

HEART

Recomendações para o envolvimento no trabalho nas organizações

Introdução

As organizações são cada vez mais forçadas a lidar com o esgotamento de seus funcionários. De acordo com um estudo recente da Gallup com quase 7.500 funcionários em tempo integral (Inc, n.d.), 23% dos funcionários relataram sentirem-se esgotados no trabalho com muita frequência ou sempre, enquanto outros 44% relataram sentir-se esgotados às vezes. Isso significa que cerca de dois terços dos trabalhadores em tempo integral sofrem de esgotamento no trabalho.

Embora cada vez mais funcionários tenham de se acostumar com o esgotamento como parte de seu trabalho, isso também tem custos organizacionais substanciais: os funcionários esgotados têm 63% mais probabilidade de tirar uma folga por doença e 2,6 vezes mais probabilidade de buscar ativamente um trabalho diferente. E mesmo que permaneçam, normalmente têm 13% menos confiança em seu desempenho e têm metade da probabilidade de discutir como abordar as metas de desempenho com seu gerente (Gallup Inc, n.d.).

A relevância do fenômeno também se reflete na sua popularidade na literatura científica: o número de publicações sobre esgotamento tem aumentado dramaticamente. Atualmente, mais de 1000 artigos de periódicos sobre alguns aspectos do esgotamento estão a ser publicados todos os anos, em mais de 100 periódicos em todo o mundo (Cooper et al., 2014).

Ao mesmo tempo, o envolvimento no trabalho, como o oposto do esgotamento, e com um enfoque mais positivo, está a emergir atualmente como um tema igualmente importante da pesquisa científica e como alvo de intervenções. Afinal, com a diminuição e a prevenção do esgotamento, o que todos nós gostaríamos de alcançar é ter colaboradores envolvidos e motivados nas organizações. O envolvimento no trabalho também se está a tornar um tópico cada vez mais popular devido à sua relação com o bem-estar e com o desempenho dos funcionários. É por isso que selecionamos o envolvimento no trabalho como o nosso objetivo principal de investigação no projeto HEART e neste artigo.

Neste artigo, daremos uma visão geral das teorias mais recentes sobre o envolvimento do trabalho organizacional, em organizações de educadores e outros profissionais de ajuda. Primeiro, começaremos com a definição de todos os termos-chave relevantes para o nosso tópico e, em seguida, iremos rever as teorias atuais mais importantes de envolvimento no trabalho, colocando um foco especial na sua relação com o esgotamento. Depois, vamos resumir os antecedentes e os resultados do envolvimento no trabalho em termos de fatores pessoais e organizacionais. Para além disso, vamos analisar a situação especial dos educadores e profissionais auxiliares: quais são seus fatores de risco específicos para o esgotamento e seu potencial de engajamento no trabalho. Por fim, veremos as melhores práticas para aumentar o envolvimento no trabalho.

Para obter o estudo completo, visite a página da web do HEART: <https://elmeny akademia.hu/projektek/heart/heart-tools/>

Este artigo foi elaborado no âmbito do HEART - Educação Experiencial Holística e Abordagens Artísticas para Resiliência e Ferramentas de Engajamento no Trabalho para Educadores de Adultos - número de registro 2018-1-HU01-KA204-047841 - Parcerias Estratégicas financiadas pelo Programa Erasmus +.

Definição dos termos-chave

Esgotamento

Esgotamento é uma síndrome que resulta do stress crónico no trabalho, não tratado ou não gerido com sucesso. Ele tem três dimensões: exaustão, cinismo e eficácia profissional reduzida (Maslach et al., 1996). A exaustão refere-se a sensações de tensão, em particular a fadiga crónica resultante do trabalho em excesso. A segunda dimensão, o cinismo, refere-se a uma atitude indiferente ou distante em relação ao trabalho em geral e às pessoas com quem se trabalha, de perda de interesse pelo trabalho e de um sentimento de que o trabalho perdeu o sentido. Finalmente, a falta de eficácia profissional refere-se a sentimentos reduzidos de competência, de realização bem-sucedida, tanto no trabalho quanto na organização.

