

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Doutorado em Administração

Elaine de Lima Rocha

Sobrecarga cognitiva e tomada de decisão em grupo em situações extraordinárias  
de risco

João Pessoa

2021



ELAINE DE LIMA ROCHA

Sobrecarga cognitiva e tomada de decisão em grupo em situações extraordinárias de risco

Tese apresentada para obtenção do título de doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini

João Pessoa

2021

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

R672s Rocha, Elaine de Lima.

Sobrecarga cognitiva e tomada de decisão em grupo em situações extraordinárias de risco / Elaine de Lima Rocha. - João Pessoa, 2021.

148 f. : il.

Orientação: Carlo Gabriel Porto Bellini.  
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Administração - Sobrecarga cognitiva. 2. Sobrecarga informacional. 3. Tomada de decisão colegiada de risco. 4. Pandemia - Covid-19. 5. Crise - Trabalho. 6. Teletrabalho. I. Bellini, Carlo Gabriel Porto. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005:165.241(043)

## FOLHA DE APROVAÇÃO

ELAINE DE LIMA ROCHA

Sobrecarga cognitiva e tomada de decisão em grupo em situações extraordinárias  
de risco

Tese apresentada para obtenção do título de doutora em Administração no  
Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da  
Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade. Linha de Pesquisa: Marketing e  
Tecnologia.

Aprovado em: 30/08/2021

Banca examinadora:



---

Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini (Orientador)  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA

---

Prof. Dr. Pedro Jácome de Moura Júnior (Membro Interno)  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA

---

Prof. Dr. Nelsio Rodrigues Abreu (Membro Interno)  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA

p/ 

---

Prof. Dr. Mauri Leodir Löbler (Membro Externo)  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/PPGOP

p/ 

---

Prof. Dr. João Alvaro Carvalho (Membro Externo)  
Universidade do Minho

Dedicada a Aderbal e Erleide  
*(in memoriam)*

## AGRADECIMENTOS

A Deus.

A meu marido, Elton.

A meus pais, Selma e Artur.

A meu irmão, Alan.

À minhas avós, Maria e Francisca.

À minha madrinha, Erileide (*in memoriam*).

Às amigas, Luana, Mayara, Katarina, Solange, Carol e Nívea.

Ao Grupo de Pesquisa GTIS.

Ao meu orientador, professor Carlo Bellini.

Aos membros da banca, professor Pedro Jácome, professor Nelsio Abreu, professor Mauri Löbler e professor João Alvaro.

Aos professores e funcionários do PPGA.

A CAPES.

## RESUMO

A cognição humana é limitada, cada indivíduo experiencia níveis diferentes de sobrecarga de informação. Tal sobrecarga acontece quando o volume de informações ultrapassa o momento teoricamente ótimo para a tomada de decisão. Quanto mais informações forem adicionadas após esse momento, maior será a sobrecarga cognitiva. A presente pesquisa teve como objetivo investigar se mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão colegiada de risco em momentos extraordinários de crise. Realizou-se pesquisa qualitativa de estudo de caso, mediante observação, análise documental, entrevistas e vinhetas. Os sujeitos da pesquisa foram os tomadores de decisões arriscadas de um órgão colegiado de uma universidade federal brasileira, por estarem incluídos no contexto de mudança repentina do trabalho presencial para o teletrabalho. O processo de análise de dados foi realizado com a técnica de análise de conteúdo apoiada pelo software ATLAS.ti. Como resultados, foi possível inferir que a ocorrência de sobrecarga cognitiva nos tomadores de decisão do conselho estudado aumentou a partir da transição repentina do trabalho face a face para o teletrabalho, tornando a tomada de decisão de risco na pandemia de Covid-19 mais exaustiva. Apesar de os tomadores de decisão aparentemente não perceberem, eles apresentaram sinais de sobrecarga cognitiva em ações de tomada de decisão durante o período de crise, revelados principalmente em sentimentos e emoções negativos. Assim, confirma-se pesquisa de Kirsh (2000) de que a sobrecarga de informações, multitarefas, interrupções, distrações e infraestrutura inadequada do ambiente de trabalho causam sobrecarga cognitiva. O trabalho também buscou contribuir com a melhora do desempenho do decisor em tomadas de decisão colegiada de risco em momento de crise, por meio da elucidação de possíveis fatores que causam a sobrecarga cognitiva. Em termos de teoria, contribui-se com as discussões sobre tomada de decisão colegiada de risco e as relações entre sobrecarga cognitiva e teletrabalho.

**Palavras-chave:** sobrecarga cognitiva; sobrecarga de informação; tomada de decisão colegiada de risco; pandemia de Covid-19; crise; teletrabalho.

## ABSTRACT

Human cognition is limited, and each individual experiences different levels of information overload. Such overload occurs when the volume of information exceeds the theoretically optimal timing for cognitive processing and decision making. As more information is collected, the more cognitive overload. This study aimed to investigate whether abrupt changes from face-to-face work to telework increase the cognitive overload of managers and hinder risky collegiate decision-making in times of crisis. A qualitative case study was carried out through observation, document analysis, interviews, and vignettes. The research participants were decision-makers of a collegiate body in a Brazilian federal university as they were involved in the context of a sudden change from face-to-face work to telework motivated by the Covid-19 pandemics. Data analysis was carried out based on the content analysis technique with the support of the software tool Atlas.ti. Regarding the results, there is evidence of cognitive overload in the decision-makers of the mentioned council, which increased from the sudden transition from face-to-face work to telework, thus making risky decision-making during the Covid-19 pandemics more cognitively exhaustive. Although decision-makers seem to have not noticed, they showed signs of cognitive overload in the decision-making processes during the crisis, revealed mainly from negative feelings and emotions. The results confirm Kirsh's (2000) study, which posits that information overload, multitasking, interruptions, distractions, and inadequate infrastructure of the work environment cause cognitive overload. This thesis also contributes to a better performance of decision making in collegiate groups risk decisions through presenting possible aspects that can cause cognitive overload. For theory, this work also contributes to discussions on risky collegiate decision-making and the relationships between cognitive overload and telework.

**Keywords:** cognitive overload; information overload; collegiate risk decision-making; Covid-19 pandemic; crisis; telework.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Representação esquemática da pesquisa.....	18
<b>Figura 2</b> Sobrecarga de Informação e a Curva em U invertido.....	22
<b>Figura 3:</b> Quatro modelos de tomadas de decisões .....	34
<b>Figura 4:</b> Proposição teórica da pesquisa .....	50
<b>Figura 5:</b> Design da Pesquisa .....	53
<b>Figura 6:</b> Primeira reunião remota do conselho.....	64
<b>Figura 7:</b> Reunião remota do conselho .....	65
<b>Figura 8:</b> Processo de Tomada de Decisão no Órgão Colegiado.....	74
<b>Figura 9:</b> Rede de relacionamento entre os fatores determinantes da sobrecarga cognitiva na tomada de decisão do conselho.....	124

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Causas da Sobrecarga de Informação .....	25
<b>Quadro 2:</b> Sentimentos que sinalizam a ocorrência de sobrecarga cognitiva .....	30
<b>Quadro 3</b> Um olhar conceitual sobre teletrabalho .....	45
<b>Quadro 4</b> Descrição da Etapa de Observação da Pesquisa .....	54
<b>Quadro 5:</b> Vinhetas.....	57
<b>Quadro 6</b> Categorias de análise da pesquisa.....	59
<b>Quadro 7:</b> Participantes da Pesquisa .....	63
<b>Quadro 8:</b> Quantitativos Resultantes da Análise de Dados.....	67
<b>Quadro 9:</b> Hierarquia de risco nas decisões tomadas pelo órgão colegiado.....	71
<b>Quadro 10:</b> Respostas ao Problema de Decisão 1.....	78
<b>Quadro 11:</b> Respostas ao Problema de Decisão 2.....	79
<b>Quadro 12:</b> Respostas ao Problema de Decisão 3.....	80
<b>Quadro 13:</b> Ocorrência de sobrecarga cognitiva na tomada de decisão de risco no período excepcional .....	121
<b>Quadro 14:</b> Resumo dos resultados referentes a cada objetivo específico.....	127

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral .....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ESTRUTURA DA TESE.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1 SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO .....	21
2.1.1 Evolução dos Estudos de Sobrecarga de Informação.....	23
2.1.2 Sobrecarga Cognitiva .....	27
2.2 RACIONALIDADE E DECISÃO .....	30
2.2.1 Processo Decisório .....	33
2.2.2 Processos Cognitivos .....	35
2.2.2.1 Julgamento e ruído .....	38
2.2.2.2 Heurística e viés .....	39
2.2.3 Risco .....	41
2.2.4 Tomada de Decisão Colegiada nas Universidades.....	43
2.3 TRABALHO REMOTO.....	44
2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO .....	48
3 PERCURSO METODOLÓGICO .....	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	51
3.2 DESIGN DA PESQUISA.....	52
3.2.1 Observação .....	53
3.2.2 Análise documental .....	55
3.2.3 Vinhetas .....	56
3.2.4 Entrevistas .....	58
3.3 PARTICIPANTES .....	62
3.4 Procedimentos de Coleta de Dados .....	63
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	66
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	69
4.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO ÓRGÃO COLEGIADO .....	69
4.1.1 Tomada de Decisão Colegiada na Prática .....	77

4.1.1.1 Fatores que influenciaram a tomada de decisão do conselho.....	81
4.2 PROCESSO DE MUDANÇA DO TRABALHO FACE A FACE PARA O TELETRABALHO .....	85
4.2.1 Desafios do Teletrabalho no Contexto da Pandemia de Covid-19.....	85
4.2.2 Infraestrutura do Ambiente de Trabalho.....	89
4.2.2.1 Dificuldades de Acesso .....	94
4.2.3 Distrações, Interrupções e Multitarefa.....	95
4.2.4 Flexibilidade e Autonomia .....	98
4.3 SOBRECARGA COGNITIVA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE RISCO .....	104
4.3.1 Sobrecarga de Informações .....	104
4.3.2 Sentimentos e Emoções Negativos.....	112
4.4 RELAÇÕES ENTRE TELETRABALHO E SOBRECARGA COGNITIVA NA TOMADA DE DECISÃO DE RISCO .....	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	125
5.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões de Estudos Futuros .....	129
Referências .....	131
APÊNDICE A.....	142
APÊNDICE B.....	143
APÊNDICE C .....	146
APÊNDICE D .....	147
APÊNDICE E.....	148

## 1 INTRODUÇÃO

No dia 11 de março de 2020, foi declarado estado mundial de pandemia pelo diretor geral da Organização Mundial de Saúde (OMS), Tedros Adhanom, dada a contaminação do novo Coronavírus (Sars-Cov-2) (UNA-SUS, 2020). Com o avanço da pandemia por Coronavírus (Covid-19), muitos tomadores de decisão no Brasil e no mundo alteraram suas rotinas e ambientes de trabalho. Alguns setores (economia, educação, saúde, agricultura, água e saneamento, meio ambiente, entre outros), com a necessidade de distanciamento social pelo risco de exposição de grupos sociais vulneráveis (idosos, portadores de comorbidades e pessoas mais pobres), precisaram suspender ou reorganizar tarefas. Atividades que envolviam aglomerações, como eventos públicos, ambientes educacionais, esporte e lazer, foram suspensas. Houve fechamento ou modificação na rotina de empreendimentos de caráter não essencial, da administração pública e dos transportes rodoviário, hidroviário e aéreo de passageiros civis, e continuidade apenas na prestação de serviços e oferta de produtos essenciais (Silva *et al.*, 2020).

O contexto de incertezas inéditas e necessidade de tomada de decisão urgente demandou medidas de informação e comunicação na gestão geral e da saúde, visando a garantir o intercâmbio de informações para desenvolvimento de estratégias de comunicação, tomada de decisão e gestão de emergência (Silva *et al.*, 2020). Diariamente surgiam medidas incomuns de contenção e enfrentamento ao vírus causador da pandemia, medidas essas anunciadas em decretos nas diversas esferas da administração pública, e diretrizes a serem observadas no período da crise. Tais documentos continham grande quantidade de dados brutos e alguma informação consolidada a respeito da pandemia, com atualizações frequentes. Tomadores de decisão passaram a assimilar e escolher entre dados que se modificavam rapidamente, sendo que não parece ainda haver conclusão sobre qual o conjunto de ações mais efetivo para lidar com a pandemia e o bem-estar social. Isso, por fim, gera ansiedade, estresse e, conseqüentemente, sobrecarga de informação (Eppler & Mengis, 2004; Edmunds & Morris, 2000)

Em estudo seminal sobre sobrecarga de informação, Eppler e Mengis (2004) concluíram que tal sobrecarga acontece quando o volume de informações coletadas por um agente supera um nível considerado ótimo para o processamento cognitivo

eficiente no suporte a uma decisão a ser tomada. A sobrecarga de informação depende das características cognitivas do decisor, de modo que diferentes decisores terão níveis ótimos diferentes de volume de informações necessárias para que tomem decisões de qualidade (Davis, 2011). Com base nisso, percebe-se que as limitações cognitivas de um indivíduo têm relação direta com a ocorrência de sobrecarga de informações no momento de deliberar.

O presente estudo sugere que haja relação importante entre sobrecarga de informações e sobrecarga cognitiva, uma vez que, a sobrecarga cognitiva ocorre quando os indivíduos são expostos a mais informações do que são capazes de processar (Merendino *et al.* 2018). Isso se dá pelo efeito que uma tem sobre a outra, visto que, quanto mais informação é adicionada, maior a carga cognitiva (Eppler, 2015). Kirsh (2000) afirma, também, que a sobrecarga de informações causa a sobrecarga cognitiva do tomador de decisão.

Quando se trata de tomada de decisão, a racionalidade humana é limitada, pois os indivíduos não fazem previsões inteiramente corretas uma vez que suas mentes são suscetíveis a erros sistemáticos (Simon, 1979; Tversky & Kahneman, 1974). Como o tomador de decisões não conhece todas as alternativas de ação e suas consequências, o processo de tomada de decisão humana deve se adequar tanto ao ambiente quanto à racionalidade limitada do indivíduo (Abatecola, Caputo, Cristofaro, 2018). O processo de tomada de decisão não se resume à escolha em si, mas envolve uma série de outros fatores como complexidade de tarefas, influências do meio, emoções individuais e o relacionamento em equipe (Jackson & van den Hooff, 2012).

Características psicológicas e emoções exercem papel fundamental no raciocínio humano e, conseqüentemente, no processo decisório. Os indivíduos são dotados de emoções e afeto, que são os primeiros mecanismos a orientar julgamentos (Slovic, Finucane, Peters, MacGregor, 2004). De fato, julgamentos podem ser influenciados por condições pessoais e contextuais do decisor, como humor, clima e fome (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, Blaser, 2016).

Para reduzir as tarefas complexas de avaliação e simplificar o julgamento, pode-se recorrer a heurísticas (Tversky & Kahneman, 1974) ao diminuir a quantidade de possibilidades e minimizarem incertezas. Heurísticas geralmente são utilizadas por tomadores de decisão experientes, que apresentam histórico bem-sucedido de decisões semelhantes e conseguem visualizar com mais clareza

possíveis consequências de uma decisão. Assim, esses decisores eliminam o máximo possível de opções de decisão, focando nas que lhes parecem mais efetivas.

Decisões arriscadas também envolvem características psicológicas e emoções, por haver incerteza. Um indivíduo que é mais propenso ao risco aceita um risco maior, concentrando-se na possibilidade de maior ganho. Já um indivíduo com baixa propensão a risco se concentra nas consequências e custos do possível resultado (Huff & Prybutok, 2008). Em contextos específicos, como na pandemia por Covid-19, a tomada de decisão envolve riscos que vão além de perdas financeiras e prejuízos empresariais, envolve a segurança e a vida das pessoas, podendo resultar, inclusive, em morte. Assim, reduzir a complexidade na tomada de decisão deve ser um desafio diário, antecipando e prevenindo erros, avaliando consequências e minimizando o risco de resultados esperados.

As decisões serão melhores conforme mais indícios forem reunidos e quanto mais tempo houver para deliberação. Porém, em casos específicos, essa condição é inviável, pois a oportunidade de decisão já pode haver passado (Elster, 1994). Isto é, a quantidade de informações e o tempo gasto para analisá-las pode ultrapassar o momento ótimo para decisão e, assim, resultar em escolhas inapropriadas com consequências graves.

A tomada de decisão arriscada é ainda mais delicada em momentos de crise. De acordo com Forni (2019), crises envolvem ameaça e pressão do tempo, podendo afetar organizações, governos e pessoas. Os termos crise e emergência por vezes são utilizados no mesmo sentido, mas não significam a mesma coisa. Uma emergência decorre de interrupção súbita das operações normais, podendo ocorrer, por exemplo, por falha, revolta de empregados, desastres naturais ou surto de doenças com alto índice de morbidade. A emergência pode ser contornada, porém possui elementos que podem ser indutores de crises. O momento em que a emergência tem capacidade de se tornar uma crise chama-se *turning point* (“ponto de virada”), quando é essencial a mais alta qualidade da tomada de decisão. É provavelmente nesse momento que muitas organizações falham. Em primeiro momento a pandemia do Coronavírus foi encarada como uma emergência, mas logo em seguida se tornou uma crise mundial.

Nesse sentido, em função das incertezas do Covid-19, muitos profissionais passaram a trabalhar em uma modalidade já existente, porém utilizada por um grupo

menor de pessoas e profissões, o teletrabalho ou trabalho remoto. Essa mudança repentina fez com que profissionais tivessem que se adequar a um novo ambiente de trabalho e as empresas precisaram repensar práticas diárias. Para garantir o engajamento e a produtividade dos trabalhadores remotos, é necessário estabelecer treinamento e políticas claras de trabalho, mas em períodos de crise e de mudanças abruptas essa preparação pode não ser viável.

A ideia central é que teletrabalhadores são pessoas que trabalham em um local fixo fora das instalações do empregador (Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016). O trabalho remoto permite que se tenha maior flexibilidade no horário de trabalho, favorecendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Giménez-Nadal, Molina, Velilla, 2019), porém, para que funcione, é necessário haver um extenso planejamento tanto por parte do empregador, quanto por parte do colaborador. Dentre os diversos desafios do trabalho remoto, estão: falta de supervisão presencial, falta de acesso à informação, isolamento social e distrações em casa (Larson, Vroman, Makarius, 2020). Tais desafios são intensificados durante uma transição não esperada para o trabalho remoto, como no caso da crise do Coronavírus.

Para realização do estudo, definiu-se o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão de uma Universidade Federal Brasileira como objeto de pesquisa da tese, pois o órgão colegiado foi incluído no contexto de mudança repentina do trabalho presencial para o teletrabalho e precisou tomar decisões arriscadas em tempo hábil para preservar a segurança e a saúde de toda comunidade universitária.

