



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

12 21
PM

A (IN)SUSTENTABILIDADE DO TELETRABALHO



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS

FICHA TÉCNICA

A **(In)Sustentabilidade do Teletrabalho**, publicado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses.

A informação que consta deste documento, elaborado em Abril de 2021, e na qual ele se baseia foi obtida a partir de fontes que os autores consideram fiáveis. Esta publicação ou partes dela podem ser reproduzidas, copiadas ou transmitidas com fins não comerciais, desde que o trabalho seja adequadamente citado, conforme indicado abaixo.

Sugestão de citação:

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). A (In)Sustentabilidade do Teletrabalho. Lisboa.

ISBN: 978-989-53170-0-4

Ordem dos Psicólogos Portugueses

Av. Fontes Pereira de Melo 19 D 1050-116 Lisboa

T: +351 213 400 250

www.ordemdospsicologos.pt

CONTEÚDO

PÁG 7

02

DESAFIOS E
DIFICULDADES DO
TELETRABALHO

PÁG 6

01

BENEFÍCIOS DO
TELETRABALHO

PÁG 8

03

MODELOS
SUSTENTÁVEIS DE
(TELE)TRABALHO

PÁG 11

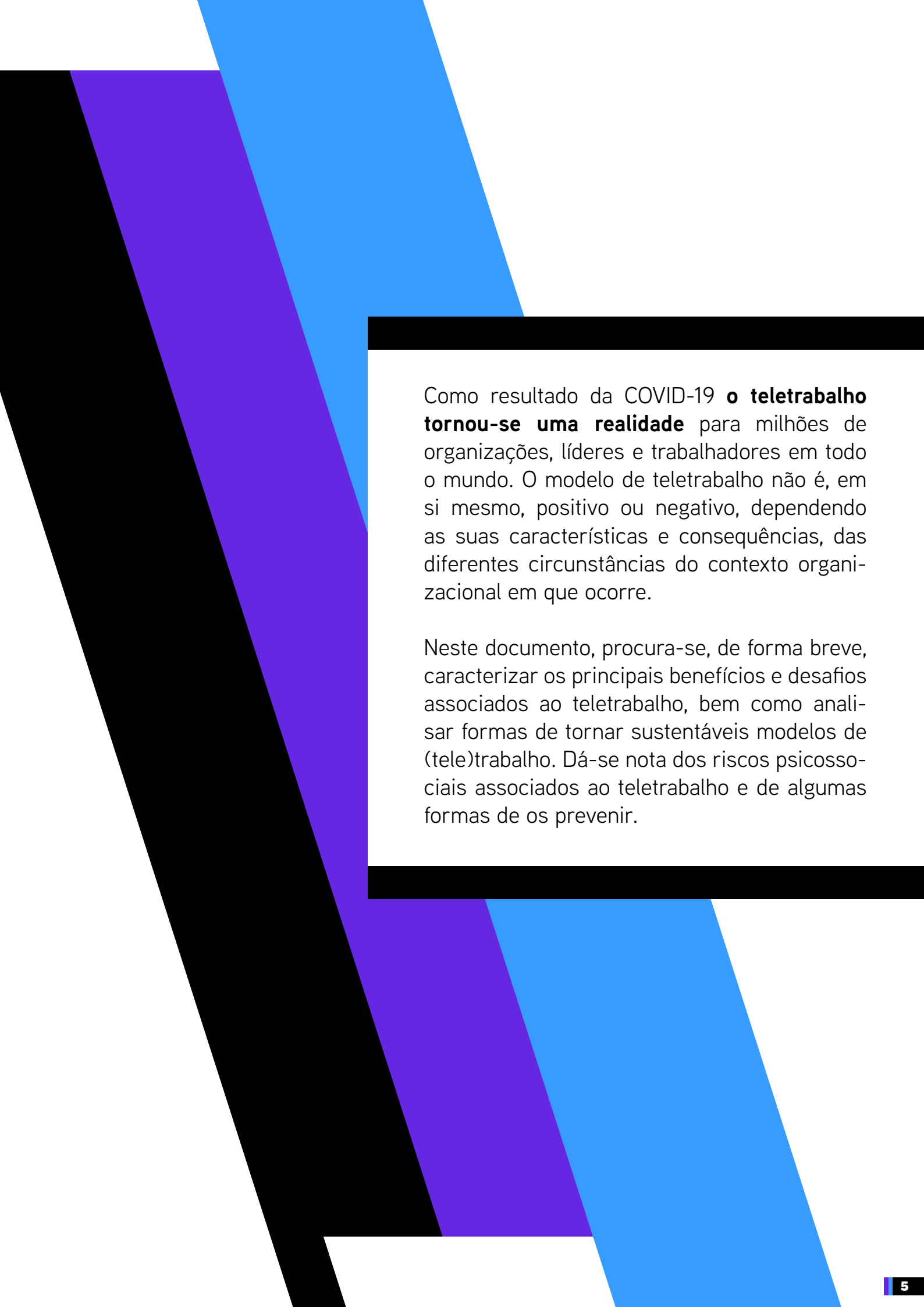
04

RISCOS
PSICOSSOCIAIS E
TELETRABALHO

PÁG 12

05

ESTRATÉGIAS PARA A
SUSTENTABILIDADE
DO TELETRABALHO



Como resultado da COVID-19 o **teletrabalho tornou-se uma realidade** para milhões de organizações, líderes e trabalhadores em todo o mundo. O modelo de teletrabalho não é, em si mesmo, positivo ou negativo, dependendo as suas características e consequências, das diferentes circunstâncias do contexto organizacional em que ocorre.

Neste documento, procura-se, de forma breve, caracterizar os principais benefícios e desafios associados ao teletrabalho, bem como analisar formas de tornar sustentáveis modelos de (tele)trabalho. Dá-se nota dos riscos psicossociais associados ao teletrabalho e de algumas formas de os prevenir.

BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO

De acordo com a **percepção geral sobre a experiência recente de teletrabalho**, a maior parte dos trabalhadores das organizações parecem sentir-se **satisfeitos** com o este regime de trabalho e desejam tê-lo como uma possibilidade mesmo após o término da pandemia.

Alguns inquéritos indicam que o teletrabalho trouxe **melhorias no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional**:

- Evitar perder-se tempo em viagens e ter menos distrações são vistos como factores que contribuem para a **satisfação com o teletrabalho** (OCDE, 2020).

- Um em cada três gestores reportou que a produtividade em teletrabalho aumentou (Ozimek, 2020) e diferentes investigações apontam para melhorias na produtividade entre os 4% e os 13% (Barrero et al., 2020; Bloom et al., 2015).

1 EM CADA **3**
GESTORES REPORTOU **QUE**
A PRODUTIVIDADE
EM TELETRABALHO
AUMENTOU

(Ozimek, 2020).

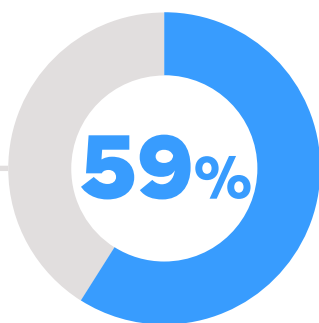
Para as organizações o regime de teletrabalho traz ainda vantagens associadas à libertação de espaço e redução de custos com a actividade presencial. Ou ainda a possibilidade de captar talentos independentemente do local onde se encontrem a residir.



DESAFIOS E DIFICULDADES DO TELETRABALHO

No entanto, a adoção do teletrabalho não está isenta de desafios. Um inquérito do Barómetro COVID-19, com 1082 trabalhadores, demonstrou que:

TRABALHA MAIS HORAS DO QUE O HABITUAL



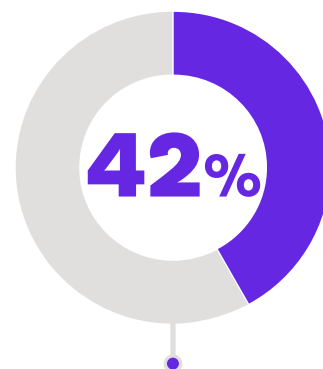
Além do mais, uma grande maioria da população trabalha em casa **sem as condições necessárias**, por exemplo, cadeiras ou equipamento informático (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020).