Envolvimento no trabalho

De acordo com Reijseger et al. (2013) o esgotamento e o envolvimento no trabalho são consideradas duas formas diferentes de bem-estar.

O envolvimento no trabalho é um estado de espírito motivacional (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004), é a energia no trabalho que motiva a pessoa a ter um bom desempenho.

O envolvimento é definido como um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor se refere à energia, é a vontade de investir esforços consistentes no seu trabalho. A dedicação é estar envolvido, inspirado e entusiasmado com o trabalho. A absorção está próxima do significado de fluxo, quando alguém está totalmente concentrado no seu trabalho, quando o tempo voa e quase não se tem consciência do mundo ao seu redor (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004).

Resiliência

A resiliência pode ser definida como o processo de adaptação perante adversidades, traumas, tragédias, ameaças ou fontes significativas de stress - como problemas familiares e de relacionamento, graves problemas de saúde ou financeiros e no local de trabalho. A resiliência ocorre na presença de adversidades.

De acordo com uma revisão de Southwick et al. (2005) os seguintes grupos de fatores psicossociais são os mais importantes associados à resiliência ao stress:

- emoções positivas: otimismo, humor. As emoções positivas reabastecem os recursos esgotados, proporcionam uma pausa e apoiam os esforços na gestão da situação. A apreciação e o uso do humor também caracterizam muitas pessoas que exibem resiliência ao stress.
- flexibilidade cognitiva: estilo cognitivo explicativo, de reavaliação e aceitação. Ao recorrer ao estilo cognitivo explicativo, as pessoas olham para a crise como uma situação não permanente e não generalizada. Os indivíduos resilientes podem encontrar um significado positivo em situações aversivas (quando utilizam a resignificação).
- significado: religião / espiritualidade, altruísmo. Meta-análises recentes concluíram que religião e espiritualidade podem ter efeitos protetores sobre o bem-estar físico e emocional.
- Apoio social: existe uma relação positiva entre um bom apoio social e resultados positivos para a saúde física e mental.

- estilo ativo de gestão: ao recorrer a exercícios e a formações de formas de lidar com o stress. Pessoas resilientes tendem a usar a gestão ativa (focada no problema e abordagem) ao lidar com situações de vida stressantes

Melhores práticas: como aumentar o envolvimento no trabalho?

Implicações práticas das teorias sobre o esgotamento e sobre o envolvimento no trabalho

Com base na teoria do contágio emocional (resumida por Bakker et al., 2007), **a avaliação do esgotamento deve ser feita** não apenas no nível individual, mas também **ao nível da equipa ou da unidade**. As possíveis intervenções no nível da equipa são:

- **introdução de normas de comunicação** (por exemplo, limitações às comunicações cínicas, incentivo à comunicação positiva e normas e atitudes de trabalho).
- **substituição de membros da equipa**. A introdução de novos membros da equipa, com uma atitude entusiasmada e energia positiva, pode mudar o humor no nível da equipa, principalmente quando, ao mesmo tempo, alguns membros com alto esgotamento são distribuídos por outras equipas.

Com base nos resultados de Hakanen et al. (2006), ou seja, que os professores foram mais sensíveis à perda de recursos do que ao ganho dos mesmos, a redução das demandas de trabalho deve ser o foco principal. Por outro lado, as demandas profissionais típicas dos professores são mais dadas, inerentes aos seus profissionais, difíceis de mudar principalmente no curto prazo, enquanto **os recursos do trabalho são mais alteráveis**, passíveis de mudança. Além disso, os funcionários também podem buscar de forma proativa os recursos e desafios do trabalho - por exemplo, pedindo feedback, suporte e oportunidades de desenvolvimento e iniciando novos projetos empolgantes.