Kirsh (2000) afirma que sobrecarga de informações, multitarefa, distração, interrupção e infraestrutura inadequada no local de trabalho causam sobrecarga cognitiva, tais fatores também podem ser encontrados no trabalho remoto, principalmente no cenário de mudança repentina para tal contexto. Nesse sentido, pretende-se investigar a seguinte questão de pesquisa: **mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão colegiada de risco em momentos de crise?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Investigar se mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão colegiada de risco em momentos de crise

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar como ocorre o processo de tomada de decisão em órgão colegiado.
- Compreender como se deu a mudança do trabalho face a face para o teletrabalho no colegiado estudado.
- Identificar como a sobrecarga cognitiva afeta a tomada de decisão de risco em grupo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O argumento dessa tese é que a mudança inesperada no ambiente de tomada de decisão do trabalho face a face para o teletrabalho pode aumentar a sobrecarga cognitiva, o que pode afetar a tomada de decisão colegiada em situações de risco. Entender como acontece o processo de tomada de decisão em grupo e a influência da sobrecarga cognitiva pode auxiliar a melhorar o desempenho do decisor e os resultados para sua instituição. O tema é relevante ao discutir uma questão que pode gerar prejuízos para as organizações e também para o agente individual na tomada de decisão.

Pesquisas anteriores corroboram a sobrecarga de informação como um fator que afeta o processamento cognitivo do indivíduo na tomada de decisão (Edmunds & Morris, 2000; Eppler & Mengis, 2004; Jackson & Farzaneh, 2012; Eppler, 2015; Li, 2016), e a cognição é afetada pela sobrecarga de informação na tomada de decisão de risco, causando a sobrecarga cognitiva. A opção por estudar a sobrecarga cognitiva se deu por, na era da informação, o indivíduo sentir cada dia mais dificuldade em deliberar. Tanto o processamento cognitivo é afetado pela sobrecarga de informação, quanto a sobrecarga de informação pode causar sobrecarga cognitiva. Por a tomada de decisão ser a base da gestão de qualquer organização, as decisões arriscadas envolvem muito mais do que o patrimônio da organização, muitas vezes lidando diretamente com centenas de vidas. Como a pessoa ainda é o centro da tomada de decisão, é relevante compreender como ela delibera em situações inesperadas.

De acordo com Mirbabaie, Bunker, Stieglitz, Marx e Ehnis (2020), embora a temática da sobrecarga de informações não seja nenhuma novidade, a forma como ela atua em grande escala é um fenômeno novo que não é totalmente compreendido ou definido conceitualmente na atualidade. Ainda para os autores, a sobrecarga de informações pode acelerar os efeitos de uma crise. Dessa forma, estudar a sobrecarga cognitiva na tomada de decisão colegiada em um contexto de crise pode indicar avanços para a compreensão de como a sobrecarga de informações atua em larga escala.

Em busca realizada nos principais periódicos internacionais da área de tecnologia da informação<sup>1</sup> nos últimos dez anos (2011-2021) com os termos “information overload” e “cognitive overload”, analisando títulos, resumos e palavras-chave, encontrou-se como resultado apenas nove artigos publicados. Apesar do número pequeno de trabalhos, percebe-se que o tema está em ascensão na área, principalmente nos últimos dois anos, que concentrou seis das nove publicações.

É consenso nos estudos que a sobrecarga de informação afeta cada vez mais o ambiente de trabalho (Ledzińska & Postek, 2017), principalmente nas últimas décadas. Em um meio em que a informação é a principal fonte de valor, os trabalhadores necessitam, cada dia mais, saber lidar com o que tem em mãos para

---

<sup>1</sup> European Journal of Information Systems, Information Systems Journal, Information Systems Research, Journal of AIS, Journal of Information Technology, Journal of MIS, Journal of Strategic Information Systems, MIS Quarterly

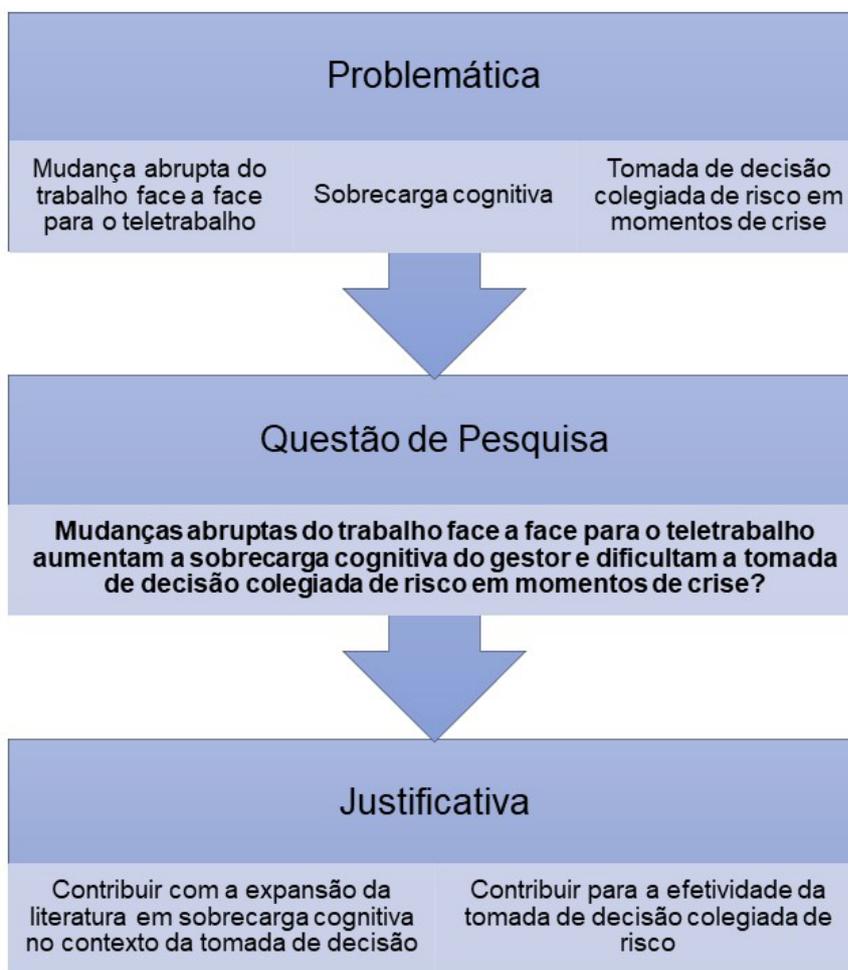
decidir. Um dos focos nos estudos sobre decisão tem sido a cognição, para entender como os indivíduos recebem, mantêm e utilizam a informação de maneira efetiva na tomada de decisão. De posse disso, resolveu-se investigar como o tomador de decisão em colegiados delibera em situações de risco em períodos excepcionais de crise, tendo em vista que saber lidar com a informação é fundamental para a qualidade da decisão.

Esse tema é de interesse na pesquisa acadêmica por estar inserido no debate atual sobre o processamento das informações, que exige muito mais do indivíduo cognitivamente, necessitando um esforço maior para tomar boas decisões e ser eficaz na sociedade digital. Interessa a comunidade de sistemas de informação gerenciais, marketing, estudos organizacionais, contabilidade (Eppler & Mengis, 2004), psicologia, informática, ciência da informação, biblioteconomia (Jackson & Fazaneh, 2012).

O tema está de acordo com o campo da Administração, haja vista a necessidade da tomada de decisão eficiente em qualquer tipo de organização. Desse modo, neste trabalho, o profissional encontrará aporte para minimizar o problema da sobrecarga cognitiva no cotidiano organizacional, uma vez que, de acordo com Jackson e Fazaneh (2012), a sobrecarga pode reduzir a produtividade e o desempenho, prejudicar o aprendizado e a inovação, afetar o bem-estar e a tomada de decisão, e custar às organizações grandes quantias de dinheiro.

Com essa tese, pretendeu-se contribuir tanto para a teoria quanto para a prática. Para a teoria, por meio de expansão da literatura de sobrecarga cognitiva no contexto da tomada de decisão colegiada em períodos de crise; para a prática, entender os tomadores de decisão que estão sobrecarregados cognitivamente no momento de deliberar. Com isso, espera-se contribuir com todo e qualquer indivíduo que se sinta vivenciando essa situação por meio de desmotivação, atraso em decisões, estresse, conflitos entre a vida pessoal e o trabalho, falta de perspectivas, entre outros.

A Figura 1 representa o esquema geral da pesquisa, contendo a problemática, a questão a ser respondida e a justificativa da pesquisa.

**Figura 1** Representação esquemática da pesquisa

**Fonte:** Elaboração Própria

A seguir, apresenta-se o plano global da tese, onde é possível observar o eixo central da tese e o que será desenvolvido para o alcance dos resultados.

### 1.3 ESTRUTURA DA TESE

Nessa seção de introdução, foi apresentada a contextualização do tema, com sua respectiva questão de pesquisa, que será respondida ao final do trabalho com o auxílio da metodologia escolhida, o objetivo geral e os objetivos específicos, a tese para estudo, a justificativa do tema escolhido e essa estrutura geral do trabalho que apresenta a temática do estudo e a metodologia pretendida.

Na segunda seção, apresenta-se a revisão de literatura dos temas centrais do trabalho. Iniciando pelo ponto da sobrecarga de informação com seus principais conceitos e evolução da pesquisa na área, até chegar no conceito de sobrecarga cognitiva. Em seguida, faz-se uma descrição sucinta sobre racionalidade e decisão, passando por alguns fatores que envolvem o processo decisório como processos cognitivos, julgamento e ruído, heurística e viés, e o risco que envolve a tomada de decisão. Finalmente, abordamos o trabalho remoto e concluímos o capítulo.

A terceira seção descreve a configuração metodológica, abordando os passos que a pesquisa seguirá para responder à questão de pesquisa e atender o objetivo proposto, e como será investigado o fenômeno. A pesquisa foi realizada por meio da observação das reuniões de um conselho de superior de uma universidade e do levantamento de documentos para complementar a análise. Após transcrição e análise dos problemas de decisão discutidos nas reuniões, foram formuladas vinhetas para serem aplicadas com os conselheiros e ao final, foram realizadas entrevistas para complementar as informações obtidas durante todo o levantamento. No desenvolvimento da seção também consta os procedimentos e instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados.

A quarta seção apresenta a análise e as discussões da pesquisa a partir dos dados coletados, baseando-se sempre na teoria existente no tema e nos achados de pesquisas anteriores. A tese é concluída na quinta seção, com um resumo dos achados, contribuições e implicações. Também conta com a descrição das limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Há um tempo, um senso comum entre tomadores de decisão era que, no processo decisório, “quanto mais informação melhor”. No entanto, com a evolução dos estudos sobre a temática, várias questões foram levantadas no sentido da quantidade e qualidade das informações necessárias para a tomada de decisão efetiva. O cenário tem se modificado para os tomadores de decisão em um novo consenso de que, quanto menos sobrecarga de informação, mais confiança para o decisor.

Nesse sentido, inicia-se essa seção falando sobre um tema recorrente na sociedade da informação e que tem grande influência na tomada de decisão, a sobrecarga de informação. Abordam-se os principais trabalhos (e.g., Eppler e Mengis, 2004) e a evolução de seus conceitos na última década, assim como, apresentam-se alguns resultados de trabalhos empíricos que denotam a dificuldade de processamento de informações de um indivíduo sobrecarregado cognitivamente. Também é apresentado o conceito de sobrecarga cognitiva, e sugere-se que há uma importante relação entre a sobrecarga de informação e a sobrecarga cognitiva.

Em um segundo momento, é apresentado um breve levantamento sobre racionalidade, para mais adiante adentrar-se na tomada de decisão. Ele aborda desde o ponto de vista psicológico até o ambiente concreto que cerca a decisão. Para isso, dentre outros autores, utilizam-se obras clássicas e trabalhos seminais como o de Elster (1994) e outros dois grandes pesquisadores do processo decisório e ganhadores do Prêmio Nobel de Economia por suas significativas contribuições, Simon (1979) e Kahneman (2003, 2016).

Posteriormente, é abordado o risco, para compreender o contexto da tomada de decisão arriscada. No tópico seguinte, fala-se sobre as especificidades das decisões colegiadas. Também se faz um levantamento sobre o trabalho remoto, apresentando pontos relevantes de debate, como os benefícios e desafios do teletrabalho.

## 2.1 SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO

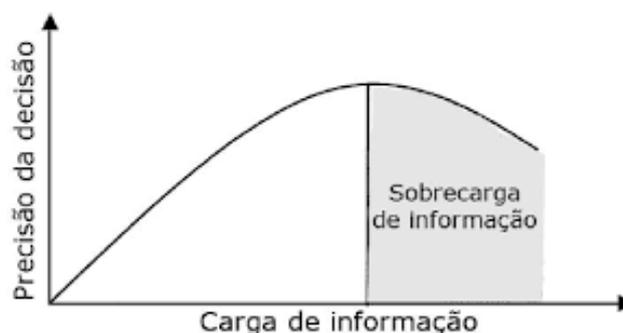
Tornou-se comum ao indivíduo acessar informações rotineiramente em computadores ou dispositivos móveis, em casa, na rua ou em seu ambiente de trabalho, para os mais diversos fins. Porém, a variedade de informações disponíveis dificulta a avaliação da origem, qualidade e o posterior uso da informação.

A sobrecarga de informação ocorre quando o volume de informações coletadas por um agente supera um nível considerado ótimo para o processamento cognitivo eficiente no suporte a uma decisão a ser tomada (Eppler & Mengis, 2004). Ou seja, a sobrecarga de informação depende das características cognitivas do decisor, de modo que diferentes decisores terão níveis ótimos diferentes de volume de informações necessárias para que tomem decisões de qualidade. Ainda em outras palavras, a sobrecarga pode resultar não apenas do volume de informações, mas também de características individuais no processo de filtragem (Davis, 2011).

Assim, quando os requisitos de processamento de informações são maiores que os recursos de processamento de informações das pessoas a sobrecarga de informação acontece (Eppler & Mengis, 2004; Jackson & Farzaneh, 2012; Li, 2016). Os requisitos se referem à necessidade de processar determinada quantidade de informação em certo período de tempo, já a capacidade de processamento refere-se à capacidade cognitiva do indivíduo processar informações e tomar a decisão quando necessário (Li, 2016).

O nível de informação disponibilizado ao indivíduo pode causar diferentes sensações. Ao receber uma pequena quantidade de informações ele pode sentir que não possui informações suficientes para tomar uma decisão. Já, se ele receber uma quantidade excessiva de informações, pode acontecer um sentimento de sobrecarga. Essa relação é conhecida como curva U invertido, conforme Figura 2, abaixo, e representa a relação entre a quantidade de informações fornecidas e a qualidade de decisão (Furner, Zinko, Zhu, 2016).

**Figura 2** Sobrecarga de Informação e a Curva em U invertido



**Fonte:** Adaptado de Eppler e Mengis (2004)

Mesmo que grande parte dos pesquisadores comprove que a sobrecarga de informação é prejudicial ao indivíduo, o estudo de Furner, Zinko e Zhu (2016) mostrou que muita informação é melhor que muito pouco. Embora confirmado com a relação da curva U invertido que a quantidade moderada de informações gera melhores resultados.

Desse modo, o desempenho de um indivíduo tem uma correlação positiva com a quantidade de informação que ele recebe, até certo ponto. Quando a quantidade de informações excede esse ponto ótimo, o indivíduo terá uma queda no seu desempenho, pois “as decisões do indivíduo refletem uma menor utilização das informações disponíveis” (Chewning & Harrel, 1990, p. 527).

Além dessa visão objetiva, Eppler e Mengis (2004) denotam a sobrecarga de informação numa perspectiva subjetiva. Nessa visão, fatores pessoais, como capacidade de processamento de informação, traços pessoais, situação pessoal (Chae, Lee, Jensen, 2015) e “sentimentos de estresse, confusão, pressão, ansiedade e baixa motivação são os fatores cruciais que sinalizam a ocorrência de sobrecarga de informações” (Eppler & Mengis, 2004, p. 328). De acordo com os autores, quando são realizadas pesquisas empíricas seguindo o ponto de vista subjetivo, geralmente são empregados instrumentos de pesquisa como entrevistas e questionários, em oposição aos experimentos que são utilizados em pesquisas que seguem a visão objetiva.

A sobrecarga de informação não se caracteriza apenas pela exposição do indivíduo a uma quantidade excessiva de informações (em qualquer contexto), mas também pela ideia de que o indivíduo sofre certos efeitos negativos, como

consequência. Quanto mais opções possíveis, mais esforço e maior possibilidade de erro na tomada de decisão (Schmitt, Debbelt, Schneider, 2017).

Cada informação adicional pode reduzir a precisão da decisão, o que consiste da capacidade limitada do indivíduo processar informações. Quanto mais a carga cognitiva aumenta, o indivíduo começa a tomar atalhos mentais para aliviar o peso da intensa complexidade. Presta-se atenção às informações mais atraentes, em vez das influentes, e que dão mais peso às últimas informações, no lugar das processadas anteriormente. Esse fenômeno também pode levar a ausência de tomada de decisão, chamado paralisia por análise (Eppler, 2015). O aumento na quantidade de informações pode diminuir o controle do indivíduo sobre a situação e o sentimento de descontrole causar estresse (Edmunds & Morris, 2000), influenciando o desempenho e a eficiência (Ellwart, Happ, Gurtner, Rack, 2015).

Jackson e Farzaneh (2012) consideram como antecedentes a sobrecarga da informação as características da informação, que são: complexidade, incerteza, novidade e ambiguidade. De acordo com os autores, esses atributos têm correlação direta com a capacidade de processamento da informação. Dependendo da capacidade cognitiva do indivíduo, uma informação pode ou não ser considerada complexa por ele. Como discutido anteriormente, essas percepções estão de acordo com a cognição de cada um. Então, para Jackson e Farzaneh (2012), não apenas a quantidade de informações influencia a sobrecarga de informação, mas também as características da informação.

### 2.1.1 Evolução dos Estudos de Sobrecarga de Informação

Nos últimos anos, diversos estudos empíricos e revisões de literatura foram realizados dentro da temática de sobrecarga de informação, tanto objetivos, referentes à quantidade da informação (denominado como quantitativo), quanto subjetivos, referentes à qualidade da informação (denominado qualitativo). Esses estudos foram fundamentais para investigar a influência da sobrecarga de informação em diferentes contextos, como na adoção de novas mídias digitais, na tomada de decisão do consumidor, no processamento de informações por parte dos estudantes, entre outros. Alguns exemplos de estudos são descritos a seguir.

Eppler e Mengis (2004) realizaram uma revisão de literatura e chegaram à conclusão de que, na comunidade acadêmica, o termo “sobrecarga de informação” é sinônimo de outros também usuais, como sobrecarga cognitiva, sobrecarga sensorial, sobrecarga de comunicação e sobrecarga de conhecimento. No trabalho específico, acredita-se que a sobrecarga de informações tem relação direta com a sobrecarga cognitiva.

No tocante à sobrecarga de informação, Davis (2011) fala de dois níveis que a distinguem – o macro e o micro. No nível macro, os limites para o armazenamento físico e a capacidade de processamento do sistema representam obstáculo ao acesso à informação. Já no nível micro, está a condição em que a abundância de informações torna-se obstrução cognitiva, variável de acordo com as características do decisor, e resulta na inconclusão de um curso de ação.