Uma realidade de **fusão entre a vida pessoal e profissional**, com horários mais prolongados de trabalho e dificuldades de conciliação com as tarefas domésticas e de cuidado, sobrecarregou principalmente as **mulheres** e os **pais e mães solteiros** (OCDE, 2020).

PARA MUITOS TRABALHADORES, o afastamento físico dos escritórios e dos colegas de trabalho provocou:

- uma sensação de isolamento;
- dificuldades na comunicação e na partilha de informação;
- bem como uma diminuição da criatividade.

Estas dificuldades foram sentidas também pelos **LÍDERES E GESTORES** no desempenho das suas funções, tendo sido reportados **níveis mais baixos de auto-eficácia e**



SENTEM DIFICULDADE EM DESLIGAR-SE DO TRABALHO

autoconfiança no momento de liderar equipas em teletrabalho. Esta realidade pode ter contribuído para que existisse, nalguns casos, uma excessiva monitorização e controlo dos trabalhadores (Parker et al., 2020).

Há ainda quem sinta **“stress tecnológico”**, provocado pelas exigências de adaptação à tecnologia e dificuldades na sua utilização (OCDE, 2020). E outros fenómenos que se mantêm ou agravam, como é o caso do **bullying** ou do **assédio** no local de trabalho: a distância física e o anonimato podem contribuir para o aumento do cyberbullying (ILO, 2020).

Por último, verifica-se que o teletrabalho pode estar associado à **perda de oportunidades de desenvolvimento profissional** (por exemplo, ser promovido). Há estudos que concluem que as pessoas em teletrabalho têm menos de metade das oportunidades do que as pessoas em trabalho presencial de receber uma promoção (Bloom et al, 2015).

MODELOS SUSTENTÁVEIS DE (TELE)TRABALHO

De acordo com a OCDE (2020), é expectável que a **adoção de um modelo de trabalho que inclua o teletrabalho possa ser mais eficiente e levar a uma melhoria no bem-estar, na autonomia e no sentido de auto-eficácia dos trabalhadores.**

Cada vez se ouve falar mais em **modelos híbridos de trabalho**, que conjuguem o trabalho presencial com o teletrabalho, usufruindo dos benefícios de cada um dos regimes para aumentar produtividade das organizações e a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores.

Nesse sentido, é importante ultrapassar alguns desafios, nomeadamente:

- **Definir a intensidade óptima para o regime de teletrabalho.** Níveis reduzidos de teletrabalho podem aumentar a eficácia dos trabalhadores, mas níveis excessivos podem diminuir a satisfação por falta de interação com colegas ou fusão da vida pessoal-familiar.

A RESPOSTA NÃO DEVE SER UM TUDO OU NADA (5 OU 0 DIAS EM CASA), MAS UM MEIO TERMO.

Empresas como a Google, Salesforce, Facebook e HBSC já partilharam os seus planos de 3+2 (Segunda-feira, Terça-Feira e Quarta-Feira no Escritório + Quinta-Feira e Sexta-feira em casa) (Bloom, 2021). Um estudo com 5000 pessoas no Reino Unido mostrou uma preferência por trabalhar no escritório durante 3 dias (Taneja et al., 2021).