Intervenções de envolvimento no trabalho

(Baseado em Knight et al. (2017))

De acordo com a categorização de Knight et al. (2017) podem ser aplicados os seguintes tipos de intervenção com o objetivo de promover o envolvimento dos colaboradores no trabalho:

1. Construção de recursos pessoais

Essas intervenções se concentram em aumentar a autopercepção dos atributos e pontos fortes positivos dos indivíduos, focalizando, por exemplo, o desenvolvimento da autoeficácia, resiliência ou otimismo. Em linha com o Modelo de Demandas de Trabalho – Recursos (Bakker & Demerouti, 2007), os recursos pessoais podem aumentar o envolvimento no trabalho de duas maneiras diferentes. Eles podem proteger contra os efeitos negativos das demandas de trabalho percebidas ou aumentar diretamente o envolvimento no trabalho, aumentando o nível de afetos positivos. Os resultados dos estudos que investigam os efeitos das intervenções de desenvolvimento de recursos pessoais sobre o envolvimento no trabalho foram misturados (alguns não tiveram efeito, outros encontraram efeito apenas em certos componentes do envolvimento, outros ainda encontraram efeitos em todos os três componentes). As intervenções nesta categoria incluem:

- aprendizagem vicária
- sessões de grupo de aprendizagem de criatividade focadas na resolução de problemas e tomada de perspectiva

2. Construção de recursos de trabalho

De acordo com o modelo JD-R, os recursos de trabalho, por um lado, motivam intrinsecamente os funcionários, estimulando o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento, satisfazendo as necessidades humanas básicas de autonomia, relacionamento e competência, por outro lado, motivam extrinsecamente os funcionários, proporcionando os meios pelos quais objetivos de trabalho podem ser alcançados. Exemplos de intervenções neste tipo:

- redesenhar a função do supervisor, aumentando a conscientização dos funcionários sobre o treinamento para o trabalho concluído, o treinamento para o trabalho
- zonas sociais criadas, entrevistas motivacionais em grupo por líderes de equipe, atividade física e relaxamento incentivados

3. Formação em liderança

Essas intervenções envolvem workshops de construção de conhecimentos e habilidades para os gestores. A suposição por trás é a de que ao aumentar o conhecimento e as habilidades dos gerentes aumentará os recursos de trabalho dos funcionários, levando a níveis mais elevados de envolvimento no trabalho. Exemplos de intervenções nesta categoria:

- programa de gestão de stress para supervisores
- psicoeducação e Formação em CBT para gestores
- oficina de aprendizagem de ação
- educação, prática de habilidades e autoformação
- palestras que incluam trabalho e saúde, cooperação e definição de metas, formação de líderes, que incluam observações de líderes, feedback e coaching

4. Promoção de saúde

As intervenções de promoção da saúde incentivam os funcionários a terem um estilo de vida mais saudável e, assim, a lidar melhor com o stress. Por exemplo, os efeitos fisiológicos do exercício podem aumentar o bem-estar e o envolvimento no trabalho e reduzir o stress ou o esgotamento. Os exercícios também podem ter efeitos mentais e emocionais, já que geralmente são seguidos de emoções positivas, que por sua vez podem ampliar a gama de pensamentos e ações dos indivíduos e possibilitar a construção de recursos pessoais. A formação da atenção plena tem efeitos semelhantes, pois a aceitação sem julgamentos de pensamentos e sentimentos pode aumentar a resiliência e a autoestima. As intervenções nesta categoria incluem:

- sessões de mindfulness virtuais
- sessão de grupo sobre envolvimento no trabalho, stress, esgotamento
- sessões de treinamento individual para reduzir a carga de trabalho física, ferramenta de descanso, sessões de capacitação em grupo
- Programa CBT de 6 semanas
- coach pessoal, ioga e aeróbica, frutas grátis
- Formação de mindfulness em grupo, definição de metas, e-coaching individual, lanches de frutas e vegetais gratuitos, sistema de amigos, materiais de apoio (por exemplo, página da web, diário de bordo)

O que é necessário para que as intervenções sejam bem-sucedidas?

- As intervenções dirigidas aos que mais necessitam (que têm baixo envolvimento no trabalho) são mais eficazes do que aquelas dirigidas a todos em uma determinada organização, o que significa que é importante medir o nível de envolvimento dos participantes antes das intervenções.
- A conformidade dos participantes é crucial - É importante determinar a prontidão para a mudança das organizações.