O fenômeno da sobrecarga de informação tem claro impacto sobre a efetividade digital de indivíduos, podendo caracterizar limitação digital de base cognitiva. Pode-se compreender melhor essa afirmação quando se observam as cinco causas da sobrecarga de informação apresentadas por Eppler e Mengis (2004): (1) informação em si (nível de incerteza, ambiguidade, novidade, complexidade e intensidade associado à informação); (2) indivíduo (habilidades, experiências e motivações pessoais); (3) tarefas (alta carga de informação e pressão relativa ao tempo); (4) desenho organizacional (estruturas de trabalho formais e informais); (5) tecnologia da informação (uso/uso indevido). A mistura de várias dessas causas afeta o arquétipo cognitivo do indivíduo, gerando incapacidade ou severa limitação em utilizar a informação disponível para tomar decisões.

Como complemento às cinco causas anteriormente mencionadas, Hargittai, Neuman e Curry (2012), com base em revisão da literatura e estudo empírico sobre percepções e reações do público que adota novas mídias (Internet, telefones inteligentes e redes sociais online), concluíram que há quatro condições estruturais subjacentes à sobrecarga, sendo elas: (1) sensibilidade ao tempo: limitação de tempo para revisar as informações disponíveis; (2) requisito de decisão: relacionado à sensibilidade temporal, as restrições de tempo na tomada de decisão real, especialmente nas decisões críticas; (3) Estrutura da informação: a “quantidade” de informação pode ser menos crítica do que a medida em que a informação é estruturada, permitindo ao observador recuperar o que é considerado relevante; (4) qualidade da informação: várias queixas sobre “sobrecarga de informação” se

referem, na verdade, à qualidade da informação ou à variante de informação do conceito de engenharia da relação sinal-ruído.

Tais condições estruturais estão rotineiramente presentes nos ambientes de decisão, sejam pessoais ou organizacionais. Uma dessas condições é a qualidade da informação, que Eppler e Mengis (2004) afirmam que pode melhorar a capacidade de processamento do indivíduo. Nesse contexto, Hargittai *et al.* (2012) complementam que também as habilidades pessoais de uso da Internet podem influenciar a maneira como as pessoas percebem o ambiente de informações.

Jackson e van den Hooff (2012) descobriram que existem vários fatores que influenciam diretamente o fenômeno da sobrecarga de informação, tais como: complexidade de tarefas, influência social e capacidade dos meios de comunicação online superarem a distância. Também, uma característica recorrente da sobrecarga de informação é a desinformação. É crescente o número de notícias falsas, mentiras e fatos distorcidos vinculados, principalmente, nas mídias digitais, que são terreno fértil para essas práticas. Desse modo, pela exposição diária a esse excesso de informações irrelevantes, a capacidade de filtrar e avaliar a informação é reduzida por falta de tempo e atenção (Eppler, 2015). O Quadro 1 apresenta causas da sobrecarga de informação segundo estudos anteriores.

**Quadro 1:** Causas da Sobrecarga de Informação

<b>Causa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Informação em si; qualidade e quantidade da informação	Nível de incerteza, ambiguidade, novidade, complexidade e intensidade associado à informação	(Eppler & Mengis, 2004); (Hargittai, Neuman, Curry, 2012); (Jackson & Farzaneh, 2012)
Indivíduo	Habilidades, experiências e motivações pessoais; influência social	(Eppler & Mengis, 2004); (Jackson e van den Hooff, 2012)
Tarefas; sensibilidade ao tempo	Alta carga de informação e pressão relativa ao tempo. Limitação de tempo para revisar as informações disponíveis	(Eppler & Mengis, 2004); (Hargittai, Neuman, Curry, 2012); (Jackson & van den Hooff, 2012)
Desenho organizacional	Estruturas de trabalho formais e informais	(Eppler & Mengis, 2004)
Tecnologia da informação	Uso/uso indevido	(Eppler & Mengis, 2004); (Jackson & van den Hooff, 2012)

**Fonte:** Elaboração própria

A maneira como os estudantes processam as informações é um tema bastante pesquisado, principalmente quando se refere à busca por conteúdo

realizada em sites ou em bibliotecas. Nessa temática, Aharony e Gazit (2019) confirmaram que a exposição de estudantes a grandes quantidades de informação dificulta o processamento e a capacidade deles de lidar com todos esses dados de maneira eficiente e completa e esses fatos resultam na redução de seus sentimentos de confiança e autoeficácia.

Outro tema crescente na área é a avaliação do consumidor em sites de compra. Saxena e Lamest (2018) constataram que o advento das fontes digitais de informação excede os recursos da empresa, tais como, em termos de pessoal, tempo e orçamento necessários para lidar com os dados. Uma dificuldade relatada no estudo é a grande quantidade de dados qualitativos, como comentários e avaliações de clientes. Para utilizar as informações em seu benefício, os gerentes precisam empregar várias estratégias, sendo elas: seletividade em relação à fonte de dados, maior preocupação com os comentários dos clientes do que com as métricas, utilização de painéis interativos para quantificar resumidamente dados qualitativos através da análise de palavras-chave e fugir da sobrecarga de informação contida em relatórios estáticos.

No que tange a motivação, Li (2016) a apresenta como um fator que influencia negativamente a sobrecarga de informação percebida. Quando o indivíduo está motivado a, por exemplo, realizar compras online, a motivação influencia a capacidade de processamento de informações dele. Segundo o autor, nesse caso, o indivíduo utiliza “uma heurística de decisão para manter seu esforço cognitivo em um nível adequado”. Quando as informações são complexas e ambíguas e o indivíduo tem dificuldades de encontrar uma ajuda física para receber orientação e informações detalhadas, existe uma maior possibilidade de sobrecarga das capacidades cognitivas do decisor (Li, 2016, p. 13).

Já Ledzińska e Postek (2017), discutem outro conceito que tem relação com a sobrecarga de informação, o *infostress* ou estresse da informação, que é a disparidade entre a produção de informação que cresce rapidamente e a capacidade limitada da mente humana de processá-la. De acordo com os autores, o *infostress* deve ser tratado de forma isolada em relação ao estresse, já que nesse caso, o estressor é a informação e não um ser físico real. Um exemplo de situação estressante seria aquela em que a ameaça foi identificada, mas existem poucos recursos para amenizá-la. Isso acontece porque existe uma lacuna entre o quanto

precisa ser processado (por razões pessoais ou profissionais) e a capacidade de processá-lo.

A capacidade de tomar decisões efetivas é determinada por vários fatores como: quanto maior a diversidade qualitativa da informação, maior o efeito da sobrecarga de informação (Ledzińska & Postek, 2017). Nesta pesquisa considera-se que a sobrecarga de informação causa sobrecarga cognitiva. Dessa forma, é importante compreender seu conceito e as principais características e fatores.

### 2.1.2 Sobrecarga Cognitiva

Há muito mais informações disponíveis do que a mente humana pode processar, em diferentes formas ou lugares. Com o avanço da Internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a quantidade de dados disponíveis diariamente ganha proporções impressionantes (Saunders, Wiener, Klett, & Sprenger, 2017). Os dados em abundância, resultado da explosão do Big Data, reduzem a incerteza na tomada de decisão, causando efeitos em toda a sociedade, porém tem um grande impacto no comportamento de gerentes que tomam decisões importantes. Um nível elevado de informação não necessariamente desenvolve maior vantagem competitiva, pois os tomadores de decisão são incapazes de processar quantidades significativas de informações (Merendino *et al.* 2018).

A sobrecarga cognitiva ocorre quando os indivíduos são expostos a mais informações do que são capazes de processar (Merendino *et al.* 2018). Pode-se perceber que o conceito de sobrecarga cognitiva é semelhante ao conceito de sobrecarga de informações, isso se dá pelo efeito que uma tem sobre a outra, uma vez que, quanto mais informação é adicionada, maior a carga cognitiva (Eppler, 2015).

Em estudo bastante conhecido, Miller (1956), ainda na década de 1950, após revisar vários experimentos da psicologia relacionados com o tema, aponta o número sete (o famoso “sete mais ou menos dois”) como o limite para as nossas capacidades de julgamento. Segundo ele, as pessoas são menos precisas em suas decisões quando precisam julgar mais de um atributo ao mesmo tempo. Dessa

forma, quanto mais dimensões são adicionadas, menos precisão se tem no julgamento. Essas limitações de assimilação e processamento relacionadas à quantidade de informação resultam em sobrecarga e dificuldade para tomada de decisão.

A teoria da carga cognitiva (*cognitive load theory* – CLT), desenvolvida por Sweller na década de 1980, considera esse limite de assimilação como a memória de trabalho. De acordo com o autor, no processo de aprendizagem as informações são armazenadas na memória de trabalho, e só depois de processada suficientemente passa para a memória de longo prazo. Porém, a capacidade da memória de trabalho é limitada e quando recebe muita informação de uma só vez sobrecarrega e perde grande parte das informações (Sweller, 1988; Van Merriënboer & Sweller, 2010).

“A teoria da carga cognitiva preocupa-se com a maneira pela qual os recursos cognitivos são focados e utilizados durante o aprendizado e a solução de problemas” (Chandler & Sweller, 1991, p. 294). Para os autores, algumas atividades realizadas no processo de aprendizagem distanciam os estudantes dos objetivos da tarefa. Desse modo, a carga cognitiva que é gerada pela execução de tarefas irrelevantes pode impedir a aquisição de habilidades. Essa teoria “objetivou desenvolver princípios e estratégias de design instrucional baseados em um modelo de arquitetura cognitiva humana” (Van Merriënboer & Sweller, 2010, p. 86).

Na CLT distinguem-se três tipos de carga cognitiva: carga intrínseca (*intrinsic load*), que é uma função direta da complexidade da tarefa executada e da experiência do indivíduo, carga estranha (*extraneous load*), que é o resultado de processos supérfluos que não contribuem diretamente para a aprendizagem, e carga pertinente (*germane load*), que é a aprendizagem que realmente ocorre ao lidar com a carga intrínseca. Na resolução de tarefas complexas, a soma das cargas intrínsecas e estranhas pode facilmente superar a capacidade da memória de trabalho e gerar sobrecarga (Van Merriënboer & Sweller, 2010).

Dessa forma, norteados pela teoria da carga cognitiva, em estudo, Chandler e Sweller (1991) sugerem que o material instrucional utilizado para desenvolvimento de tarefas deve ser eficaz, facilitando o aprendizado e direcionando recursos cognitivos para atividades relevantes para a aprendizagem. “A redução da carga cognitiva evita a sobrecarga e libera recursos de processamento que podem ser dedicados ao aprendizado genuíno” (Van Merriënboer & Sweller, 2010, p. 91).

Para Kirsh (2000), sobrecarga de informação, multitarefa, distração e interrupção são componentes-chave da teoria geral da sobrecarga cognitiva. Segundo o autor, a infraestrutura do ambiente de trabalho também contribui para a sobrecarga cognitiva.

Kirsh (2000) considera que existem dois tipos de fornecimento de informação. O primeiro tipo é a *pushed information*, que diz respeito às informações que chegam e o indivíduo tem pouco controle, como e-mails, telefonemas, memorandos. O segundo tipo é a *pulled information*, que são informações que pode-se buscar quando há necessidade encontrar uma resposta, nesse caso, o indivíduo tem um maior controle, pois busca intencionalmente em repositórios como bibliotecas, arquivos on-line, jornais, periódicos.

Para o autor, a primeira causa de sobrecarga cognitiva é o esforço psicológico de tomar decisões a partir de *pushed information*, pois são informações que não se tem controle. A segunda causa deriva do nosso esforço para lidar com a qualidade e relevância incertas do nosso suprimento de informações, há mais buscas e menos satisfação (Kirsh, 2000).

O aumento da sobrecarga cognitiva é uma consequência dos ambientes complexos de informação (Kirsh, 2000). Diferente das tarefas simples, quando as tarefas são complexas as interrupções são mais prejudiciais, pois requer mais tempo e esforço devido à maior atenção e demandas de processamento de informações. Tarefas complexas exigem um maior nível de processamento cognitivo, pela grande necessidade de integrar e organizar pistas informativas (Speier, Vessey, Valacich, 2003; Golden & Gajendran, 2018).

Speier, Vessey, e Valacich (2003) afirmam que ambientes de trabalho com interrupções reduzem a qualidade da tomada de decisão em tarefas complexas. As interrupções tem uma influência negativa em áreas relacionadas ao trabalho, como estresse, satisfação no trabalho.

Nesse sentido, tem-se que excesso de carga cognitiva influencia os estados afetivos, causando frustração e desencorajamento em atividades de aprendizagem adicionais (Kalyuga, 2011). “Experiências mostram que quando as pessoas estão sobrecarregadas, elas se sentem menos satisfeitas, menos confiantes e mais confusas” (D’Avanzo & Kuflik, 2013, p. 657). Estados emocionais como mau humor e ansiedade influenciam diretamente o desempenho da tarefa cognitiva (Kalyuga,

2011). O Quadro 2 apresenta sentimentos que sinalizam a ocorrência de sobrecarga cognitiva.

**Quadro 2:** Sentimentos que sinalizam a ocorrência de sobrecarga cognitiva

Sentimentos	Autores
Estresse	(Eppler & Mengis, 2004); (Edmunds & Morris, 2000); (Speier, Vessey, Valacich, 2003)
Confusão	(Eppler & Mengis, 2004); (D'avano & Kuflik, 2013)
Pressão	(Eppler & Mengis, 2004)
Ansiedade	(Eppler & Mengis, 2004); (Kalyuga, 2011)
Baixa motivação	(Eppler & Mengis, 2004); (Kalyuga, 2011)
Frustração	(Kalyuga, 2011)
Insatisfação	(Speier, Vessey, Valacich, 2003); (D'avano & Kuflik, 2013)
Mau humor	(Kalyuga, 2011).

**Fonte:** Elaboração própria

Essa, dentre outras razões, demonstra a necessidade de estudo dos efeitos da sobrecarga cognitiva na tomada de decisão. A seguir, adentra-se no tópico específico sobre a racionalidade e o processo decisório com suas características cognitivas.

## 2.2 RACIONALIDADE E DECISÃO

A concepção que os seres humanos são sempre ou geralmente racionais é errônea (Simon, 1979). Conforme o autor, a racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento. Para que pudesse ser completa, os indivíduos deveriam ser dotados de corretas predições. Nesse sentido, Tversky e Kahneman (1974) também desafiaram a pressuposição dogmática, dominante a sua época, de que a mente humana é racional e lógica e conseguiram convencer muitos pesquisadores da ideia de que nossas mentes são suscetíveis de erros sistemáticos.

“A racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento” (Simon, 1979, p. 78). Tal conceito, para o autor, é complexo quando, por exemplo, cogitamos a existência de comportamentos instintivos, onde agimos sem deliberação. Para minimizar possíveis complexidades,

o autor sugere utilizar o vocábulo racional junto de advérbios apropriados, como subjetivamente racional. Portanto, a ação racional é “orientada no sentido de uma finalidade”, mesmo que, nenhum elemento consciente ou deliberativo seja envolvido (Simon, 1979).

Elster (1994, p. 31) concorda que “as pessoas diferem em seus desejos, assim como em suas oportunidades”. Opinião contrária à dos economistas, naquele tempo, pelo fato de que eles acreditavam que todas as pessoas têm os mesmos desejos e preferências, diferindo, apenas, as oportunidades. Segundo o autor, as oportunidades são objetivas e externas a uma pessoa, já os desejos são subjetivos e internos.

Na economia, a racionalidade é utilizada para explicar o comportamento do indivíduo em relação à decisão. A teoria da escolha racional é tida como um modelo para prever o resultado e o padrão de escolha e não o processo da tomada de decisão. E tem como hipótese que o indivíduo faz a melhor escolha possível, de acordo com suas preferências. Dentre os principais pressupostos da teoria da escolha racional, temos que os agentes possuem uma estrutura ordenada de preferências; que são completas e transitivas, exógenas e independentes. Além disso, supõe-se que os agentes atribuam utilidades diferentes a possíveis resultados de suas ações e pondere-as com a probabilidade de alcançá-los, que podemos denominar como utilidade esperada (Fernandez, 2018).

A teoria da escolha racional acontece em dois passos. Primeiro, deve-se determinar o que uma pessoa racional faria em determinada circunstância. Já o segundo passo, deve ser verificar se isso é o que ela realmente fez. Porém, a teoria pode falhar em ambos os passos. Primeiro, na predição. Segundo, as pessoas podem agir irracionalmente, não seguindo suas próprias predições. A teoria da escolha racional pode ser resumida na afirmação “quando defrontadas com vários cursos de ação, as pessoas comumente fazem o que acreditam que levará ao melhor resultado global”, que, para o autor, é uma sentença enganosamente simples (Elster, 1994, p. 38).

Para Elster, a escolha racional é instrumental, o que significa que é guiada pelo resultado da ação. E essas ações são tomadas como meios para um fim posterior. Mesmo quando são escolhas simples, que não necessariamente precise provocar um resultado, como escolher entre uma laranja e uma maçã, elas continuam sendo racionais. Desse modo, “a escolha racional busca encontrar os

melhores meios para fins dados” (Elster, 1994, p. 41). A escolha racional não pode ser considerada um mecanismo infalível, pois a pessoa racional pode escolher apenas o que acredita como melhor meio. Por isso, também pode deixar de alcançar a verdade.

Em alguns casos, as decisões serão melhores quanto mais indícios forem reunidos e quanto mais tempo for deliberado. Porém, em outros casos, quando a decisão for alcançada, a oportunidade já pode ter passado. Se forem levados em consideração os custos, eles podem ser maiores do que os benefícios da tomada de decisão (Elster, 1994).

Segundo Cabantous e Gond (2011, p.574), os teóricos organizacionais se opõem a teoria da escolha racional, possuindo uma visão diferente do que é abordado pela psicologia e pela economia. Por esse motivo, os autores adotam um posicionamento alternativo sobre a racionalidade, que, para eles, “permite a teorização de como as organizações produzem decisões racionais”. Cabantous e Gond (2011, p. 574) conceituam tomada de decisão racional como “um conjunto de atividades em que os atores organizacionais coletivamente produzem decisões racionais e, assim, garantem a realidade social”, em oposição a teoria da escolha racional.

É possível perceber a incompatibilidade de ideias quando Elster (1994, p. 46) assevera que “a noção de escolha racional é definida para um indivíduo, não para uma coletividade de dois ou mais indivíduos”, contrapondo a noção de coletividade citada por Cabantous e Gond (2011).

Para Cabantous e Gond (2011), a percepção para além do “homem econômico” enriqueceu as informações de como as decisões são tomadas e renovou o estudo da tomada de decisão organizacional, pois moveu a visão de um indivíduo que age como um robô e passou a descrever humanos que tem sentimentos e utilizam estratégias políticas no processo de tomada de decisão. Para tanto, a seguir, detalha-se como acontece o processo decisório e os processos cognitivos que o envolvem, assim como as definições de heurística e viés; julgamento e ruído; e risco.