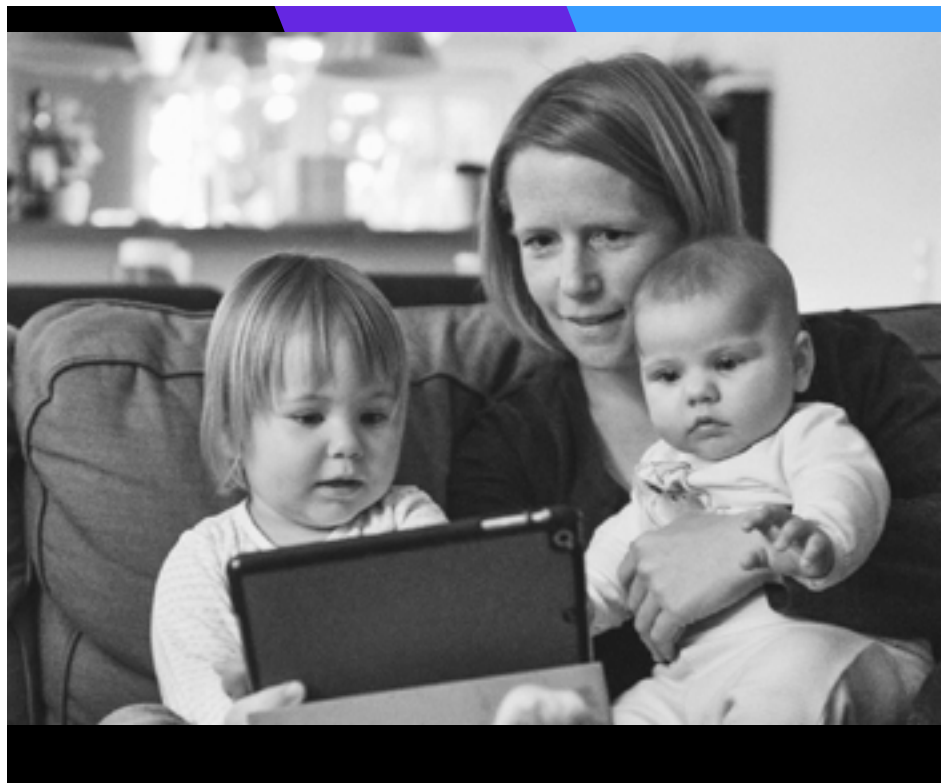


- **Reforçar as competências tecnológicas dos trabalhadores.** Para conseguir ter um bom desempenho e satisfação com o teletrabalho, os trabalhadores precisam de competências para o conseguir fazer autonomamente. É necessário ter em conta os trabalhadores que têm menos competências para teletrabalho (e.g., profissionais mais velhos ou trabalhadores rurais), para que não fiquem excluídos desta modalidade de trabalho (OCDE, 2020).

● **Evitar horários de trabalho excessivos.** Uma das soluções pode ser a promoção do “direito a desligar” (OCDE, 2020), ficando a cargo das organizações criar um sistema objectivo e fiável que permita medir a duração do tempo de trabalho diário de cada trabalhador, protegendo os trabalhadores quando estes não respondem a solicitações fora do horário previsto (Committee on Employment and Social Affairs, 2020). Por outro lado, os líderes e gestores, têm uma responsabilidade importante, mostrando, através dos seus comportamentos, que o bem-estar é uma prioridade para a organização. Estratégias como perguntar aos trabalhadores como estão as suas vidas no início das reuniões, ou reforçar que o autocuidado é tão importante como as responsabilidades profissionais são algumas das formas de ajudar os trabalhadores a estabelecer limites (Segel, 2021). Outros exemplos de promoção de flexibilidade, como poder escolher as horas de trabalho, permitem aos trabalhadores reduzir o conflito casa-trabalho e ajuda-os a gerir as suas responsabilidades (Parker, 2014; Knight & Parker, 2019).