De acordo com as metanálises realizadas por Knight et al. (2017) envolvendo 20 estudos de intervenção, as intervenções de envolvimento no trabalho tiveram apenas um efeito pequeno, mas confiável, no envolvimento no trabalho. Não foram observadas diferenças significativas no tamanho do efeito entre os tipos de intervenção no envolvimento no trabalho. Isso significa que as intervenções, independentemente de seu foco, podem ter um efeito indireto sobre os mesmos fatores, como o trabalho e os recursos pessoais e o bem-estar. No entanto, se olharmos para os exemplos de intervenções concretas nas diferentes categorias de intervenção, podemos ver que são muito heterogêneas, além disso, nem sempre é óbvio a que categoria pertencem, o que significa que a diferenciação entre essas categorias pode não trazer qualquer valor adicional. Apesar de se procurar diferenças entre as categorias de intervenção, analisar a eficácia de diferentes aspectos das intervenções leva-nos a entender mais sobre como e porque as intervenções funcionam.

Na verdade, o que está totalmente em falta nessas categorias são as intervenções com foco na redução da demanda de trabalho (intervenções com foco organizacional). Embora seu efeito direto sobre o envolvimento no trabalho tenha sido estudado apenas em raras ocasiões, podemos usar os resultados das revisões sobre as intervenções de esgotamento: de acordo com uma revisão de Awa et al (2009), a maioria (68%) dos programas de prevenção de esgotamento são pessoais -intervenções dirigidas. O número de programas totalmente focados na organização foi tão baixo, nesta revisão (2), que nenhuma conclusão generalizável poderia ser tirada, embora uma das duas intervenções tivesse um efeito positivo duradouro na prevenção do esgotamento.

Recomendações organizacionais para aumentar o envolvimento no trabalho

Quais são as melhores práticas e recomendações práticas existentes para as organizações que buscam aumentar o envolvimento no trabalho?

Com base na pesquisa realizada entre 2016 e 2019, o Gallup recolheu uma lista de medidas que os gestores devem tomar para aliviar o esgotamento (e, assim, aumentar indiretamente o envolvimento no trabalho) (Gallup, 2020.). As suas recomendações são baseadas nos seus próprios resultados recolhidos nos estudos do Gallup Panel nos Estados Unidos, onde os entrevistados eram mais de 12.000 funcionários. Neste estudo, eles investigaram a que corresponderia o esgotamento de funcionários e identificaram as 15 principais causas de esgotamento. Os resultados das pesquisas sublinham a responsabilidade dos gestores no esgotamento dos seus funcionários, colocando ênfase na formação dos gestores. É por isso que todas as recomendações são dirigidas aos gestores:

- Tratar os funcionários de forma justa no trabalho.
- Ajudar os funcionários a determinar o que eles podem ou não realizar e encontrar ajuda para eles quando estiverem sobrecarregados
- Forneça aos funcionários as informações sobre aquilo que precisam para o seu trabalho: explique as expectativas da função, parcerias, processos e o impacto do trabalho do funcionário
- Apoie os funcionários: ouça as suas necessidades e os incentive
- Certifique-se de que as suas expectativas de função e os padrões de desempenho requisitados são justos e que inspiram excelência.
- Ouça os problemas dos seus funcionários relacionados com o trabalho, cuide deles como pessoas
- Incentive o trabalho em equipa, construa equipas comprometidas e altamente coesas, facilite a comunicação entre os membros da equipa
- Solicite a opinião e as ideias dos funcionários
- Mostre aos seus funcionários como a contribuição deles faz a diferença: ajude os funcionários a descobrir como suas funções e tarefas diárias contribuem para cumprir a missão da organização
- Permita que os seus funcionários façam o seu melhor, capacite-os para a usarem os seus talentos e os seus pontos fortes
- Deixe os funcionários controlarem as expectativas e as métricas de desempenho
- Reduza o ruído e as interrupções (permita que os funcionários trabalhem num local silencioso, sem interrupções, se quiserem)
- Aumente a autonomia dos funcionários, dando-lhes flexibilidade sobre como o trabalho é feito
- Cuide do ambiente de trabalho: proporcione a iluminação adequada e espaços de colaboração convidativos