### 2.2.1 Processo Decisório

Na visão darwiniana, viver é um processo contínuo de decisões que asseguram a sobrevivência e a reprodução ao indivíduo no ambiente em que vive. Algumas escolhas podem ser simples, quando há apenas uma ação para satisfazer a necessidade, ou complexas, quando o indivíduo necessita de determinado conhecimento para escolher entre mais ações. Ele precisa saber os benefícios a esperar, os riscos a correr, e os custos da implementação de cada ação (Rocha & Rocha, 2011).

Especialmente na gestão, a tomada de decisão é o ponto central. Diariamente, em toda a parte do mundo, é decidido o quanto investir em exportação, qual a estratégia de venda para o próximo semestre, quanto produzir e assim por diante. A decisão é fundamental para o crescimento do negócio e os decisores são peça chave nesse desenvolvimento. Como afirmam Chewing e Harrel (1990, p. 527), “os tomadores de decisão são descritos como sistemas que processam entradas de informações em saídas de decisão”.

De acordo com Simon (1979), as palavras “escolha” e “decisão” geralmente são empregadas para se referir a processos que indicam uma seleção consciente, deliberada e racional, mas para o autor, esses processos podem incluir ou não tais elementos. Isso se dá, porque as escolhas feitas, muitas vezes, podem ser fruto de experiências passadas com casos semelhantes que ficaram armazenadas na mente.

Uma má decisão pode acarretar diversos problemas, tanto para o indivíduo, quanto para a organização, modificando as prioridades, causando desperdício de tempo e trabalho, atrasos, prejuízos financeiros e especificamente na gestão, insatisfação dos clientes; prejudicando o desempenho e o futuro da organização.

Acredita-se que toda decisão seja composta por dois tipos de elementos, os elementos de fato e os elementos de valor. Levando-se em conta, primeiramente, o que se entende por decisão administrativa correta, e em segundo lugar, as questões de política e as questões de administração. Assim, os fatos e valores estão relacionados, respectivamente, com meios e fins. No processo decisório, são escolhidas alternativas consideradas como meios adequados para atingir os fins desejados. Sendo os fins, em alguns casos, instrumentos para se chegar mais à frente a um objetivo distante (Simon, 1979). Para o autor, o objetivo da decisão

racional está em escolher dentre várias estratégias, aquela que tem o melhor conjunto de consequências.

O processo decisório é um sistema indivisível de relações entre elementos de natureza objetiva e subjetiva. Pela tomada de decisão ser uma atividade essencialmente humana, a subjetividade está onipresente e é o motor da decisão, não sendo possível negligenciá-la (Pereira, Löbler, Simonetto, 2010).

Para Choo (2003, p. 43), as organizações e os indivíduos buscam simplificar o processo decisório por meio rotinas, regras e princípios heurísticos, buscando reduzir a incerteza e a complexidade. Para enfrentar situações recorrentes, eles criam programas, restringindo o número de situações e alternativas disponíveis. Isso reduz os requisitos cognitivos e informativos do processo decisório. “As rotinas refletem o que a organização aprendeu com a experiência diante de situações recorrentes”.

O autor considera quatro modelos de tomada de decisão, sendo eles: modelo racional, modelo político, modelo processual e modelo anárquico; conforme Figura 3, abaixo. O modelo racional é orientado para objetivos e guiado por regras, rotinas e programas de desempenho. O modelo político tem objetivos e interesses conflitantes, e certeza sobre abordagens e resultados preferidos. O modelo processual é orientado por objetivos e possui múltiplas opções e soluções alternativas. O modelo anárquico tem objetivos ambíguos e o processo para atingir os objetivos são obscuros (Choo, 2003).

**Figura 3:** Quatro modelos de tomadas de decisões

		Baixa	AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	Alta	
Baixa	INCERTEZA TÉCNICA	<b>Modelo Racional</b>		<b>Modelo Político</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado para objetivos</li> <li>• Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos e interesses conflitantes</li> <li>• Certeza sobre abordagens e resultados preferidos</li> </ul>	
		<b>Modelo Processual</b>		<b>Modelo Anárquico</b>	
Alta		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado por objetivos</li> <li>• Múltiplas opções e soluções alternativas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos são ambíguos</li> <li>• Processo para atingir os objetivos são obscuros</li> </ul>	

Fonte: Choo (2003, p. 276)

Choo (2003, p. 275) descreve os quatro modelos da seguinte forma:

- No modelo racional a tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, e o comportamento de escolha, um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional.
- O modelo processual elucida as fases e ciclos que dão estrutura a atividades decisórias aparentemente complexas e dinâmicas.
- O modelo político vê a política como o mecanismo de decisão quando diferentes jogadores ocupam diferentes posições e exercem graus diferentes de influência, de modo que as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política.
- No modelo anárquico, discutido com referência ao modelo da lata de lixo, os problemas e soluções são atirados pelos participantes, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha.

Todo processo decisório envolve incertezas. Como o tomador de decisões não conhece todas as alternativas e suas possíveis consequências, o processo de tomada de decisão humana deve se adequar tanto ao ambiente, quanto a racionalidade limitada do indivíduo (Abatecola *et al.*, 2018). Baseado no consenso de que a mente dos indivíduos não possui um estado de perfeição e necessita de adaptação contínua, abordamos a seguir os processos cognitivos.

### 2.2.2 Processos Cognitivos

No estudo do processo decisório, a cognição tem ganhado cada vez mais importância, visto que, cada indivíduo possui uma estrutura mental única, fazendo com que as informações recebidas sejam processadas de maneiras diferentes por cada um (Löbler, 2005). Por processo cognitivo, Löbler (2005, p. 53) entende que é “como o conhecimento é selecionado, organizado, transformado, armazenado e utilizado (pesquisa, seleção e retenção)”.

Quando o homem passou a possuir mais controle sobre o ambiente, o pensamento analítico foi exaltado e visto como modelo ideal da racionalidade. O afeto e as emoções eram percebidos como interferências à razão. Antes disso,

porém, durante o período da evolução, os seres humanos recorriam à intuição e ao instinto para sobreviver, descobrindo, por exemplo, se um animal era tranquilo para poder se aproximar. Hoje, os estudos voltam-se para os afetos e as emoções, tendo em vista que são nossas primeiras reações que orientam nosso julgamento (Slovic *et al.*, 2004).

Pela capacidade cognitiva do ser humano ser limitada, ele possui limitações para compreender todos os sistemas ao seu redor e também para processar todas as informações que recebe (Gomes & Gomes, 2019). De acordo com Choo (2003, p. 44), o comportamento dos indivíduos é limitado por sua capacidade cognitiva, seu nível de informação e seus valores.

Kaufman (1999) defende que além das limitações cognitivas humanas, outra variável contributiva para a racionalidade limitada, são extremos de excitação emocional – baixo (depressão, melancolia, tédio) e alto (raiva, excitação) nível. Os estados emocionais dos níveis muito baixos de excitação são hostis à tomada de decisão de qualidade, pois pouca energia é demandada na busca por informações e solução do problema, a atenção é focada em outros assuntos além da tarefa. A mudança de atividade emocional para um nível mais alto, como raiva e excitação, melhora, até certo ponto, a qualidade da tomada de decisão. Se a intensidade emocional continuar aumentando, a qualidade da tomada de decisão poderá volta a cair.

As características psicológicas e as emoções dos indivíduos exercem um papel de extrema importância no processo de raciocínio e, conseqüentemente, no processo decisório. Para Fernández-Huerga (2008), a tomada de decisão guiada pela razão e pelas emoções produz melhores resultados do que aquelas deliberações feitas apenas pela razão.

Para isso, a memória também desempenha um importante papel no comportamento racional. Ela é responsável por reter as informações, para quando um problema semelhante acontecer, colocá-las a disposição do indivíduo. A memória pode ser natural ou artificial; onde a informação pode ser armazenada tanto na memória, quanto por escrito, hoje, em sistemas de informação, para ser acessada facilmente. A racionalidade humana depende de métodos psicológicos e associativos, assim como, de índices artificiais (Simon, 1979).

No processo decisório, um grande desafio é compreender como a mente humana reage a situações e a informações distintas, uma vez que, os decisores são indivíduos diferentes e reagem diferentemente aos mesmos estímulos (Löbler, 2005). Então, como o processamento cognitivo de informações é fisiologicamente limitado, as distorções cognitivas acarretam erros (Abatecola *et al.*, 2018).

Kahneman (2003) diferencia dois modos de pensar e decidir, que no cotidiano são conceitos aproximados aos de raciocínio e intuição. O autor explica que o raciocínio é feito de forma deliberada e com esforço, já os pensamentos intuitivos aparentemente vêm espontaneamente à mente, sem esforço, busca consciente ou computação. Porém, para ele, a intuição não está sempre associada a um desempenho ruim, o pensamento intuitivo pode ser poderoso e preciso, pois pode advir de uma habilidade adquirida pela prática prolongada e o uso de habilidades é rápido e sem esforço. Como um médico que identifica rapidamente uma insuficiência cardíaca em seu paciente.

Baseado em estudos anteriores, Kahneman (2003) trata a intuição e o raciocínio como dois sistemas, respectivamente, o Sistema 1 e o Sistema 2. Onde as operações do Sistema 1 são rápidas, automáticas, sem esforço, associativas, por vezes emocionalmente carregadas, governadas por hábitos e, por isso, difíceis de controlar ou modificar. Já as operações do Sistema 2 são mais lentas, seriais, esforçadas, deliberadamente controladas, relativamente flexíveis e potencialmente governados por regras.

Seguindo uma linha conceitual semelhante, dentro das ciências cognitivas, Kruglanski e Gigerenzer (2011) citam dois sistemas ou processos de julgamento, o julgamento intuitivo e o julgamento deliberado. O julgamento intuitivo vem à mente com rapidez e sem esforço, sem consciência de suas origens ou formação, sendo considerados como associativos, rápidos, inconscientes, sem esforço, heurísticos e propensos a erros. Já o julgamento deliberado surge de um extenso processo de pensamento que é transparente e acessível à consciência e são admitidos como baseados em regras, lentos, conscientes, esforçados, analíticos e racionais. Ambos os sistemas se assemelham, respectivamente, a intuição e ao raciocínio, citados por Kahneman (2003).

De acordo com Kahneman (2003), os principais estudos de decisões intuitivas afirmam que os tomadores de decisão experientes que trabalham sob pressão raramente escolhem entre várias opções, visto que, na maioria dos casos, uma

única opção vem à mente. Essa afirmação de Kahneman tem a ver com a heurística, que é a tendência de o indivíduo decidir algo, por exemplo, com base em experiências passadas. Para isso, uma das primeiras reações que se tem às emoções e ao afeto é o julgamento, como se percebe adiante.

### 2.2.2.1 *Julgamento e ruído*

Mesmo antes de qualquer raciocínio de alto nível acontecer, os julgamentos são evocados por uma avaliação afetiva. Os estados afetivos do indivíduo podem ser a primeira resposta quando o processo decisório necessita de rapidez. Assim, as emoções substituem o raciocínio lógico (Abatecola *et al.*, 2018).

Kahneman, Rosenfield, Gandhi e Blaser (2016) afirmam que os seres humanos tomadores de decisão não são confiáveis, tendo em vista que os seus julgamentos podem ser facilmente influenciados por condições irrelevantes, como o humor, o clima e a fome. O autor chama essa condição dos seres humanos de “chance de variabilidade de ruído de julgamentos” e a aponta como um custo a mais para a empresa.

Nesse sentido, Simon (1979) assevera que mesmo que o processo decisório seja dividido em duas premissas: factuais e éticas, o julgamento não é eliminado da tomada de decisão administrativa. Com as informações e o tempo disponíveis para se chegar a uma decisão, não se tem o controle da veracidade ou falsidade das premissas factuais escolhidas.

George e Dane (2016) possuem opinião semelhante. Eles acreditam que o modo que uma pessoa está experienciando a vida ou o trabalho, de uma maneira geral, deve influenciar no seu julgamento e decisões. Como no caso de alguém estar experimentando um longo período de desemprego ou vivenciando a perda de um ente querido e sentir-se mal-humorado, assim como, é possível passar por os longos períodos de alegria, gratidão e bem-estar. Os autores sugerem que é válido e informativo gerar explicações e previsões do comportamento na tomada de decisão, sendo importante se concentrar nos sentimentos e emoções específicas do momento.

McAfee (2010) defende que o julgamento intuitivo não é confiável. Uma pessoa pode desenvolver ao longo da vida e de suas experiências uma boa intuição para tomar decisões, porém isso levaria muitos anos. O autor afirma que em situações cruciais, quando se confia no julgamento e na intuição humana, em vez de dados e matemática rígida, os resultados são inferiores.

Alguns trabalhos que têm regras e processos a seguir elencados, minimizam o ruído. Como é o caso dos funcionários de um banco, que realizam atividades complexas, porém com regras estritas que limitam o julgamento subjetivo, garantindo que casos idênticos sejam solucionados de maneira idêntica (Kahneman *et al.*, 2016). Pessoas que são mais capazes de exercer autocontrole das emoções, devido a experiências aprendidas em treinamentos ou habilidades inatas, sofrerão menos prejuízo à tomada de decisão (Kaufman, 1999).

Já os juízes, por exemplo, são guiados pela experiência informal e pelos princípios gerais, fazem julgamentos. E se um colega de profissão tomar decisão diferente, é aceitável. Nesse caso, as decisões não são completamente livres de ruído (Kahneman *et al.*, 2016).

#### 2.2.2.2 Heurística e viés

Diariamente é possível tomar decisões baseadas em heurísticas, tanto em escolhas simples, quanto nas mais complexas. Esse processo acontece quando o indivíduo busca simplificar sua decisão no momento em que é exposto a uma grande quantidade de informações. Por exemplo, um consumidor pode seguir pistas de heurística quando se depara com uma promoção, pois os preços atrativos o farão decidir mais facilmente entre todas as opções de produtos existentes (Ketron, Spears, & Dai, 2016).

Há uma tendência de o indivíduo decidir algo e comumente chamar de palpite. Tal fato pode acontecer quando a busca exaustiva de informações for impraticável, então utiliza-se métodos heurísticos para encontrar soluções satisfatórias de maneira mais rápida (Abatecola *et al.*, 2018).

A heurística pode ser definida como “uma estratégia que ignora parte da informação, com o objetivo de tomar decisões mais rapidamente, frugalmente e/ou

com mais precisão do que métodos mais complexos” (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 454). Dessa forma, em alguns casos, a heurística pode ser efetiva para diminuir a quantidade de possibilidades e minimizar a incerteza na tomada de decisão.

Tversky e Kahneman (1974) afirmam que as pessoas confiam na heurística para reduzir as tarefas complexas de avaliação e simplificar as operações de julgamento. Muitas vezes, essas heurísticas podem ser muito úteis, mas em alguns casos, geram uma sistemática de erros. Para os autores, não só os leigos são dependentes da heurística e a prevalência de preconceitos, muitos pesquisadores experientes estão sujeitos ao preconceito quando pensam intuitivamente.

Na opinião de Abatecola, Caputo e Cristofaro (2018), é fundamental buscar tornar as heurísticas mais precisas. Para isso, é necessário considerar o ambiente, saber como utilizá-las e estar disposto a lidar com os erros que possam surgir. Para evitar a sobrecarga de informações, o indivíduo filtra as informações de maneira inconsciente e automática. Focar muitas vezes é perigoso, pois limita nossa consciência e podemos deixar de lado informações importantes.

Para tomar uma decisão, de acordo com Gigerenzer e Gaissmaier (2011), a mente aplica lógica, estatística ou heurística. A lógica e a estatística são associadas ao raciocínio racional; e a heurística, em um conceito clássico, relacionada a decisões propensas a erros ou até mesmo irracionais. No entanto, na formalização das heurísticas, uma grande descoberta surpreendeu estudiosos, era o *less-is-more effects* (efeito menos é mais), o qual foi considerado que “as heurísticas simples eram mais precisas do que os métodos estatísticos padrão que possuem a mesma ou mais informação”. Existe uma relação em forma de U invertido entre o nível de precisão e a quantidade de informação, computação ou tempo. Desse modo, há um ponto em que mais não é melhor, é prejudicial (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, p. 453).

Tomadores de decisão experientes tendem a recorrer a heurística no momento de deliberar. O excesso de confiança, resultante de experiências positivas passadas, pode inibir o risco, dificultando a percepção total das consequências da decisão. A seguir, discutimos o risco inerente à tomada de decisão.

### 2.2.3 Risco

A palavra risco vem do termo latim *resicare*, que significa cortar, separar com uma pedra. O termo surgiu a partir da noção de perigo que marinheiros tinham ao navegar próximo a rochas perigosas e pontiagudas. O risco surge das atitudes provocadas por humanos ou também das incertezas diante de cenários imprevistos. Como exemplo de situações que provocam risco, tem-se: alterações das políticas dos governos; guerras; crises econômicas; e fenômenos da natureza, como terremotos (Lima, 2018).

A percepção de risco é subjetiva, ela difere entre os indivíduos tomadores de decisão. Algumas pessoas assumem riscos que são totalmente evitados por outros, a percepção de risco está ligada a cognição. O indivíduo que se expõe ao risco, não o faria se não houvesse uma possibilidade de benefício como recompensa. Para Roeser (2011), as emoções determinam os juízos de cada um sobre risco e benefício.

Rocha e Rocha (2011) asseguram que quando o benefício é maior que o risco, o conflito é baixo e o indivíduo decide inconscientemente, mas quando o risco se aproxima do benefício, o conflito aumenta e o indivíduo toma consciência da dificuldade em decidir, alocando mais recursos para a solução. Logo, Trimpop (1994, p. 9) entende que assumir riscos é “qualquer comportamento consciente ou inconscientemente controlado com uma percepção de incerteza sobre seu resultado e/ou sobre seus possíveis benefícios ou custos para o bem-estar físico, econômico ou psicossocial de si ou dos outros”. Essa definição se refere a uma gama de comportamentos, suposições, experiências e conhecimentos, que determinarão se o indivíduo assumirá ou não determinado risco.

A facilidade/dificuldade na tomada de decisão vai depender da relação risco/benefício. A tolerância ao estresse é variável em cada indivíduo. A percepção de dificuldade na tomada de decisão aumenta conforme o conflito cresce e a pessoa é mais sensível ao estresse. O contrário acontece quando o conflito diminui e a pessoa é mais tolerante ao estresse (Rocha & Rocha, 2011).

Um indivíduo que é mais propenso ao risco, aceita um risco maior, concentrando-se na possibilidade de maior ganho. Já aquele que tem uma baixa propensão ao risco, concentra-se nas consequências e custos do possível resultado.

Quando um gestor não se sente confortável com o risco, provavelmente ele escolhe a decisão com menor risco possível ou adia a decisão por mais um tempo, o que não é positivo (Huff & Prybutok, 2008).

Slovic, Finucane, Peters e MacGregor (2004), detalham duas maneiras fundamentais de o mundo moderno tratar o risco, que são: risco como sentimentos, risco como análise. O risco como sentimentos refere-se às nossas reações rápidas, instintivas e intuitivas ao perigo. Já o risco como análise trata da lógica, razão e deliberação científica para lidar com a gestão de riscos.