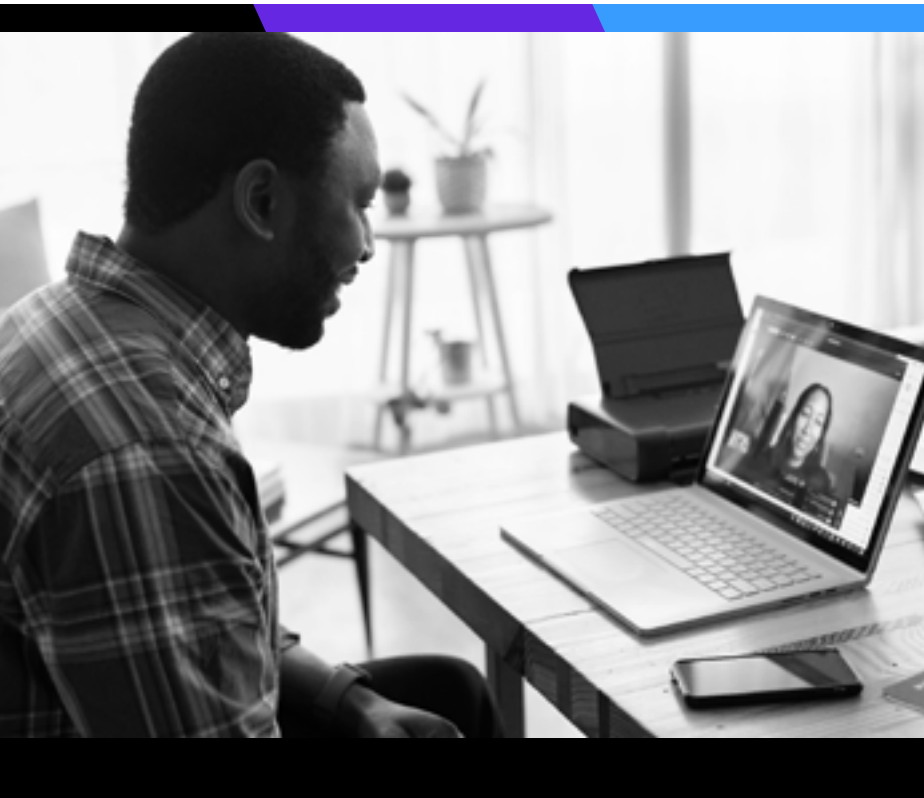
● **Facilitar a criação de espaços de trabalho adequados em casa.** É importante que os trabalhadores tenham o equipamento tecnológico e o material de escritório adequado (e.g., cadeiras, mesa, computador, impressora). É ainda de ponderar o pagamento de custos adicionais do trabalho em casa (e.g., luz, internet) ou encontrarem-se soluções para a necessidade de prestar cuidados à família (e.g., compartilhar creches). A importância de atender a estas questões, no sentido de evitar desigualdades, é ainda mais importante no caso das trabalhadoras do sexo feminino (OCDE, 2020).

● **Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.** Os gestores podem encorajar os trabalhadores a adaptar proactivamente o seu trabalho no sentido de aumentar a coerência



entre as tarefas e os seus interesses e competências. A adaptação dos postos de trabalho melhora o envolvimento com o trabalho, o bem-estar e o desempenho. Alguns exemplos podem passar por: incentivar os trabalhadores a aprender novas competências, propor novos projectos ou dar mais autonomia nas tarefas em que são particularmente bons (Zhang & Parker, 2019). Também é importante reconhecer que existem diferenças individuais no momento de transitar para teletrabalho. Alguns trabalhadores podem ter mais dificuldades no planeamento do seu trabalho, sendo que a passagem para teletrabalho vai implicar mais comportamentos de planeamento. Neste caso, pode ser importante levar a cabo uma formação de competências de planeamento que contribua para capacitar os profissionais para o trabalho remoto (Allen et al., 2015).

● **Desenvolver capacidades de liderança e gestão de recursos humanos.** As organizações necessitam que os seus líderes e gestores se adaptem às oportunidades e desafios do teletrabalho. Vai ser necessário analisar o desempenho dos trabalhadores de uma forma diferente, não pela sua presença ou ausência no escritório, mas pelos resultados que produzem. É importante que as expectativas e a forma como o desempenho



é avaliado sejam negociadas com os trabalhadores, podendo envolver critérios de desempenho como: produtividade, satisfação do trabalhador, satisfação dos clientes, satisfação dos colegas de equipa, qualidade do trabalho, percepção dos gestores, desempenho da equipa, entre outras métricas (Allen et al., 2015). Os líderes e gestores com competências para navegar o mundo do teletrabalho vão sentir-se mais capazes e confiantes com este novo modelo de trabalho, vão reconhecer as suas vantagens e não vão sentir a necessidade de controlar e monitorizar excessivamente os seus trabalhadores. Para isto é necessário investir em partilha das melhores práticas de gestão em teletrabalho e na formação dos líderes (OCDE, 2020).

● **Promover a autonomia e o envolvimento dos trabalhadores.** Os líderes devem criar lideranças inclusivas, garantindo que as ideias dos trabalhadores são ouvidas, que as suas preocupações ou ansiedade obtêm uma resposta empática e que o seu trabalho é apreciado e tem um propósito (Keller et al., 2020). Estas relações devem ainda promover a autonomia e a confiança dos trabalhadores pois estas dimensões trazem grandes benefícios para as organizações tais como: maior envolvimento com o trabalho, maior produtividade, maior poder de retenção, e duas a três vezes melhor desempenho financeiro (Great Place to Work Report, 2016; Zak, 2017).