New Ways of Working (NWW) é outra abordagem que vale a pena considerar quando se fala sobre intervenções focadas na organização para aumentar o envolvimento no trabalho. NWW é um fenômeno recente que consiste em práticas de gestão de RH, como gestão de produção, trabalho independente de tempo e localização, acesso ao conhecimento organizacional, flexibilidade nas relações de trabalho e um local de trabalho aberto e acessível gratuitamente. O que podemos ver nessas facetas é a autonomia dos funcionários (onde e como fazem seu trabalho), o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a motivação para o trabalho em equipa. Como todas as facetas estão relacionadas à autonomia do funcionário, que é um recurso interpessoal no modelo JD-R, pode esperar-se que tenham um efeito positivo no envolvimento no trabalho do funcionário. De acordo com um estudo de Gerards et al. (2018) existem três dimensões do NWW - a gestão da produção, o acesso ao conhecimento da organização e um local de trabalho aberto e de livre acesso - afetam positivamente o envolvimento dos funcionários no trabalho. As duas últimas dimensões parecem ser totalmente mediadas pela interação social e pela liderança transformacional. A gestão da produção, por outro lado, teve um efeito direto no envolvimento no trabalho. O trabalho independente, no tempo, na localização e na flexibilidade nas relações de trabalho não afetaram o envolvimento no trabalho.

Recomendações de envolvimento no trabalho para educadores de adultos

Revimos brevemente alguns dos fatores de stress específicos e fatores de risco de esgotamento dos educadores no capítulo anterior deste relatório. Os educadores de adultos são um grupo especial, em particular se trabalharem com a aprendizagem experiencial, e as recomendações especiais foram-lhes fornecidas em conformidade. Por exemplo (Dawson, 1979) identificou como causas potenciais para o esgotamento neste grupo ocupacional:

- alto risco, natureza de confronto da educação de aventura,
- horários de trabalho exigentes,
- oportunidades de avanço limitadas,
- alta rotatividade de pessoal,
- atrito entre a equipa e os supervisores,
- financiamento ténue do programa, e
- salários abaixo do padrão.

Com base nesses fatores de risco, ele sugeriu as seguintes medidas para evitar o esgotamento:

- redução dos dias sucessivos de trabalho,
- rotação de posições e de equipas,
- reuniões semanais,
- exercício físico regular,
- seminários sobre esgotamento,
- reconhecimento pelo trabalho louvável,
- estabelecimento de sistemas de apoio mútuo entre pares, e
- envolvimento no estabelecimento de metas organizacionais.

A Educação experiencial ao ar livre e as metodologias artísticas nas intervenções para o envolvimento no trabalho

As pesquisas anteriores sobre os efeitos da formação na metodologia de educação experiencial ao ar livre raramente mediram as mudanças no envolvimento dos participantes no trabalho.

No entanto, podemos encontrar resultados como o de Kanters et al. (2002), onde os programas de formação de educação experiencial ao ar livre diminuíram a ansiedade e a tensão dos estudantes universitários durante as primeiras semanas do primeiro ano, tiveram efeitos mais longos sobre a depressão, mas também aumentaram a fadiga-inércia vários meses após o tratamento.

Os resultados controversos podem ser parcialmente explicados pelo desenho de pesquisa pobre (sem randomização).

Da mesma forma, uma intervenção com a metodologia artística também gerou resultados controversos, supostamente devido a deficiências na implementação da intervenção (Seppälä et al., 2020).

Recomendações de envolvimento no trabalho organizacional

As seguintes recomendações foram baseadas na literatura científica (ver no relatório State-of-the-Arts para mais detalhes) e nas experiências práticas adquiridas pela Fundação Lélekkel durante a sua operação no campo da prevenção do esgotamento e na promoção do envolvimento no trabalho nos diferentes tipos de organizações. As recomendações foram divididas em duas camadas diferentes: recomendações para o gestor: o que os gestores podem fazer para aumentar o envolvimento dos seus funcionários no trabalho (como foi destacado pelos estudos da Gallup, por exemplo (Gallup, 2020.)), e para os líderes, o tomadores de decisão da organização como seu apoio também é indispensável. As recomendações foram ainda divididas em quatro áreas, dependendo de onde o foco da ação particular deveria ser: deveria se dirigir ao próprio gestor ou líder, ou às relações de trabalho e à cooperação entre os empregados, ou às tarefas dos empregados, ou ao funcionamento da organização.