O comportamento de busca de informações é influenciado pelo risco, um importante aspecto de decisões, havendo uma tendência para que os decisores prefiram a certeza a estimativas e valores esperados. Assim, quando há uma alta variação de resultados potenciais, para reduzir essa variação, os tomadores de decisão tendem a coletar mais informações, ou seja, estendem a busca quando o risco percebido é alto (Blay, Kadous, & Sawers, 2012). Por essa razão, Elster (1994, p. 44) afirma que “a teoria da tomada de decisões sob risco aconselha as pessoas a maximizarem a utilidade percebida”.

No entanto, o aumento da quantidade de informações gera um custo cognitivo, e a qualidade da decisão pode ser reduzida por meio da sobrecarga de informação. Uma vez que, a busca não se concentra apenas em informações relevantes. Quanto maior o risco, menor a busca eficiente (Blay *et al.*, 2012).

De acordo com Simon (1979, p. 87), “quanto mais visíveis forem as consequências que advirão de um fracasso num lance arriscado, quer por experiências passadas, ou por quaisquer outras razões, a hipótese de risco parece que se torna menos desejável”. Os indivíduos tendem a ter mais receio, tendo em vista o conhecimento das consequências dessa escolha arriscada.

Huff e Prybutok (2008) complementam afirmando que no caso oposto, quando ações passadas, de um tipo específico de risco, resultam em implicações positivas, o indivíduo ganhará mais confiança ao lidar com o nível percebido de risco e terminará tendo uma maior propensão a buscar decisões arriscadas.

A insegurança afeta em algum grau qualquer processo de tomada de decisão e é necessário que essa insegurança seja confrontada (Fernández-Huerga, 2008). Em atividades que envolvem a saúde, o grau de insegurança é ainda maior e pode afetar a tomada de decisão eficiente. Por esse motivo, este trabalho se propõe a

investigar fatores que podem maximizar essa sensação de incerteza, com o propósito de contribuir para a prática da tomada de decisão em situações risco.

#### 2.2.4 Tomada de Decisão Colegiada nas Universidades

A Universidade é, certamente, uma das instituições mais antigas criadas pelo homem, surgiu no século XII. Elas se desenvolveram como órgãos autônomos e se dedicaram a busca do conhecimento e da verdade por si só. Desde o princípio, as Universidades foram órgãos colegiais ou colegiados, onde a tomada de decisão era um processo dominado pelo corpo docente. O conceito de colegialidade não é facilmente definido, pois cada Universidade determinou sua colegialidade de acordo com o momento, os propósitos e a filosofia (Burnes, Wend, & By, 2014).

O modelo de coletividade colegial é semelhante a atuação em equipe, pois os colegas que realizam a tarefa devem ser levados em consideração. Tal modelo é caracterizado pela colaboração e deliberação dos seus membros. O resultado da tomada de decisão de uma coletividade colegiada implica da interação da entidade coletiva. Nesse sentido, pressupõe-se que na coletividade colegiada a ação deixa de ser individual e passa a ser em grupo (Valadares, 2018).

Para Burnes, Wend e By (2014), a essência da colegialidade constitui o reconhecimento da importância da participação nas decisões sobre o funcionamento e o propósito da Universidade. Participando da geração e disseminação do conhecimento que contribui para o desenvolvimento da sociedade.

A colegialidade também pode ser considerada como o compartilhamento de autoridade entre colegas. Os procedimentos democráticos ou, idealmente, consensuais orientam a tomada de decisão colegiada, que se refere a um conjunto formal de direitos e obrigações, estabelecidos em regras. Os benefícios da colegialidade são claros. Para que uma ação seja acordada, é necessário construir uma base de evidências e um argumento convincente para os interessados. O processo de discutir as ações propostas dá aos envolvidos mais compreensão e comprometimento para implementar decisões (Macneil, 2016).

De acordo com Cipriano e Buller (2012), a partir das relações estabelecidas dentro das unidades e na maneira como os membros interagem e mostram respeito

uns pelos outros é que a colegialidade acontece. Eles colaboram entre si a fim de alcançar objetivos em comum e assumem responsabilidades equitativas para o bem da coletividade. Os autores consideram que, no ensino superior, com a ênfase na tomada de decisão por consenso, a colegialidade é a pedra angular para o trabalho do profissional.

O comportamento colegiado é representado por:

- Colaborar com outros membros do corpo docente e da administração.
- “Intensificar” quando necessário, como concordar em servir em comitês ou realizar uma tarefa para o bem do grupo.
- Acompanhar as tarefas profissionais, cumprir prazos e cumprir todas as responsabilidades relevantes.
- Respeitar os processos de tomada de decisão da unidade.
- Comunicar-se com os outros com respeito.
- Relacionar-se com os outros de maneira construtiva, solidária e profissional. (Cipriano & Buller, 2012, p 47).

A principal característica dos órgãos colegiados é a inexistência da tomada de decisão individual. As decisões são tomadas em grupo, com base no diálogo entre os membros, derivado de suas percepções e experiências. Esses órgãos desenvolvem diretrizes, normas e tomam decisões sobre casos omissos. O que diferencia a tomada de decisão coletiva colegiada, da tomada de decisão puramente coletiva é que, na colegiada, os membros são eleitos para representar um grupo, então, a tomada de decisão deve envolver além de sua percepção, as opiniões e necessidades da unidade.

### 2.3 TRABALHO REMOTO

Existem várias expressões que nomeiam o trabalho fora do ambiente organizacional na literatura internacional, como “*work from home*”, “*home work*”, “*home office*”, “*flexible workplace*”, “*telecommuting*”, “*remote work*” e “*telework*”. Nessa pesquisa serão utilizados os termos, em português, teletrabalho e trabalho remoto para se referir ao trabalho formal realizado fora do ambiente organizacional.

Não há uma definição clara de teletrabalho, porém para Aguilera, Lethiais, Rallet e Proulhac (2016, p. 1) “o teletrabalho pode ser amplamente definido como o

trabalho realizado a partir de um local diferente do local de trabalho convencional, enquanto conectado aos sistemas de computador da empresa por meio de tecnologia da informação e telecomunicações (TIC)”. Giménez-Nadal, Molina e Velilla (2019) complementam afirmando que no teletrabalho não há necessidade de deslocamento do trabalhador para/do escritório.

O trabalho autônomo geralmente não é considerado teletrabalho porque a ideia central é que teletrabalhadores são pessoas que trabalham em um local fixo fora das instalações do empregador (Aguilera *et al.*, 2016). No Quadro 3, elaborado por Leite, Lemos e Schneider (2019), apresenta-se conceituações para teletrabalho na visão de autores ao longo dos anos.

**Quadro 3** Um olhar conceitual sobre teletrabalho

<b>Autores   Ano</b>	<b>Conceituação de Teletrabalho</b>
Nilles (1988)	Teletrabalho é um termo cunhado pelo autor em 1973 para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores.
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Illegems e Verbeke (2004)	Definimos o teletrabalho como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs

**Fonte:** Leite, Lemos e Schneider (2019)

Os avanços tecnológicos possibilitam o aumento do teletrabalho (Kossek, Lautsch, Eaton, 2006). Trabalhar remotamente é uma opção satisfatória para aqueles que perdem muito tempo ao se deslocar de casa para o trabalho ou para mães e pais, pela possibilidade de cuidar dos filhos enquanto estão trabalhando. Para Giménez-Nadal *et al.* (2019), o trabalho remoto permite que se tenha maior flexibilidade no horário de trabalho, favorecendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O teletrabalho traz benefícios hipotéticos para a sociedade, como menos poluição, consumo de energia, aglomeração e congestionamento no trânsito (Giménez-Nadal *et al.*, 2019). Em relação aos conflitos trabalho-família, trabalhar em

casa permite que os pais combinem trabalho remunerado e cuidados infantis ao mesmo tempo, por exemplo, quando a criança está doente (Chung & van der Lippe, 2020).

O teletrabalho se limita a profissões e arranjos de trabalho específicos, é mais comum em grandes empresas e quando as viagens de casa ao trabalho são mais longas (Aguilera *et al.*, 2016). Geralmente as profissões que podem ser realizadas remotamente tem melhores salários que aquelas que não podem. Dingel & Neiman (2020) descobriram, em pesquisa realizada com 85 países, que as economias com níveis de renda mais baixos têm uma parcela menor de trabalhos que podem ser realizados de casa. Isso se dá principalmente pela dificuldade de acesso a tecnologias e internet em países pobres.

Há vasta literatura interdisciplinar sobre teletrabalho, a maior parte compara o trabalho remoto com o arranjo padrão de trabalho e verifica as relações de produtividade e satisfação no trabalho (Rudolph *et al.*, 2020). Em relação à produtividade, em estudo, Bloom, Liang, Roberts, Ying (2015) descobriram que o teletrabalho aumenta o desempenho dos funcionários pela maior quantidade de minutos trabalhados por turno e a redução de faltas por motivo de doença. O melhor desempenho também é confirmado em pesquisa por Kossek *et al.* (2006). Já Aguilera *et al.* (2016), notaram que há divergências sobre desempenho entre empregados e empregadores que optaram pelo teletrabalho.

Enquanto ao bem-estar no teletrabalho, Giménez-Nadal *et al.* (2019) encontraram que os homens são mais satisfeitos com o teletrabalho que as mulheres. Isso pode acontecer porque as mulheres têm sobrecarga de trabalho doméstico. Porém, Kossek *et al.* (2006) descobriram que as mulheres usuárias de teletrabalho formal são menos deprimidas, explicado pela oportunidade de gerenciar a demanda dupla de carreira e vida dos filhos. Em estudo realizado no Brasil, descobriu-se que diferente do consenso da literatura de que o teletrabalho é marcado pela autonomia, os trabalhadores presenciais percebem maior autonomia de decisão e realização do trabalho que os teletrabalhadores (Abbad *et al.*, 2019).

Pesquisa realizada no Reino Unido durante a pandemia de Covid-19 descobriu que mais da metade dos entrevistados, entre homens e mulheres, concorda que as mulheres são responsáveis por mais ou por todo o trabalho doméstico e cuidado infantil. Principalmente entre casais que não trabalhavam remotamente antes da pandemia. O estudo também constatou que os homens

passaram a desenvolver mais funções relativas ao cuidado infantil, diferente do período pré-pandêmico. Para os autores, o ponto positivo é o alívio da demanda, principalmente por mulheres, do trabalho doméstico (Chung, Birkett, Forbes, Seo, 2021).

Com a adoção do teletrabalho, as reuniões presenciais, as conversas informais no corredor e na pausa para o café são interrompidas. Tem-se como desvantagem dessa adoção a limitação da interação entre os funcionários (Aguilera *et al.*, 2016). Mesmo os indivíduos estando separados geograficamente, precisam coordenar e interagir uns com os outros para que o trabalho seja concluído (Golden & Gajendran, 2018). Uma sugestão de solução para este problema é que sejam utilizadas tecnologias que possibilitem reduzir a distância entre trabalhador e o local de trabalho convencional (Aguilera *et al.*, 2016).

Golden e Gajendran (2018) sugerem que alguns tipos de ocupações são mais propensas ao teletrabalho, como trabalhos complexos, tarefas com baixo nível de interdependência e com baixos níveis de apoio social. No contexto da pandemia da Covid-19, o trabalho remoto foi uma opção de salvação financeira para muitos trabalhadores, mas para outros só acentuou as desigualdades. As pessoas que não possuíam capacidades para trabalhar remotamente, como prestadores de serviço e trabalhadores da construção civil, ou que não possuíam acesso à Internet e tecnologias compatíveis, tinham maior probabilidade de perder seus empregos (Kochhar & Passel, 2020).

Nesse sentido, a pandemia pode resultar em um avanço considerável na desigualdade de gênero, raça e etnia, uma vez que, afeta trabalhadores com menos qualificação e com baixos salários, já que na maioria das vezes suas atividades precisarem ser desenvolvidas no espaço físico do trabalho e isso não ser possível pela necessidade de distanciamento (Kramer & Kramer, 2020).

As ocupações que tinham capacidade de acontecer remotamente foram transferidas para arranjos de trabalho em casa, uma mudança forçada, não importando a experiência do trabalhador com o teletrabalho (Kramer & Kramer, 2020). O trabalho remoto tornou-se um requisito e não uma opção. O destaque dado nesse caso é a relação das questões trabalho-família e o teletrabalho, principalmente pelo fechamento das escolas e creches (Rudolph *et al.*, 2020). Os pais precisaram adaptar suas rotinas de trabalho para atender as necessidades dos

filhos que necessitam de atenção em tempo integral, causando dificuldades para exercer suas funções.

A partir das medidas de distanciamento social, Góes, Martins, Nascimento (2020) realizaram avaliação a fim de conhecer quantos trabalhos podem ser realizados remotamente no Brasil. O estudo foi feito com base na Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares (COD) – utilizada na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) Contínua. Foi constatado que apenas 22,7% dos empregos no Brasil podem ser realizados inteiramente de casa, havendo variações entre Unidades da Federação e tipos de ocupação. A Paraíba, por exemplo, aparece na 14ª colocação, com 19,8% das ocupações passíveis de teletrabalho. No Brasil, os profissionais das ciências e intelectuais apresentam maior potencial para o trabalho remoto, assim como diretores e gerentes, e trabalhadores de apoio administrativo (Góes *et al.*, 2020).

Para garantir o engajamento e a produtividade dos trabalhadores remotos, é necessário estabelecer treinamento e políticas claras de trabalho, mas em períodos de crise e de mudanças abruptas essa preparação pode não ser viável. Dentre os diversos desafios do trabalho remoto, estão, falta de supervisão presencial, falta de acesso à informação, isolamento social e distrações em casa (Larson *et al.*, 2020). Esse contexto pode causar no tomador de decisão sentimentos negativos como baixa motivação, solidão, tristeza e estresse, que conforme abordado anteriormente, geram sobrecarga cognitiva.

## 2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Na tomada de decisão, a alternativa escolhida representa apenas a melhor solução encontrada em determinada circunstância. A situação do meio ambiente limita, fatalmente, as alternativas disponíveis e influencia o nível de decisão (Simon, 1979). O modo como as informações serão processadas depende de variáveis individuais, fatores situacionais e características da tarefa de tomada de decisão (George & Dane, 2016).

George e Dane (2016) afirmam que assim como a tomada de decisão intuitiva pode ser assertiva, em algumas circunstâncias, os sentimentos e emoções que as

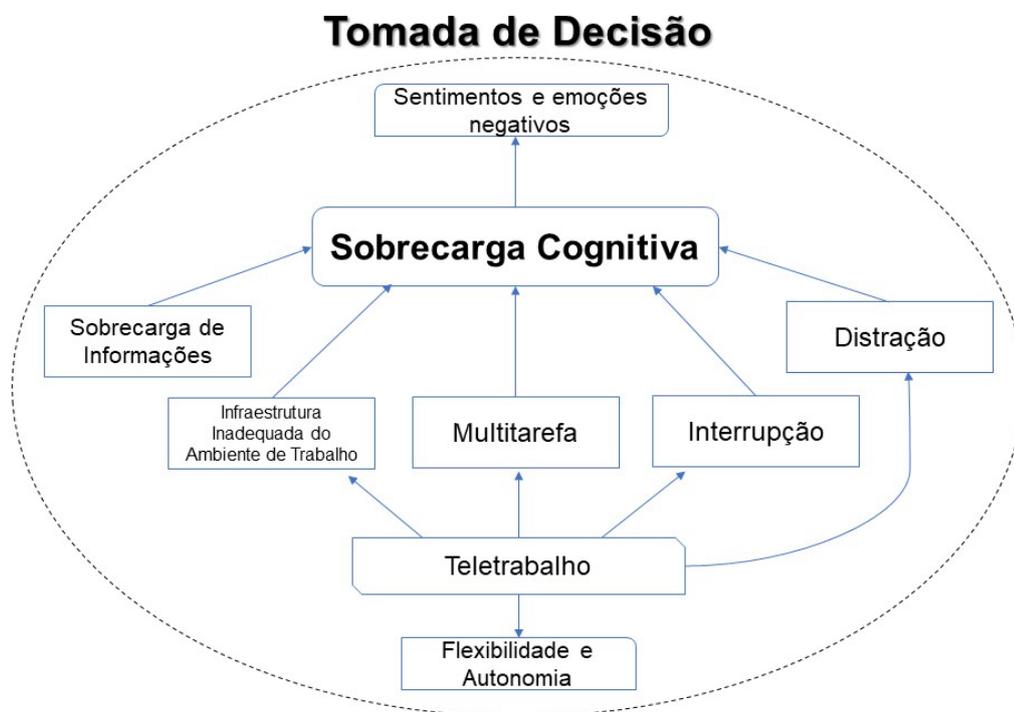
pessoas vivenciam podem ser essenciais para os comportamentos ou escolhas, principalmente quando eles fornecem insights sobre a decisão. Os autores deixam claro que a cognição influencia o comportamento e juntos podem interferir na tomada de decisão.

É entendimento comum que a cognição humana tem limites para processar informações, de modo a caracterizar sobrecarga de informação em diferentes níveis para cada indivíduo (Edmunds & Morris, 2000; Eppler & Mengis, 2004; Jackson & Farzaneh, 2012; Eppler, 2015; Li, 2016). A cognição tem papel fundamental na tomada de decisão pela característica única de cada decisor (Simon, 1979; Löbler, 2005; Abatecola *et al.*, 2018).

Quando se trata de sobrecarga de informação, dentre alguns antecedentes citados por Eppler e Mengis (2004), temos os fatores pessoais, o desenho organizacional e as estratégias limitadas de busca e recuperação de informações. Tais antecedentes tem ligação direta com a cognição. Porém, assim como a sobrecarga de informações acarreta estresse, ansiedade, desmotivação e atraso nas decisões; a percepção de dificuldade na tomada de decisão traz sensações que vão de ansiedade a depressão, raiva ou frustração (Rocha & Rocha, 2011).

De acordo com Kirsh (2000), a sobrecarga cognitiva é causada pela sobrecarga de informação e também por outros fatores como: multitarefa, distração, interrupção e infraestrutura inadequada no local de trabalho. Nesse sentido, procura-se compreender na pesquisa como tais fatores podem influenciar a sobrecarga cognitiva do indivíduo em situação de risco sob influência de mudança repentina do trabalho face a face para o teletrabalho.

Na Figura 4, a seguir, buscou-se representar os fatores que podem envolver o processo de tomada de decisão e influenciar a sobrecarga cognitiva no indivíduo, de acordo com a proposta da pesquisa. Flexibilidade e autonomia é uma característica do teletrabalho, assim como, distração, interrupção, multitarefa e infraestrutura do ambiente de trabalho. Tais fatores e a sobrecarga de informações podem causar sobrecarga cognitiva (Kirsh, 2000), gerando sentimentos e emoções negativos no indivíduo.

