. doi: 10.3389/fpsyg.2021.733640.

Nolan, S. (2012). A mobilidade global do capital humano cada vez mais importante. *Estratégia. HR Rev.* 11. doi: 10.1108/shr.2012.37211caa.013

PEIRÓ JM, MONTESA D., SORIANO A., KOZUSZNIK MW, VILLAJOS E., MAGDALENO J., DJOUROVA NP, AYALA Y. Revisitando a tese do trabalhador feliz e produtivo a partir de uma perspectiva eudaimônica: uma revisão sistemática. *Sustentabilidade.* 2021; 13: 3174. doi: 10.3390/su13063174.

PEIRÓ JM, AYALA Y., TORDERA N., LORENTE L., RODRÍGUEZ I. Bem-estar sustentável no trabalho: uma revisão e reformulação. *Pap. Del Psicólogo.* 2014; 35: 5-14.

ROUSSEAU DM *I-Deals: negócios idiossincráticos que os funcionários negociam para si mesmos.* ME Sharpe; Nova York, NY, EUA: 2005.

SONNENTAG S., FRITZ C. O Questionário da Experiência de Recuperação: Desenvolvimento e Validação de uma Medida para Avaliar a Recuperação e Desfazer-se do Trabalho. *J. Ocupar. Psicologia da Saúde.* 2007; 12 :204-221. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.204.

SONNENTAG S. O Paradoxo da Recuperação: Retratando a Interação Complexa entre Estressores no Trabalho, Falta de Recuperação e Pobre Bem-Estar. *Res. Órgão. Comportamento* 2018; 38: 169-185. doi: 10.1016/j.riob.2018.11.002.

SHORE, LM, RANDEL, AE, CHUNG, BG, DEAN, MA, HOLCOMBE EHRHART, K. e SINGH, G. (2010). Inclusão e diversidade em grupos de trabalho: uma revisão e modelo para pesquisas futuras. *J. Gerenciar.* 37, 1262-1289. doi: 10.1177/0149206310385943

STEWART, H., WATSON, N. & CAMPBELL, M. O custo das férias escolares para crianças de famílias de baixa renda . *Infância* , 25 (4), 516-529. 2018;

VIRTANEN A., DE BLOOM J., KINNUNEN U. Relações entre experiências de recuperação e bem-estar entre professores mais jovens e mais velhos. *Int. Arco. Ocupar. Ambiente. Saúde.* 2020; 93: 213-227. doi: 10.1007/s00420-019-01475-8.

WRIGHT TA, CROPANZANO R., BONETT DG O Papel Moderador do Bem-Estar Positivo do Funcionário na Relação entre Satisfação no Trabalho e Desempenho no Trabalho. *J. Ocupar. Psicologia da Saúde.* 2007; 12:93-104. doi: 10.1037/1076-8998.12.2.93.

Yang, C.-L., e Hwang, M. (2014). Traços de personalidade e influências recíprocas simultâneas entre desempenho no trabalho e satisfação no trabalho. *Manag chinês. Viga.* 8, 6-26. doi: 10.1108/CMS-09-2011-0079



DENHAM, S. A., KALB, S., WAY, E., WARREN-KHOT, H., RHOADES, B. L. e BASSETT, H. H. Processamento de informações sociais e emocionais em pré-escolares: indicador de sucesso escolar precoce? *Desenvolvimento e Cuidados na Primeira Infância* , 83 (5), 667–688. 2013;

HERTZMAN, C. O estado do desenvolvimento infantil no Canadá: estamos nos aproximando ou nos afastando da equidade desde o início? *Pediatrics Child Health* , 14 (10), 673–676. 2009;

PERRY, R. E., BRAREN, S. H. & BLAIR, C. Risco socioeconômico e prontidão escolar: mediação longitudinal através da competência social das crianças e função de execução . *Frontiers Psychology* , 9 , 1544. Disponível em: [10.3389/fpsyg.2018.01544](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01544). 2018;