● **Encorajar o estabelecimento de relações significativas.** Uma vez que a interacção social que surge espontaneamente no trabalho presencial não é replicável no regime de teletrabalho, é necessário implementar outras estratégias que permitam reforçar o contacto social. O estabelecimento de relações positivas vai contribuir para uma melhoria significativa na comunicação e uma diminuição do impacto de potenciais conflitos. Falar abertamente sobre os desafios pode aju-

dar a diminuir a sensação de solidão e a encontrar soluções para as dificuldades. Estes aspectos da interacção em teletrabalho são fundamentais para que os trabalhadores se sintam comprometidos e incluídos na organização (Allen et al., 2015)

● **Defender uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo ou o bullying/cyberbullying.** Por exemplo, a discriminação racial no local de trabalho tem implicações negativas sobre o desempenho, atitudes e saúde física e psicológica dos trabalhadores, assim como diminui a qualidade da cultura organizacional (Triana et al., 2015). De modo semelhante, também o bullying ou o cyberbullying nos locais de trabalho podem impactar negativamente os trabalhadores, causando problemas de saúde física e psicológica, diminuindo a concentração, produtividade e autonomia. As consequências para as organizações são igualmente negativas: criam culturas organizacionais hostis, aumentam o absentismo e as ausências dos trabalhadores, traduzindo-se num aumento de custos para as empresas (Einarsen et al., 2016). É fundamental implementar um plano de avaliação

que também inclua estes Riscos Psicossociais e delinear estratégias para os prevenir e gerir quer em contexto de trabalho presencial quer em contexto de teletrabalho.

- **Garantir a igualdade entre o trabalho presencial e o teletrabalho.** Os trabalhadores em teletrabalho podem correr o risco de se tornarem quase invisíveis para os seus colegas e gestores – sendo esquecidos no momento de fazer reuniões, ou no momento de concorrer a promoções. Para o teletrabalho poder ser uma opção viável temos de nos assegurar de que esta flexibilidade adicional não surge em detrimento de progressos na carreira. Nicholas Bloom, em 2015, verificou que os trabalhadores em teletrabalho de uma empresa chinesa produziram 13% mais do que os trabalhadores em regime presencial, mas tinham menos de metade de probabilidade de serem promovidos. O mesmo autor defende que na passagem para o modelo de trabalho híbrido podemos começar por definir agendas rotativas para as diferentes equipas da organização, em que toda a equipa (incluindo os gestores) trabalha a partir de casa ou no escritório em simultâneo (Bloom, 2021).

- **Garantir a igualdade entre homens e mulheres.** O teletrabalho agravou as desigualdades de género no contexto profissional. Num estudo de Collins e colaboradores (2020), quando tanto os pais como as mães podiam estar em teletrabalho, a probabilidade das mães reduzirem os seus horários de trabalho para cuidar das crianças era entre 4 e 5 vezes maior do que a dos pais. As mães reportaram mais ansiedade, solidão e tristeza do que os pais. São também as mães quem, com maior frequência, trabalha na presença de crianças, o que tem impacto na sua produtividade (Lyttelton et al., 2020). Num outro exemplo, nas primeiras 10 semanas de confinamento, nos EUA, a produtividade das mulheres investigadoras diminuiu 13,9% comparativamente à dos homens.

- **Tornar a Saúde Psicológica e o bem-estar objectivos da organização, incorporando-os nos valores e KPIs organizacionais.** Para esse efeito, as políticas organizacionais devem integrar uma aval-

iação da Saúde Psicológica e do Bem-estar dos trabalhadores regularmente e preparar estratégias para apoiar os trabalhadores que experienciam dificuldades e problemas de Saúde Psicológica. O regime de teletrabalho pode contribuir para a diminuição de alguns factores que geram stress laboral.