**Figura 4:** Proposição teórica da pesquisa

**Fonte:** Elaboração própria

A seguir, apresenta-se a descrição do percurso metodológico proposto, com a delimitação necessária para responder a questão de pesquisa e chegar aos resultados esperados.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, apresenta-se como a pesquisa foi desenvolvida, a motivação para a escolha das abordagens e instrumentos, os procedimentos necessários para responder à questão de pesquisa e como foram determinados os sujeitos. Por fim, descreve-se como realizou-se a análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para percorrer um caminho metodológico rigoroso, a pesquisa iniciou-se com um levantamento bibliográfico nos principais periódicos internacionais. Em seguida foram delimitados os objetivos e questão de pesquisa. A partir das necessidades observadas para alcance dos resultados, adotou-se o método de estudo de caso, uma vez que, buscou-se identificar como acontece o processo de tomada de decisão colegiada.

O estudo de caso permite investigar eventos contemporâneos, onde comportamentos relevantes não podem ser manipulados (Yin, 2015). Neste estudo foi realizada observação direta dos eventos e entrevistas com os envolvidos. Além disso, outras evidências foram estudadas, como documentos e aplicação de vinhetas.

Como a pesquisa aconteceu durante o período da pandemia da Covid-19, houve a necessidade de realizá-la totalmente on-line, o que gera alguns benefícios e limitações. De acordo com Dodds e Hess (2020), em estudo realizado também durante a pandemia, a pesquisa on-line deixou as pessoas mais confortáveis para compartilhar questões particularmente sensíveis e seguros para dizer coisas consideradas arriscadas, porém, torna-se mais difícil observar a linguagem corporal e as expressões faciais dos participantes.

### 3.2 DESIGN DA PESQUISA

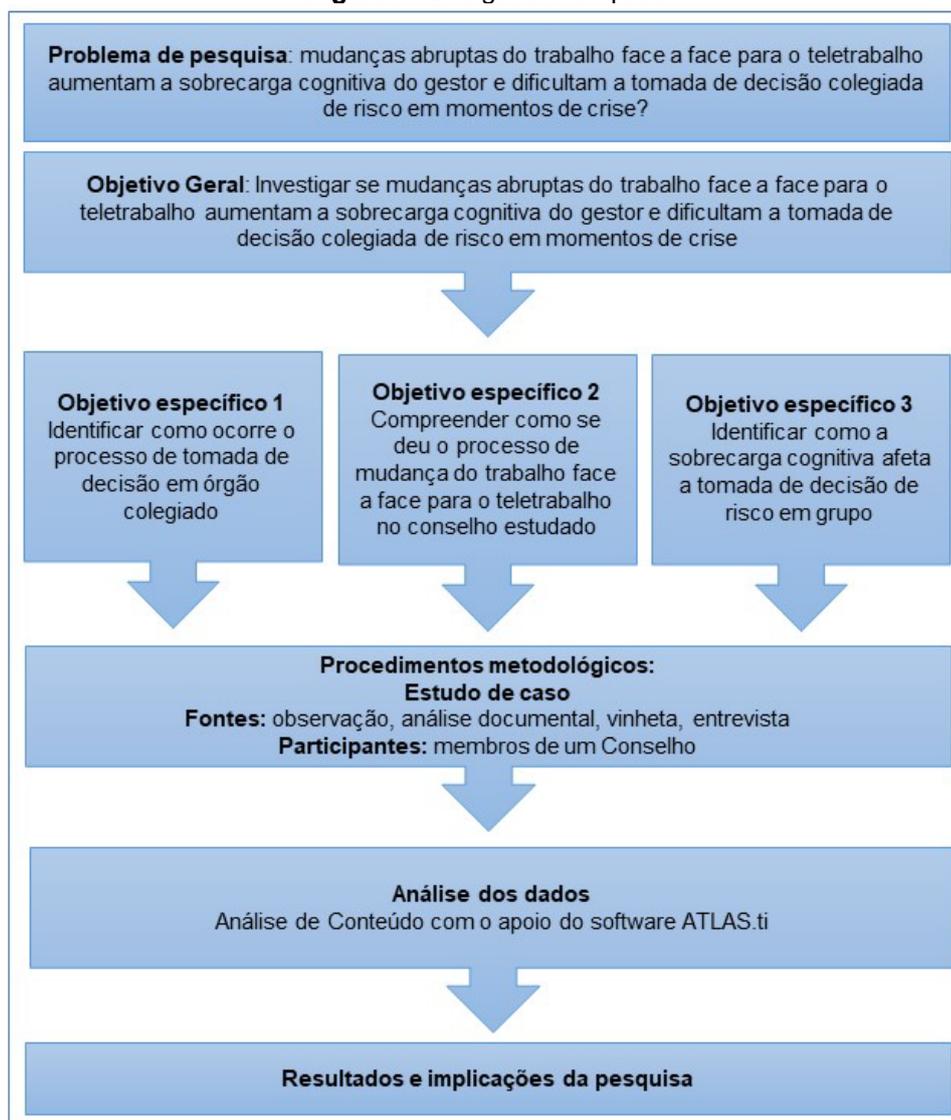
Neste estudo decidiu-se por uma abordagem com múltiplas fontes, uma vez que, há necessidade de complementaridade nas fontes e técnicas escolhidas. O propósito deste estudo é responder a questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

Para Yin (2015) a evidência do estudo pode vir das mais variadas fontes. O autor discute seis fontes: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Elas são complementares e um bom estudo de caso se baseará em quantas fontes forem possíveis. Neste estudo foram utilizadas as fontes de documentação, entrevistas, observação direta.

Para esta pesquisa, o processo de observação e análise documental é fundamental, pois a partir dele foram coletadas situações reais para a construção e aplicação das vinhetas e entrevistas. A escolha das vinhetas se deu por ser uma técnica bastante eficaz nos estudos de tomada de decisão, pois aproximam o entrevistado da realidade para obter dados mais precisos. Já por meio da entrevista, pode-se obter informações sobre atitudes, sentimentos e valores implícitos ao comportamento, o que gera novas fontes para interpretações dos resultados (Rosa & Arnoldi, 2008). A abordagem escolhida para a pesquisa está representada na Figura 5.

O roteiro de entrevista semiestruturado, bem como as vinhetas, foram validados por dez especialistas, contendo entre eles, três doutores, quatro doutorandos e três mestrandos. Também foi realizado pré-teste com um membro do conselho estudado. As duas etapas foram de extrema importância para adequar o texto das vinhetas e as questões da entrevista para que tivessem melhor entendimento e obtivessem as respostas mais completas possíveis. A partir dos comentários feitos, foi possível diminuir o tamanho do roteiro, excluindo questões semelhantes e juntar perguntas dentro do mesmo contexto. Essa experiência possibilitou que tanto especialistas em pesquisa, quanto um membro ativo do conselho validassem os instrumentos utilizados.

**Figura 5:** Design da Pesquisa



**Fonte:** Elaboração Própria

Para um melhor entendimento, descreve-se a seguir, separadamente, como foram desenvolvidas a observação, a análise documental, as vinhetas e, por fim, as entrevistas.

### 3.2.1 Observação

“A observação permite ao pesquisador descobrir como algo efetivamente funciona ou ocorre” (Flick, 2009, p. 203). Por essa razão, determinou-se o uso da

observação neste estudo, dando suporte à vivência da prática e posterior elaboração das vinhetas.

Inicialmente, delimitou-se o objeto de estudo, o foco da investigação e a configuração espaço-temporal, determinando a melhor forma de captar os problemas observados (Ludke & André, 2018). O método utilizado foi a observação não-participante, por não necessitar de intervenção no campo. Na pesquisa específica, a observação aconteceu de dois modos, por meio das gravações em vídeo de reuniões anteriores e pela presença em reuniões em tempo real. Os participantes não foram informados que estavam sendo observados. Como as reuniões observadas são públicas, não há problemas éticos.

As reuniões aconteceram remotamente entre abril e dezembro de 2020. A definição do período de tempo das observações se deu a partir do tipo de problema estudado. Como a característica principal da pesquisa é estudar a tomada de decisão de risco em período de crise sob mudança no meio em que o processo acontece, do físico para o on-line, esse recorte é ideal para a observação.

Para que a observação pudesse acontecer, inicialmente, entrou-se em contato com a coordenação do conselho estudado para obter acesso às gravações de vídeo das reuniões ordinárias e extraordinárias que aconteceram durante o período mencionado. Em seguida, iniciou-se o processo de observação das reuniões, onde os principais dados e acontecimentos foram registrados em notas de campo. Tais notas formam o banco de dados do estudo de caso.

O conselho se reúne ordinalmente a cada dois meses e extraordinariamente quando há necessidade. Foram observadas reuniões dos meses de abril, junho, julho, agosto, outubro e dezembro. Totalizando aproximadamente 45 horas de gravações e/ou em tempo real para posterior elaboração de vinhetas e também contribuições para contraposição e discussão dos dados. No Quadro 4, abaixo, pode-se ver a descrição completa da etapa de observação da pesquisa.

**Quadro 4** Descrição da Etapa de Observação da Pesquisa

<b>Etapa</b>	<b>Data</b>	<b>Descrição</b>	<b>Duração</b>	<b>Registro</b>	<b>Nº de palavras</b>
Observação	20/04/2020	Reunião Ordinária	05h19min	Nota de Campo_20_04	1.605
	22/06/2020	Reunião Ordinária	03h50min	Nota de	249

				Campo_22_06	
20/07/2020	Reunião Extraordinária	02h48min	Nota de Campo_22_06	242	
27/07/2020	Reunião Extraordinária	02h57min	Nota de Campo_27_07	392	
20/08/2020	Reunião Ordinária	07h20min	Nota de Campo_20_08	226	
29/10/2020	Reunião Ordinária	06h00	Nota de Campo_29_10	137	
09/12/2020	Reunião Extraordinária	14h45min	Nota de Campo_09_12	3.692	
14/12/2020	Reunião Ordinária	03h50min	Nota de Campo_14_12	2.355	

**Fonte:** Dados da pesquisa

Na plataforma utilizada pelo conselho para realizar as reuniões remotamente existe um chat onde os membros opinam e se inscrevem para as discussões, o conteúdo desse bate-papo também foi observado e em algumas situações, transcrito nas Notas de Campo. A votação dos processos acontece por meio de uma enquete colocada na tela que confronta duas ou mais opções para a tomada de decisão.

### 3.2.2 Análise documental

A análise documental complementa informações obtidas em outras técnicas e/ou revela aspectos novos de um tema ou problema. “Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador” (Ludke & André, 2018, p. 45). A análise dos documentos foi importante para elaborar e executar as observações, vinhetas e entrevistas, e também contribuiu para ratificar as informações obtidas nas mesmas, aumentando a confiança na obtenção dos resultados.

Os documentos analisados são do tipo oficial, em arquivos eletrônicos, como pautas e atas das reuniões, minutas, regimentos, resoluções, entre outros. O acesso aos arquivos é aberto, porém o site da secretaria do conselho está desatualizado, o

que dificulta a busca. Grande parte dos documentos foram obtidos a partir de registros da tela durante as reuniões observadas.

Os documentos foram analisados de modo qualitativo. Onde as decisões observadas nas reuniões são confrontadas com os documentos oficiais e matérias veiculadas na mídia. Esses documentos auxiliaram também a elaboração das vinhetas, no qual problemáticas debatidas em reunião, registradas em processos e publicadas como notícias foram observadas e ajudaram a montar as vinhetas da forma mais fiel possível.

### 3.2.3 Vinhetas

A técnica de vinhetas é adequada para o estudo de percepções, crenças, valores (Hoelz & Bataglia, 2018), opiniões e atitudes, a partir de respostas a histórias que descrevem situações (Barter & Renold, 1999). “Principalmente em situações que envolvem a necessidade de avaliar o julgamento e a tomada de decisão dos participantes sobre situações de estímulo que refletem eventos que podem ocorrer em sua prática diária” (Hoelz & Bataglia, 2018, p. 48)

Essa técnica pode ser utilizada como complementar a outros métodos de pesquisa, para aprimorar dados já existentes ou gerar outros tipos de dados (Barter & Renold, 1999). Essa é a intenção nesta pesquisa, a coleta de dados aconteceu em um processo que suscitou o surgimento de diferentes perspectivas e tipos de dados, coletados inicialmente, a partir da observação.

As vinhetas foram elaboradas com base na observação de tarefas de decisão anteriores, pois se o participante tiver experiência pessoal com a situação descrita, sua capacidade de envolvimento com a história é aprimorada (Barter & Renold, 1999). Observou-se oito meses de reuniões realizadas pelo conselho e documentos gerados a partir delas. Dessa forma, foi tomado o cuidado para que as vinhetas se aproximassem o máximo possível da realidade. Possuindo características que dessem aporte para a investigação desejada, como excesso de informação, informações redundantes, variadas fontes de informação, entre outros.

O uso de vinhetas se justifica, pelo interesse de estudar decisões baseadas na experiência, uma vez que, retratam as decisões cotidianas do conselho estudado.

A partir delas foi possível compreender como os tomadores de decisão avaliam as alternativas baseando-se nas suas percepções e experiências, e como eles se sentem ao tomar decisões arriscadas.

Consistente com a pesquisa qualitativa, as vinhetas podem ser refinadas e modificadas após cada aplicação adicionando ou descartando cenários (Bernabeo, Holmboe, Ross, Chesluk, Ginsburg, 2012). Na pesquisa específica, não foi necessário fazer modificações nas vinhetas, porém dependendo da forma como a(s) pergunta(s) era(m) respondida(s), se já contemplassem totalmente o que estava sendo buscado a partir da aplicação das vinhetas, não era necessário fazer mais questionamentos.

No Quadro 5, abaixo, é possível ver as vinhetas utilizadas na pesquisa e as perguntas que foram feitas após o participante ter contato com o problema de decisão. Cada participante teve acesso a uma vinheta, as perguntas elaboradas para os três casos são iguais. Como a pesquisa teve nove participantes, cada vinheta foi aplicada três vezes, de forma aleatória.

**Quadro 5: Vinhetas**

Vinhetas
Um grupo de alunos do curso de fisioterapia pede para voltar a realizar estágios em clínicas da cidade, alegando que a pausa em atividades práticas do curso, em decorrência da pandemia de Covid-19, está causando prejuízo a todos. Principalmente pela impossibilidade de concluir o curso e assim poder assumir concursos, trabalhar para manter as necessidades básicas da família; e também pelo aumento de problemas psicológicos decorrentes do isolamento. Solicita-se que o retorno aconteça em período extemporâneo, entre dezembro/20 e janeiro/21.
A Pró-reitoria de Pós-graduação solicita o retorno das atividades em laboratórios, suspensas por causa da pandemia de Covid-19, alegando que existem equipamentos que podem ser danificados por falta de uso e manutenção por um período prolongado. A suspensão das atividades presenciais causa dificuldades e prejuízos aos programas de pós-graduação que utilizam os laboratórios de pesquisa experimental para atividades dos pesquisadores.
A Pró-reitoria de Graduação propõe a aplicação do ensino híbrido para o primeiro semestre letivo de 2021, alegando que os discentes estão em prejuízo por não poderem cursar componentes curriculares práticos desde a suspensão das aulas presenciais para evitar a contaminação por coronavírus. O que causa atraso na conclusão, sobretudo naqueles cursos com maior quantidade de componentes práticos.
Questões
O(a) senhor(a) é favorável à solicitação?

Quais aspectos o(a) senhor(a) analisou para tomar essa decisão?
Como o(a) senhor(a) se sentiu ao tomar essa decisão?

**Fonte:** Elaboração própria

Após a aplicação da vinheta, iniciou-se a entrevista semiestruturada com os participantes. No próximo tópico detalha-se o percurso percorrido para realização da técnica.

### 3.2.4 Entrevistas

A entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso (Yin, 2015) Com a pandemia, vivenciou-se uma situação atípica que dificultou a realização da pesquisa de campo. As entrevistas que normalmente são realizadas pessoalmente, não puderam ocorrer devido à necessidade do distanciamento social. Por essa razão, nesta pesquisa, as entrevistas foram realizadas online, em forma síncrona. A pesquisadora entrou em contato com os participantes e agendou reuniões por meio da plataforma Google Meet, que permite gravação.

Como as entrevistas foram gravadas em vídeo, contribuiu para a análise posterior de expressões faciais, gestos, mudanças de postura. A entrevista on-line fica muito próximo de uma troca verbal em uma entrevista cara a cara (Flick, 2009), minimizando as possíveis perdas de interação.

As entrevistas foram guiadas por tópicos que forneceram uma guia mestra para as perguntas a serem formuladas. Contudo, esses tópicos não seguiram um roteiro rígido, o que permitiu que o entrevistado pudesse se expressar em termos pessoais ou seguir uma lógica diferente da pré-estabelecida. Assim, à medida que as entrevistas aconteceram, o roteiro pôde ser modificado ou aperfeiçoado de acordo com a necessidade de se obter outras informações (Godoy, 2010).

Emergiram da teoria seis categorias de análise que balizaram a elaboração do roteiro semiestruturado de entrevista e auxiliaram a obtenção da resposta a questão de pesquisa. Sendo as categorias: sobrecarga de informações; infraestrutura do ambiente de trabalho; distrações, interrupções e multitarefa; sentimentos e emoções; flexibilidade e autonomia; teletrabalho. O Quadro 5

apresenta as categorias de análise, com suas respectivas questões e os autores base para elaboração.