Recomendações para Envolvimento no trabalho para Gestores/Coordenadores de projecto

Para si próprio	
	Atribua o tempo em seu calendário que é necessário para suas tarefas operacionais de gestão.
	Aspire por um estilo de gestão genuíno, peça ajuda para isso.
	Tome cuidado com o tipo de exemplo que você dá aos seus funcionários.
Para as relações de trabalho e para a cooperação	
	Monitore regularmente a atmosfera do grupo, o esgotamento e o nível de envolvimento no trabalho.
	Estabeleça as regras de cooperação junto com seus funcionários.
	Comunique-se regularmente e abertamente com seus colegas gestores.
	Utilize as técnicas de disciplina positiva em caso de problemas comportamentais.
	Organize reuniões individuais e em grupo regularmente, esteja disponível para os seus funcionários.
	Objetivo é fornecer suporte e mediação em caso de conflito.
	Esforce-se para formar uma equipa, para melhorar e atender às relações dentro da equipa.
	Comunique abertamente as normas comportamentais.
Para as tarefas	
	O objetivo é fornecer aos funcionários tarefas diversas e desafiadoras sob demanda.
	Visam proporcionar o máximo de flexibilidade e independência possível, exigida aos funcionários na realização de seu trabalho.
	Comunique de forma aberta e compreensível as suas expectativas e as responsabilidades dos seus funcionários.
	Dê feedback positivo e regular aos seus funcionários.
	Encaminhe os problemas relacionados à sobrecarga de trabalho para a direção/ alta administração.
	Envolva os funcionários no planeamento, incentive-os a dar sugestões e peça-lhes o seu feedback .
	Dê feedback regular formal e informal aos seus funcionários.
Para a organização	
	Estabeleça vias de tratamento de reclamações e gestão de conflitos e comunique-as aos seus funcionários.
	Procure tirar uma lição em vez de repreensão ao lidar com erros.
	Forneça suporte individual para os funcionários em dificuldade.
	Identifique e encaminhe as necessidades de formação para a direção/ alta administração.
	Procure perceber os riscos para a saúde física e mental e as questões de segurança relacionados com o trabalho e encaminhe-os para a direção/alta administração.

Recomendações de Envolvimento no trabalho para Líderes

Para Si próprio	
	Aproveite para si o apoio individual regular para gerir os seus dilemas de gestão e para o stress da gestão e da organização.
Para as relações de trabalho e para a cooperação	
	Tome uma posição sobre as normas de comportamento aceitáveis e comunique-as claramente aos funcionários.
	Oferecer ajuda e disponibilizar mediação para as pessoas envolvidas em conflitos graves.
	Garanta formação de gestão externa e coaching para os seus gestores
	Dê feedback regular aos seus gestores individualmente e também em grupo.
	Estabeleça um sistema de reconhecimento e recompensa.
	Leve em consideração a construção da comunidade e apoie o desenvolvimento de relacionamentos entre colegas ao trabalhar nos locais de trabalho e organizar programas
Para as tarefas	
	Como tomador de decisões, leve em consideração os processos fisiológicos e de fadiga durante a organização do trabalho.
	Reveja regularmente as expectativas de quantidade e qualidade do trabalho e os vínculos temporais.
	Incentive os funcionários a fazer sugestões relacionadas com o trabalho e tenha-as em consideração.
	Incentive os seus gestores a recorrer à sua capacitação para dar lhes independência e controle quanto mais conseguir, melhor para seus funcionários.
Para a organização	
	Apoie a comunicação bidirecional dentro da organização com reuniões regulares e horários de expediente.
	Objetivo é fazer com que os funcionários reconheçam o significado do seu trabalho, para ver como o seu trabalho contribui para o sucesso da organização.
	Informe os funcionários sobre as decisões, sobre como foram tomadas e onde realmente se posicionam em detalhes.
	Investigue regularmente o nível de desgaste / envolvimento no trabalho do seu funcionário, faça a avaliação de risco psicossocial.
	Introduza programas que promovam a saúde física e mental.
	Tenha como objetivo proporcionar condições de trabalho que possibilitem um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.