RISCOS PSICOSSOCIAIS E TELETRABALHO

Os trabalhadores em regime de teletrabalho estão igualmente sujeitos a **Riscos Psicossociais**. A maior parte destes riscos são **semelhantes ou acentuados face aos Riscos Psicossociais associados ao regime de trabalho presencial**. Por exemplo, **riscos relacionados com as tarefas laborais** (ex. falta de autonomia e controlo sobre as tarefas e a organização do trabalho; conteúdo do trabalho sem significado para o trabalhador, não lhe permitindo aplicar os seus conhecimentos e competências); **com a organização do trabalho** (ex. horários de trabalho contínuos e excessivos); **com a estrutura da organização** (ex. falta de oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional); e **outros** (ex. stresse laboral, incerteza quanto ao futuro do posto de trabalho ou dificuldade em conciliar os compromissos laborais e familiares).

Deste modo, as **estratégias de construção de locais de trabalho saudáveis, promotores da Saúde Psicológica, do Bem-Estar e da Resiliência**, aplicam-se de igual modo ao teletrabalho: 1) garantir o envolvimento e o compromisso de todos os elementos da organização; 2) analisar a realidade particular da organização através da avaliação de riscos psicossociais; 3) escolher acções de intervenção adaptadas; 4) rever os resultados das acções implementadas.

As características dos locais de trabalho saudáveis correspondem aos factores protectores da Saúde Psicológica, do Bem-Estar e da Resiliência das organizações e dos seus trabalhadores. Neste sentido, é imperativo construir Locais de Trabalho Saudáveis, em regime de teletrabalho ou presencial.

Por exemplo, num **Local de Teletrabalho Saudável** a carga de trabalho corresponde às competências e experiência dos trabalhadores; os trabalhadores estão envolvidos no planeamento da sua carga de trabalho; é realizada uma avaliação regular dos riscos psicossociais, da Saúde (física e psicológica) e do bem-estar dos trabalhadores; realizam-se acções de prevenção e promoção da Saúde Psicológica, Bem-Estar e Resiliência; existe uma política de comunicação interna, aberta e transparente; os trabalhadores participam nos processos de tomada de decisão da organização; os gestores e líderes recebem formação para lidar com os desafios e dificuldades colocadas pelo teletrabalho; existe um reconhecimento do contributo dos trabalhadores para a organização.

Os Psicólogos e as Psicólogas do Trabalho, pelo seu perfil de conhecimentos e competências (OPP, 2015), são profissionais indispensáveis na promoção e na construção de Locais de Trabalho ou Teletrabalho Saudáveis



ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE DO TELETRABALHO

Comete às empresas implementar estratégias que assegurem a sustentabilidade do teletrabalho. Com base na informação anterior, apresentamos um quadro-resumo com algumas medidas a aplicar nesse sentido.

QUADRO-RESUMO

- Definir regimes híbridos de teletrabalho, que combinem, conforme as necessidades das empresas e dos seus trabalhadores, teletrabalho e trabalho presencial.
- Avaliar e prevenir os riscos psicossociais associados ao teletrabalho.
- Evitar horários de trabalho excessivos, implementando políticas que respeitem o "direito a desligar".
- Facilitar a criação de espaços de trabalho adequados em casa.
- Reforçar as competências tecnológicas dos trabalhadores.
- Desenvolver capacidades de liderança e gestão de recursos humanos em contexto de teletrabalho.
- Promover a autonomia, o envolvimento dos trabalhadores e a inclusão.
- Facilitar e promover a criação de relações, a confiança e a interacção social remota.
- Defender uma política de tolerância zero relativamente a comportamentos discriminatórios e desadequados, como o racismo, o idadismo, o sexismo ou o bullying/cyberbullying.
- Garantir a igualdade de oportunidades entre trabalhadores em regime de trabalho presencial e teletrabalho.
- Tornar a Saúde Psicológica, o Bem-Estar e a Resiliência objectivos da organização, incorporando-os nos valores e KPIs organizacionais.
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Simultaneamente é necessário desenvolver mais investigação, que permita compreender melhor as características e o funcionamento do teletrabalho, bem como os factores que influenciam a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho – durante e após a pandemia COVID-19.

CONCLUSÃO

O processo de transformação da organização do trabalho foi acelerado pelas alterações provocadas pela pandemia COVID-19. Embora a totalidade destes impactos ainda não possa ser analisada, **o teletrabalho mudará, sem dúvida, a organização e produtividade das empresas, provocando também alterações permanentes na relação entre empregadores e trabalhadores e na gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.** Neste contexto, a avaliação, intervenção e prevenção dos riscos psicossociais é, cada vez mais, premente.