**Quadro 6** Categorias de análise da pesquisa

Nº	Questões	Categorias de Análise	Autores
01	Sua capacidade de tomar decisões diminuiu a medida que as informações disponíveis aumentaram? Como isso aconteceu?	Sobrecarga de Informações	(Chandler & Sweller, 1991); (Van Merriënboer, & Sweller, 2010)
02	Informações repetitivas atrapalharam a sua tomada de decisão? A que ponto?		(Chandler & Sweller, 1991); (Kalyuga, 2011); (Van Merriënboer, Sweller, 2010); (Li, 2016)
03	Os materiais instrucionais disponibilizados pela gestão lhe trouxeram dificuldade no processamento das informações? Como se sentiu?		(Chandler & Sweller, 1991); (Kalyuga (2011); (Van Merriënboer, Sweller, 2010)
04	Ter variadas fontes de informação tornou mais exaustiva a tomada de decisão? De que forma?		(Chandler & Sweller, 1991); (Van Merriënboer, Sweller, 2010)
05	Quando você vê uma informação repetitiva, tende a ignorá-la? Por quê?		(Chandler & Sweller, 1991); (Kalyuga, 2011); (Van Merriënboer, Sweller, 2010)
06	O número de e-mails, as discussões em grupos eletrônicos de trabalho, as novas normativas e as reuniões on-line lhe fizeram perder a atenção central do problema a ser solucionado? Como?		(Kirsh, 2000)
07	Você teve dificuldades para gerenciar o seu espaço de trabalho em casa enquanto local de tomada de decisão? Qual/is?	Infraestrutura do ambiente de trabalho	(Kirsh, 2000)
08	Você sentiu necessidade de fazer mudanças na infraestrutura do seu ambiente de teletrabalho? Se sim, percebeu alguma alteração em seu desempenho na resolução de tarefas? Quais necessidades você observou?		(Kirsh, 2000)
09	O que você utiliza no seu espaço físico para apoiar a tomada de decisão? (Ex.: calculadora, softwares, mecanismos de pesquisa, gráficos,		(Kirsh, 2000); (Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016)

	quadro branco, post-it). Você tinha esse material disponível em casa ou precisou investir? A instituição ofereceu alguma contrapartida?		
10	Você usa esse espaço apenas para trabalhar? Sua família usa o espaço quando você não está trabalhando?		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
11	A instituição ofereceu suporte para o desenvolvimento de habilidades para o uso de ferramentas tecnológicas? Se sim, como?		Elaboração própria
12	Você desenvolveu alguma estratégia para minimizar a distração e as interrupções enquanto trabalha em casa? Se sim, quais foram? (gestão estratégica de limites)		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
13	Quando você está desenvolvendo uma tarefa e é interrompido com um telefonema ou o recebimento de um novo e-mail, por exemplo, você consegue retomar a tarefa do ponto que interrompeu ou isso prejudica o seu desempenho na resolução de um problema? Se sim, como?	Distrações, interrupções e multitarefa	(Kirsh, 2000); (Speier, Vessey, Valacich, 2003)
14	O teletrabalho acarretou estresse, tensão com colegas, perda de satisfação no trabalho, relacionamentos pessoais tensos ou outras situações do tipo? Comente a respeito.		(Kirsh, 2000)
15	Durante o período de trabalho remoto seu chefe/instituição estabeleceu check-ins diários ou semanais estruturados (reuniões ou fóruns para tirar dúvidas e tratar as evoluções)? Se sim, como aconteceu?		(Larson, Vroman, Makarius, 2020); (Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016); (Golden & Gajendran, 2018)
16	A instituição ofereceu opções diferentes de tecnologia de comunicação (videoconferência)? Facilitou o engajamento entre você e os colegas (formal e informal)?	Sentimentos e emoções	(Larson, Vroman, Makarius, 2020); (Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016); (Golden & Gajendran, 2018)
17	Durante o período de trabalho remoto a instituição ofereceu apoio social, como formação, suporte de supervisores e colegas de trabalho? Se sim, quais?		(Golden & Gajendran, 2018)
18	Durante o teletrabalho foi oferecido incentivo e apoio emocional? De que forma?		(Larson, Vroman, Makarius, 2020)

19	Você pensou em pedir afastamento/licença/exoneração a partir da experiência do teletrabalho? Por quê?		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
20	Você se sentiu triste, deprimido ou infeliz durante a realização do trabalho remoto? Comente sobre.		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
21	Em comparação com o trabalho em escritório, o volume de horas trabalhadas aumentou no teletrabalho? Se sim, como?	Flexibilidade/autonomia	(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
22	Você tem flexibilidade para decidir sobre onde, quando e como trabalha? Caso tenha, exemplifique.		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
23	Você consegue separar funções do trabalho e funções de casa? Como? (gestão estratégica de limites)		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
24	De que forma você consegue organizar seu horário de trabalho de acordo com as necessidades da sua família?		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
25	O seu trabalho permite que você decida por conta própria sobre como fazê-lo?		(Kossek, Lautsch, Eaton, 2006)
26	As atividades do seu trabalho são interdependentes?		(Golden & Gajendran, 2018)
27	Existe um horário de trabalho determinado pelo setor?		Elaboração própria
28	Existe compatibilidade do seu trabalho com o teletrabalho?		Teletrabalho
29	A presença física é necessária no seu trabalho? Se sim, por quê?	(Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016)	
30	Você se sente apto a usar ferramentas tecnológicas? Explique.	(Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016)	
31	Prefere manter a vida doméstica e o trabalho separados?	(Aguilera, Lethiais, Rallet, Proulhac, 2016)	
<b>Perfil do Entrevistado</b>			
Ingresso na instituição. Ingresso no conselho. Experiência sobre tomada de decisão. Informações sobre trabalho remoto.			

**Fonte:** Elaboração própria

As entrevistas tiveram, em sua maioria, duração entre 30 e 60 minutos (ver Quadro 7), realizadas de maneira semiestruturada. Os participantes ficaram livres para fazer comentários, relatar casos e dar sugestões para a pesquisa. A técnica foi fundamental para a pesquisa, pois a partir das falas gravadas e posteriormente

transcritas e analisadas com o auxílio do software ATLAS.ti, pôde-se confrontar as informações observadas nas reuniões do conselho e debatê-las a partir da teoria.

### 3.3 PARTICIPANTES

Tendo em vista a questão de pesquisa proposta (mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão colegiada de risco em momentos de crise?), decidiu-se realizar o estudo em uma instituição pública que adotou o teletrabalho no período da pandemia de Covid-19. Esta entidade foi escolhida por caracterizar a situação de mudança repentina do trabalho face a face para o trabalho remoto.

Os participantes da pesquisa são tomadores de decisão de tarefas complexas, pois essas requerem mais tempo e esforço devido à maior atenção e demandas de processamento de informações, exigindo um maior nível de processamento cognitivo (Speier *et al.*, 2003; Golden & Gajendran, 2018). Desse modo, o público-alvo da pesquisa compreende membros do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão da instituição, tendo em vista que os mesmos tomam decisões complexas em suas atividades rotineiras.

Todos os membros do conselho participaram da investigação, direta ou indiretamente, pois foram observadas reuniões entre os meses de abril e dezembro de 2020. Como as reuniões observadas são públicas, não houve necessidade de pedir autorização a cada participante observado, não implicando problemas éticos.

Para definir a quantidade de participantes na aplicação das vinhetas e entrevistas, foi utilizado o critério de saturação. Enquanto as técnicas foram sendo aplicadas, a pesquisadora percebeu que o critério estava sendo atingido. Uma vez que, a saturação acontece no momento em que o pesquisador percebe que não há mais o que ser acrescentado, pois os dados obtidos atingem o grau de respostas necessárias para a pesquisa (Rosa & Arnoldi, 2008).

Para a seleção dos participantes para aplicação das vinhetas e das entrevistas, foi-se enviado o convite por e-mail, presente no Apêndice E, para os membros tomadores de decisão do conselho. Posteriormente, também, os participantes foram selecionados por meio da técnica de “bola de neve”, os quais

foram contatados através da rede de relacionamento que compõem no ambiente em que desenvolvem a atividade (Godoi & Mattos, 2010). Essa fase está mais detalhada no tópico Coleta de Dados.

Os nove entrevistados são docentes, representantes dos Campi da Universidade e membros titulares do conselho. Apresentam formação nas mais variadas áreas de estudo e pesquisa e possuem experiência de pelo menos um ano no órgão. Como é possível observar no Quadro 6.

**Quadro 7:** Participantes da Pesquisa

Participantes	Duração da entrevista	Nº de palavras	Tempo de serviço na Universidade	Tempo de experiência no conselho
Entrevistada A	24min13s	2.791	Cinco anos	Três anos e meio
Entrevistado B	1h4min18s	3.354	Quatro anos	Três anos
Entrevistado C	38min17s	4.358	Cinco anos	Um ano e meio
Entrevistada D	59min48s	7.697	Dez anos	Um ano e meio
Entrevistada E	31min20s	3.936	Onze anos e meio	Dois anos e meio
Entrevistado F	55min21s	9.218	Nove anos e meio	Um ano
Entrevistada G	56min46s	6.233	Oito anos	Três anos e meio
Entrevistado H	1h33s	5.522	Quinze anos	Cinco anos
Entrevistado I	48min32s	5.056	Seis anos	Dois anos e meio

**Fonte:** Dados da pesquisa

Quatro entrevistados são do sexo feminino e cinco, do sexo masculino. Para preservar a identidade dos participantes, usou-se as denominações: Entrevistada A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistada D, Entrevistada E, Entrevistado F, Entrevistada G, Entrevistado H, Entrevistado I.

### 3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

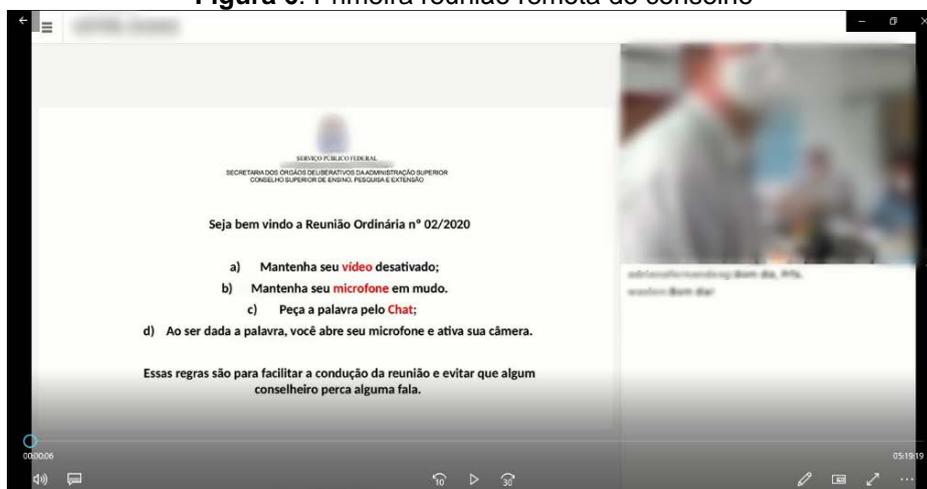
Para iniciar as observações, a pesquisadora entrou em contato com a Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior da instituição estudada, solicitando acesso aos dados de reuniões que já haviam acontecido de maneira remota a partir do mês de março de 2020. Como as reuniões são públicas,

dados como: atas, pautas, links dos vídeos das reuniões, entre outros, deveriam estar disponíveis no site da secretaria, mas não estão.

Após tentativas por e-mail, foi formalizado um processo no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da instituição, solicitando acesso a informações públicas, presente do Apêndice D. Enquanto não obtinha resposta, a pesquisadora iniciou a coleta de dados pelas reuniões que estavam acontecendo em tempo real e solicitou, informalmente, a um dos colaboradores da secretaria, pelo bate-papo da plataforma de reuniões, o acesso aos dados necessários.

Posteriormente, o secretário enviou por e-mail links de vídeos gravados nas reuniões solicitadas. Outros documentos como: pautas, atas, calendário de reuniões, minutas; não foram disponibilizados, mas a pesquisadora registrou por meio de captura da tela dos vídeos das reuniões. Na Figura 6, abaixo, pode-se ver o registro da primeira reunião após a mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto, captura da tela registrada em nota de campo. Com destaque para as orientações iniciais da reunião.

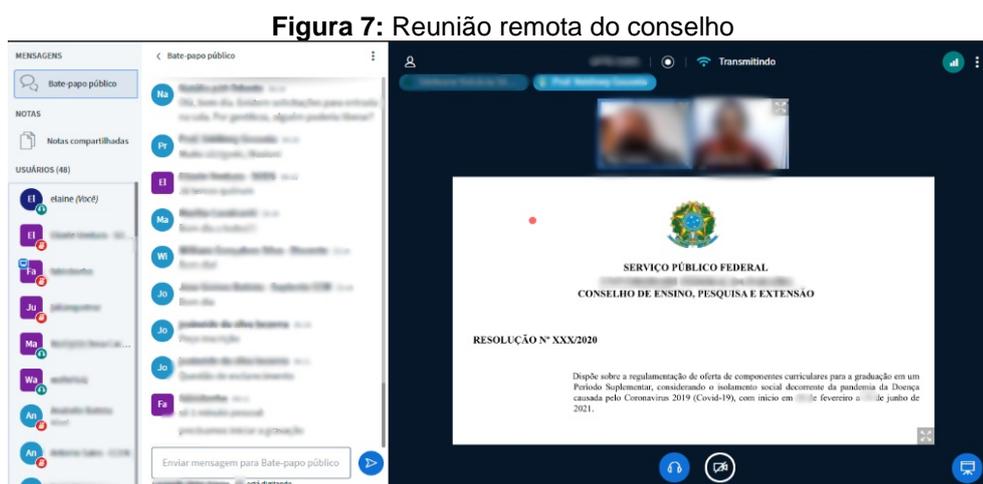
**Figura 6:** Primeira reunião remota do conselho



**Fonte:** Dados da pesquisa

Durante as observações foram registradas notas de campo. Nessas notas foram adicionados detalhes sobre as reuniões, como: a pauta que estava sendo tratada, os comentários dos membros do conselho, os debates mais relevantes, o processo de tomada de decisão na ocasião, observações feitas no chat da plataforma online utilizada para realização da reunião remota, e a lista dos participantes daquela reunião.

Na Figura 7, tem-se a captura da tela de uma observação feita em tempo real. É possível perceber o *layout* da plataforma utilizada para as reuniões do conselho durante o período remoto. Com a lista de participantes, o chat online, o documento transmitido e as imagens de quem estava com o vídeo ativado. A captura da tela foi registrada em nota de campo.



**Fonte:** Dados da pesquisa

Após o levantamento desses dados em forma de notas de campo, as informações foram utilizadas para, junto com a análise documental e o que foi encontrado literatura, elaborar o roteiro semiestruturado de entrevista e as vinhetas, para posterior aplicação.

O convite para participar da fase de aplicação de vinhetas e entrevistas foi enviado por e-mail (Apêndice E) para cinquenta membros do conselho estudado. A lista de e-mails foi cedida por um dos membros do órgão. Vale salientar que o conselho é formado por representantes da reitoria, professores representantes dos centros e representantes discentes. Dentre esses, definiu-se que a coleta de dados seria realizada apenas com os professores representantes dos centros, pois são eles que relatam os processos e tem participação total no processo de tomada de decisão do conselho.

Inicialmente, apenas três conselheiros responderam se disponibilizando a participar da coleta de dados. A pesquisadora iniciou a coleta e seguiu enviando novamente os convites por e-mail. Também solicitou que os membros que já haviam participado, indicassem colegas, utilizando a técnica de “bola de neve”. Desse modo, aos poucos essa fase da coleta foi sendo realizada e a pesquisadora foi percebendo

a saturação nas respostas. Ao final, nove membros do conselho participaram desta fase, o que diz respeito a aproximadamente 20% do total de conselheiros aptos a participar. Todos os participantes assinaram digitalmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, presente no Apêndice C do trabalho.

A aplicação das vinhetas e das entrevistas aconteceu por meio de videoconferência na plataforma Google Meet, em data e horário de preferência do participante. Em geral, a aplicação das duas fases teve duração entre 30 e 60 minutos.

O registro da aplicação das vinhetas e da realização das entrevistas foi feito por meio de gravação de áudio e vídeo, mediante autorização prévia dos entrevistados. Em complemento, foram realizadas anotações pela pesquisadora durante e depois da aplicação das técnicas, de aspectos relativos às formas de emissão de respostas, gestos, posturas, expressões corporais, para que assim o entrevistador possa ter o registro de elementos que não aparecem no áudio da entrevista, mas que são importantes na análise dos dados (Godoy, 2010).

As entrevistas foram transcritas e exportadas para o software ATLAS.ti, uma vez que, o programa permite a organização de arquivos de textos, a codificação para análise dos resultados, a criação de redes e nuvens de palavras, dentre outras ferramentas. A seguir, descreve-se como se deu o procedimento de análise de dados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após coleta de dados, obtidos por meio de observações, análises documentais, entrevistas e aplicação de vinhetas; foram feitos registros em notas de campo, transcrições, imagens e vídeos, e em seguida transferidos para o software ATLAS.ti. A ferramenta auxiliou na codificação dos dados, para posterior interpretação e discussão dos resultados por meio da análise de conteúdo.

A transcrição dos áudios registrados na aplicação das vinhetas e entrevistas foi realizada com o auxílio do programa de execução de vídeos Windows Media Player. As falas foram transcritas no editor de texto Microsoft Word. Ao final, os documentos dessa fase somaram 48.165 palavras.

Para auxiliar a codificação e análise dos dados, todos os documentos foram armazenados no software ATLAS.ti 9. Ele consiste em uma ferramenta para apoio da análise de dados qualitativos, trazendo mais visibilidade e transparência para o gerenciamento e interpretação dos dados (Walter & Bach, 2015).

Para analisar os dados, utilizou-se, além do suporte do ATLAS.ti, a técnica de análise de conteúdo. Como ela busca analisar as comunicações, se adapta a um vasto campo de aplicação e assim, se adequa ao campo da pesquisa (Bardin, 2007). A análise de conteúdo é uma eficiente ferramenta para compreender o meio estudado, ao passo que, dá suporte para uma análise completa do ambiente da pesquisa. Ela organiza-se em três fases cronológicas:

- (1) Pré-análise: consiste no planejamento do trabalho a ser elaborado, procurando sistematizar as ideias iniciais com o desenvolvimento de operações sucessivas, contempladas num plano de análise;
- (2) Exploração do material: refere-se à análise propriamente dita, envolvendo operações de codificação em função de regras previamente formuladas. Se a pré-análise for bem-sucedida, esta fase não é nada mais do que a administração sistemática das decisões tomadas anteriormente;
- (3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos (Fonseca Júnior, 2011).

Explorando cada fase cronológica da análise de conteúdo da pesquisa, a pré-análise foi iniciada desde a elaboração do objetivo, até os procedimentos metodológicos determinados para execução. A exploração do material aconteceu a partir da inserção dos dados no ATLAS.ti, passando pela codificação a partir das categorias elencadas na pré-análise. Por fim, no tratamento dos resultados obtidos e interpretação, analisou-se os dados encontrados no campo, interpretando-os com base na teoria previamente estudada.

A análise de dados no programa foi concluída com 16 documentos armazenados, 411 citações, 57.063 palavras, 10 códigos e uma rede criados, conforme pode-se observar no Quadro 8.

**Quadro 8:** Quantitativos Resultantes da Análise de Dados

Documentos armazenados	Nº de citações	Nº de palavras	Nº de códigos	Nº de categorias	Nº de redes
16	411	57.063	10	8	1

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, discorre-se sobre a análise dos dados e a discussão dos resultados da pesquisa a partir das informações que emergiram do campo e as relações e contrapontos com os achados de pesquisas anteriores e a teoria estudada.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo de análise e discussão dos resultados, inicialmente traz-se a caracterização do processo de tomada de decisão do órgão estudado e a hierarquia de risco de tais decisões. Em seguida, parte-se para a prática da tomada de decisão, onde, com base nas vinhetas aplicadas, têm-se contato com os aspectos que norteiam a decisão do conselheiro, o tipo de decisão tomada e os sentimentos oriundos dessa ação, no caso específico. É acrescentado a isso, informações de decisões e acontecimentos cotidianos observados nas reuniões.

Outro ponto abordado é o processo de mudança do trabalho face a face para o teletrabalho, e seus desafios. Detalhando fatores que compreendem o trabalho remoto e que o influenciam positiva ou negativamente, como a infraestrutura do ambiente de trabalho, as distrações e interrupções, e a flexibilidade e autonomia.

Para concluir, aborda-se a sobrecarga cognitiva e o processo de tomada de decisão de risco, detalhando os achados relacionados à sobrecarga de informações e sentimentos e emoções no conselho estudado. Finalizando com as relações entre o teletrabalho e a sobrecarga cognitiva na tomada de decisão de risco.