RECURSOS



- www.maisprodutividade.org
- COVID-19 Recomendações para quem está em Teletrabalho
- COVID-19 Liderar em Situação de Crise – Desafios e Recomendações para Líderes, Decisores e Gestores

- COVID-19 Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional – Uma Necessidade Básica (Sobretudo em Contexto de Crise)
- COVID-19 Dossier para Organizações – Recomendações para Líderes, Departamentos de Recursos Humanos e Trabalhadores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Allen, T., Golden, T. & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

Barrero, J., Bloom, N. & Davis, S. (2021). Why working from home will stick. BFI Working Paper, 1-70. Retirado de https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2020/12/BFI_WP_2020174.pdf

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics* (2015), 165-218. doi:10.1093/qje/qju032

Bloom, N. (2021). Our research shows working from home works, in moderation. *The Guardian*, 1-5. Retirado de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/mar/21/research-working-from-home>

Committee on Employment and Social Affairs (2020). Report with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL)). Retirado de https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0246_EN.pdf

Collins, C., Landivar, L., Ruppner, L. & Scarborough, W. (2020). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101-112.

Cui, R., Ding, H. & Zhu, F. (in press). Gender Inequality in Research Productivity During the COVID-19 Pandemic. *Manufacturing & Service Operations Management*. Retirado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3623492

Lyttelton, T., Zang, E. & Musick, K. (2020). Gender Differences in Telecommuting and Implications for Inequality at Home and Work (July 8, 2020). SSRN, 1-54. Retirado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3645561>

Einarsen, S. Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. & Nielsen, M. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *Int J Hum Resour Manag.*, 29(3), 549-570. doi:10.1080/09585192.2016.1164216

Escola Nacional de Saúde Pública (2020). Barómetro Covid-19: Que condições têm os portugueses em teletrabalho? Retirado de <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/saude-ocupacional/Resultados/> Flor, A. (2021). Parlamento Europeu considera 'direito a desligar' um direito fundamental. Público.

Great Place to Work Report (2016). The Business Case for a High-Trust Culture. Retirado de <https://www.greatplacetowork.ca/en/business-case/the-business-case-for-a-high-trust-culture-report>

International Labour Organization (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Retirado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf

Keller, A., Knight, C. & Parker, S. (2020). Boosting job performance when working from home: Four key strategies. Retirado de https://www.siop.org/Research-Publications/Items-of-Interest/ArtMID/19366/ArticleID/4600/Boosting-Job-Performance-When-Working-from-Home-Four-Key-strategies?utm_source=Social&utm_medium=Posts&utm_campaign=RemoteWork

Knight, C. & Parker, S. (2019). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 1-36. DOI: 10.1177/0018726719865604

DGS (2021). Guia técnico nº3 Vigilância da Saúde dos Trabalhadores expostos a factores de risco psicossocial no local de trabalho.

OCDE (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Retirado de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015). Perfil dos Psicólogos do Trabalho. Retirado de: https://www.ordem-dopsicologos.pt/ficheiros/documentos/perfil_psicologos_trabalho_f.pdf

Ozimek, A. (2020). The Future of Work. USA: Upwork.

Parker, S., Knight, C. & Keller, A (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. Harvard Business Review, 1-12.

Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and Work design for development, health and ambidexterity, and more. Annual Review of Psychology, 65(15), 1-31.

Segel, L. (2021). The priority of workplaces in the new normal? Wellbeing. World Economic Forum, 1-5. Retirado de <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/priority-workplaces-new-normal-wellbeing/>

Taneja, S., Mizen, P. & Bloom, N. (2021). Working from home is revolutionising the UK labour market. Vox, 1-5. Retirado de <https://voxeu.org/article/working-home-revolutionising-uk-labour-market>

Triana, M., Jayasinghe, M. & Pieper, J. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 36, 491-513. doi: 10.1002/job.1988

Zak, P. (2017). The neuroscience of trust. Harvard Business Review, 1-11.

Zhang, F. & Parker, S. (2018). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. J Organ Behav., 40, 126-146.



ORDEM
DOS
PSICÓLOGOS