### 4.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO ÓRGÃO COLEGIADO

A tomada de decisão nas Universidades acontece por meio de órgãos colegiados. Esses devem ser compostos pela comunidade acadêmica, com representantes de diversos âmbitos. Existe uma predominância de docentes envolvidos na tomada de decisão das Universidades. Para Rizzatti e Dobes (2003, p.4), pressupõe-se “que o professor universitário seja tecnicamente competente e habilitado para tomar suas próprias decisões, tendo uma tendência de liberdade no que se refere a restrições organizacionais”. Nesse sentido, os autores afirmam que o colegiado é o mais razoável método de organização universitária, onde as decisões são tomadas por consenso.

O órgão colegiado estudado nesta pesquisa é o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão de uma Universidade Federal Brasileira. Órgão deliberativo

superior em matéria de natureza acadêmica, composto por: Reitor(a), Vice-Reitor(a), Pró-Reitor(a) de Graduação, Pró-Reitor(a) de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-Reitor(a) de Extensão e Assuntos Comunitários, dois representantes do pessoal docente de cada Centro dos campi, um representante da comunidade, representação do pessoal discente, representação do pessoal técnico-administrativo.

A escolha para a representação docente titular e seus respectivos suplentes é realizada por meio de uma eleição em que votam os docentes do Centro a ser representado. O mandato é de dois anos, podendo reconduzir para um mandato consecutivo. Já a representação discente é organizada pela Coordenação de Educação Popular, órgão suplementar da Pró-Reitoria de Extensão Comunitária. O mandato da representação discente também é de dois anos (Macêdo, 2018).

Na lista de componentes do conselho encontrada pela pesquisadora no site da instituição e posteriormente atualizada e disponibilizada em uma das reuniões observadas, o conselho atualmente é composto pelos representantes da reitoria, conforme citado anteriormente, por dois representantes titulares e dois suplentes de cada Centro dos campi, e pela representação discente.

De acordo com o estatuto da Universidade, o comparecimento às reuniões do conselho é obrigatório, com preferência sobre qualquer atividade dentro da instituição, exceto a reunião da Assembleia Universitária. O conselheiro que faltar três reuniões consecutivas, sem a devida justificativa e sem substituição pelo suplente, perderá o mandato. O quórum da reunião é mais da metade de seus membros e a deliberação acontece por maioria dos votos. A reunião do conselho é pública, porém participantes externos, como as partes interessadas dos processos, não tem direito a voto, apenas direito a voz, caso a fala for cedida por um dos membros do órgão.

Consta também no estatuto da Universidade que o conselho pode funcionar em nível de Câmaras. De acordo com os Entrevistados B e F, a partir do ano de 2020, o conselho estudado criou e regulamentou a existência de duas Câmaras, a Câmara de Graduação e a Câmara de Pós-graduação, tendo em vista a necessidade de dar mais celeridade a processos mais simples e corriqueiros. Para o conselho pleno ficou a responsabilidade da tomada de decisão mais complexa.

Antes da separação em Câmaras, todos os processos de interesse da graduação ou da pós-graduação eram julgados pelo conselho pleno. O Entrevistado

B afirma que houve pautas de reuniões com mais de trezentos processos. As reuniões começavam às 9h e iam até às 18h de forma quase ininterrupta, não permitindo que os conselheiros se debruçassem de forma mais republicana aos processos. “Como há limitações de tempo, de recursos e, acima de tudo, de energia intelectual para identificar as alternativas, prever as consequências e esclarecer as preferências, a atenção torna-se um recurso escasso, que influencia a decisão” (Choo, 2003, p. 265).

Para o Entrevistado B, isso evidenciava um ponto negativo, pois os processos envolvem a vida dos requerentes, quando, por exemplo, solicitam a emissão de um diploma para ingressar em um Programa de Pós-graduação ou para assumir um concurso.

Ainda de acordo com o Entrevistado B, na reunião do conselho pleno são discutidas questões de ordem institucional, como votações de minutas de resoluções. Já nas reuniões das Câmaras são discutidos processos mais simples, como quebra de pré-requisito de uma disciplina. Elas acontecem com um número reduzido de professores, o que permite celeridade na discussão e um retorno mais rápido a comunidade acadêmica. As reuniões observadas neste estudo foram as do conselho pleno, pela complexidade das suas decisões. Ambientes complexos de informação tem uma tendência maior a ocorrência de sobrecarga cognitiva (Kirsh, 2000).

Parte das decisões tomadas no conselho pleno investigado possuem características de risco. Em atividades que envolvem a saúde, por exemplo, o grau de insegurança é ainda maior e pode afetar a tomada de decisão eficiente. A seguir, no Quadro 9, apresenta-se as decisões tomadas durante as observações e as suas hierarquias de risco.

**Quadro 9:** Hierarquia de risco nas decisões tomadas pelo órgão colegiado

<b>Decisões</b>	<b>Hierarquia de risco</b>
Minuta de criação de programa de apoio as licenciaturas	Baixo
Suspensão dos calendários para aulas presenciais	Alto
Erro na classificação final de um concurso público	Médio
Prorrogação de curso e quebra de pré-requisito	Baixo
Eleição para composição do conselho que organizará a consulta para reitor	Médio

Anulação das matrículas do período suplementar	Alto
Minuta para o período suplementar	Alto
Minuta de criação de uma pós-graduação <i>lato senso</i>	Médio
Minuta da política de assistência estudantil de uma escola técnica	Médio
Minuta para oferta de disciplinas e atividades híbridas no período suplementar	Alto
Calendário para o período suplementar	Alto
Criação de disciplina no curso de Medicina Veterinária	Médio
Criação de curso de bacharelado	Médio
Estágio em clínica para alunos de um curso da área da saúde no período excepcional	Alto
Solicitação de computação de carga-horária total de disciplinas para professores do curso de medicina, mesmo que a disciplina fosse dividida por mais de um professor	Médio

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para caracterizar os riscos provenientes da tomada de decisão no conselho durante o período excepcional da pandemia, utilizou-se a seguinte noção:

- Baixo risco: decisões regulamentadas por normas internas ou externas; casos omissos que envolvem impacto para o indivíduo.
- Médio risco: decisões regulamentadas por normas internas ou externas; decisões que envolvem impacto na comunidade.
- Alto risco: decisões sem precedentes na legislação; decisões que envolvem a segurança e a saúde da comunidade.

É possível observar que decisões referentes à pandemia de Covid-19 possuem uma hierarquia de risco mais elevada que decisões corriqueiras da Universidade, isso se dá, principalmente, pelas deliberações nesse período envolverem risco de vida.

No que diz respeito ao processo de tomada de decisão no conselho, de acordo com o Entrevistado C, acontece da seguinte forma, processos relacionados às atividades acadêmicas são cadastrados no sistema pela unidade de origem e encaminhados para a secretaria do conselho, “é designado um relator; esse relator analisa o processo; faz o relato dele, e os demais conselheiros escutam o relato; avaliam o caso, e tomam a decisão”, caso discordem do relator, debatem quais propostas seriam viáveis.

Para a Entrevistada D, acontece uma análise subjetiva individual e em seguida, uma exposição dessa percepção para os demais conselheiros. Quando não há consenso, gera-se um debate e todos os lados são analisados. Nesse sentido, Pereira, Löbler e Simonetto (2010), afirmam que pela tomada de decisão ser uma atividade essencialmente humana, a subjetividade está onipresente e é o motor da decisão, não sendo possível negligenciá-la.

A Entrevistada E afirma que o processo de tomada de decisão no conselho é perpassado por duas variáveis. A primeira variável é a visão de mundo do conselheiro, a carga de como ele pensa a sociedade, as relações de poder e a universidade. A segunda variável é como o processo está instruído para orientar o conselheiro, pois quanto melhor o processo está municiado de informações, melhor será a explicitação do problema. A leitura que o relator faz do processo é determinante para que os demais conselheiros tomem a sua decisão.

A primeira variável citada pela Entrevistada E diz respeito ao julgamento, que é passível a qualquer tomador de decisão. Antes de qualquer raciocínio de alto nível acontecer, os julgamentos são evocados por uma avaliação afetiva. Quando as decisões necessitam de rapidez, os estados afetivos do indivíduo podem ser a primeira resposta. Sendo o raciocínio lógico substituído pelas emoções (Abatecola *et al.*, 2018). No caso do conselho estudado, as decisões não demandam tanta urgência, então os processos podem ser analisados, e se bem instruídos, como cita a Entrevistada E, a decisão mais viável ser tomada.

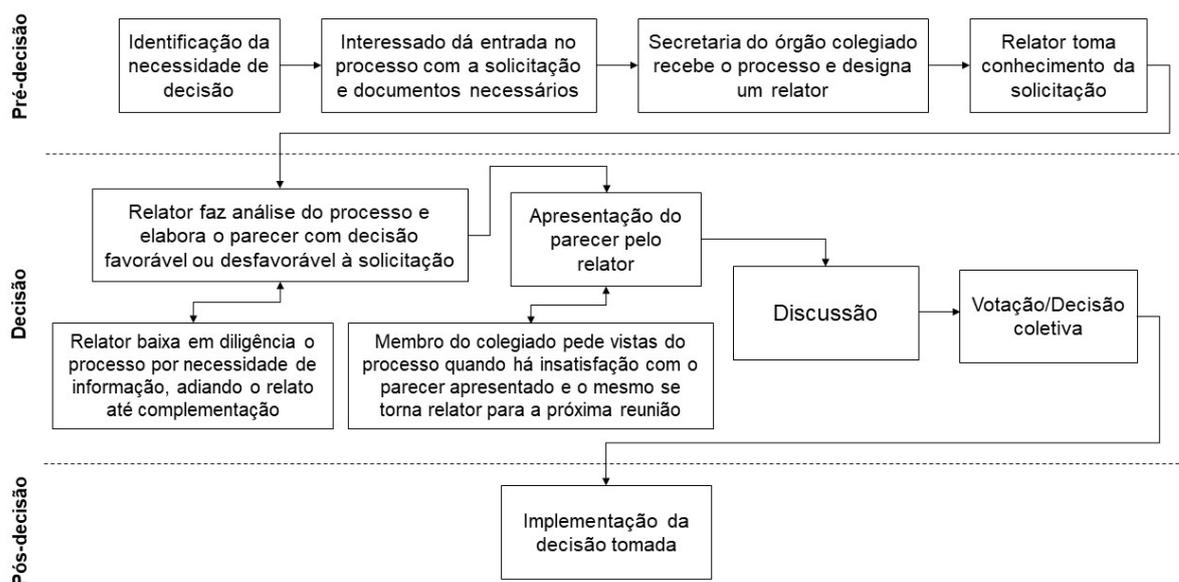
O Entrevistado F comenta que se o processo não estiver bem instruído, o relator pode demandar diligência, para que sejam adicionadas informações necessárias, e assim, a análise do caso pode ser mais precisa e completa. Também, se o relator receber o processo com um prazo curto para análise e construção do parecer, pode solicitar retirada de pauta.

Os processos são analisados a partir das normas, resoluções e legislações, tanto da Universidade, quanto externas, como do Ministério da Educação (Entrevistado F). São levados em consideração os princípios constitucionais da razoabilidade, economicidade, transparência, publicidade, entre outros (Entrevistados B e H).

O conselho também é responsável por analisar os casos omissos, onde pode-se decidir por uma opção que não está contemplada nas resoluções, quando não existe previsões. Por exemplo, se o pai de um discente sofre um acidente e ele

precisa de tempo para cuidar do familiar, o caso específico não está determinado nas normas, porém, ele pode solicitar uma licença com documentos que a fundamentem e ser contemplado (Entrevistada G). A seguir, na Figura 8, apresenta-se o processo de tomada de decisão do órgão colegiado, baseado nas observações e nos relatos dos entrevistados.

**Figura 8:** Processo de Tomada de Decisão no Órgão Colegiado



**Fonte:** Elaboração própria

O processo de tomada de decisão acontece em três momentos, pré-decisão, decisão e pós-decisão. E segue as seguintes etapas: identificação da necessidade de decisão; entrada no processo pelo interessado; designação do processo pela secretaria do órgão colegiado para um relator; o relator toma conhecimento; em seguida, faz análise do processo e elabora o parecer com decisão favorável ou desfavorável à solicitação; antes disso, se o processo necessitar de mais informações, o relator baixa em diligência e adia o relato até complementação; o relator apresenta o parecer em reunião; se discordar do apresentado, membro do colegiado pede vistas do processo e passa a relatá-lo na próxima reunião; os conselheiros discutem; há votação/decisão coletiva; e por fim, a decisão tomada é implementada.

Ao retomar os quatro modelos de tomada de decisões (Choo, 2003), apresentados no referencial teórico, pode-se observar que a tomada de decisão no conselho não se adequa totalmente ao modelo racional, pois não são utilizados

programas de desempenho para simplificar a tomada de decisão devido aos limites da mente. Não há registros em bancos de dados com decisões passadas semelhantes e o melhor caminho a seguir para evitar incertezas.

O modelo processual de tomada de decisão possui características semelhantes ao processo do conselho, pois segue fases onde o problema é identificado, analisado e resolvido. Tal qual pode-se observar na Figura 8, do processo de tomada de decisão do órgão colegiado. Primeiro o problema é analisado na mente do conselheiro, por meio do julgamento, em seguida, analisa-se em grupo, com interesses e objetivos conflitantes e, por fim, é feita a escolha.

Já em relação ao modelo político, observa-se que o conselho possui características de decisões, por vezes, políticas. Onde alguns membros utilizam de posições de influência para realizar ações dentro das regras com o seu poder de barganha. Por fim, o processo de tomada de decisão do conselho, na maioria das vezes, não se adequa ao modelo anárquico, pois ele segue uma sequência organizada de resolução de problemas. Os problemas não aparecem como uma “mistura de escolhas, problemas, soluções” ambíguos e confusos. O conselho precisa seguir regras e normas internas e externas na sua decisão.

A tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras, que buscam esclarecer o processamento de informações diante de problemas complexos e incorporar técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência. O que não pode acontecer é a rigidez das rotinas decisórias e dos valores que orientam a decisão (Choo, 2003).

A transição de processos físicos para processos digitais que aconteceu na Universidade no ano de 2019, agilizou o processo de tomada de decisão no conselho. Eles são cadastrados no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, e conseqüentemente, facilitou, na visão da Entrevistada G, o processo de mudança das reuniões face a face para as reuniões remotas no início da pandemia de Covid-19. De acordo com ela, os membros encontram o processo acessando o sistema online.

No caso do conselho investigado, de acordo com o Entrevistado F, ao se tornar membro, o tomador de decisão, inicialmente, tem contato com processos simples para relatar, conforme vai ganhando experiência e aprendendo com o processo de tomada de decisão, são designados processos mais complexos, que necessitam de mais atenção e tempo de análise. Pode-se perceber que a heurística

está presente no processo de tomada de decisão do conselho, uma vez que, através de experiências passadas, os relatores simplificam suas operações de julgamento.

O Entrevistado H comenta que quando recebe um processo para relatar, que nunca analisou solicitação semelhante, tende a levar um tempo maior debruçado sobre o caso estudando, pois requer uma atenção maior. Evita ao máximo ser interrompido. Já quando é um tema mais recorrente, que possui mais experiência, a análise é mais simples.

Nas decisões por experiência, como relatado pelo Entrevistado F, as primeiras escolhas são executadas sem informações e os resultados dessas escolhas alimentam o processo de aprendizagem com informações valiosas. Dessa forma, o tomador de decisão aprende gradualmente a identificar a melhor opção preferida conforme os resultados se acumulam na memória (Lejarraga & Gonzalez, 2011). Então, de acordo com o Entrevistado F, a secretaria do conselho designa processos mais simples para os novos membros, para desenvolver experiência.

Ao secretário ou secretária do conselho é dado o poder de designar qual processo irá para qual relator, ou seja, possui poder discricionário para a prática de sua atividade. A partir da observação de reuniões e decisões passadas, decide através de julgamento, qual conselheiro está apto a relatar o processo. No período observado, houve troca de reitorado. Pelo cargo de secretário ser comissionado, também houve mudança. Pôde-se observar que o novo secretário buscou informações com antigos conselheiros sobre a experiência dos demais para poder fazer suas designações.

As decisões do conselho são baseadas na experiência dos conselheiros, não com base em descrições e análises probabilísticas. De acordo com Lejarraga e Gonzalez (2011, 287), “decidir a partir de alternativas bem descritas e decidir a partir de informações coletadas da experiência levam a padrões de escolha distintos, que sugerem processos cognitivos diferentes”. Os autores confirmaram em seu estudo que a análise formal de informação descritivas requerem maior esforço cognitivo. Então, em cenários complexos, os tomadores de decisão preferem confiar na experiência.

#### 4.1.1 Tomada de Decisão Colegiada na Prática

Na instituição estudada, o órgão colegiado é predominantemente formado por docentes, desde os membros representantes da reitoria, até os representantes dos Centros. Desse modo, muitas vezes as funções de tomador de decisão e de educador se cruzam, isso torna o processo de tomada de decisão técnico e humano ao mesmo tempo. O Entrevistado I cita que a sua tomada de decisão é totalmente baseada no atendimento das necessidades dos alunos, principal público da Universidade.

Na tomada de decisão colegiada, o membro do conselho representa uma unidade que o escolheu. A decisão não deve ser guiada apenas por percepções e opções individuais, o voto do decisor deve estar de acordo com as necessidades daqueles que ele representa. No período excepcional observado, antes de aprovar uma minuta no conselho, os departamentos realizavam reuniões para debater e formular sugestões para o conselheiro – representante da unidade – levar ao conhecimento dos demais.

Visando chegar o mais próximo possível da realidade do processo de tomada de decisão no conselho, uma das técnicas utilizadas na pesquisa foi a aplicação de vinhetas. Elas foram elaboradas com base em problemas de decisão que aconteceram durante o período observado (abril a dezembro de 2020) e remetem a decisões arriscadas em momento de crise (pandemia de Covid-19). Buscou-se observar se esse tipo de decisão, na transição abrupta entre o trabalho face a face e o trabalho remoto, causou sobrecarga cognitiva.

A aplicação das vinhetas foi importante para simular a tomada de decisão do conselho, e conhecer quais aspectos são levados em consideração por cada agente de decisão e também como se sentem ao tomar decisões arriscadas em momentos de crise. A observação também trouxe um aporte interessante nesse sentido, apresentando muitas vezes opiniões divergentes e bastante debatidas pelos conselheiros.

Abaixo, apresenta-se três quadros com as vinhetas e as ações provenientes de cada aplicação. Após leitura e análise pelo tomador de decisão do problema de decisão apresentado na vinheta, foram feitas algumas perguntas: (1) se era favorável ou não à solicitação; (2) quais aspectos foram analisados para tomar essa

decisão; e (3) qual seu sentimento ao tomar a decisão. Cada vinheta foi aplicada com três participantes, cujo as identidades são preservadas, sendo representados pela inicial do nome entrevistado e uma letra.

**Quadro 10:** Respostas ao Problema de Decisão 1

<b>Vinheta 1</b>			
Um grupo de alunos do curso de fisioterapia pede para voltar a realizar estágios em clínicas da cidade, alegando que a pausa em atividades práticas do curso, em decorrência da pandemia de Covid-19, está causando prejuízo a todos. Principalmente pela impossibilidade de concluir o curso e assim poder assumir concursos, trabalhar para manter as necessidades básicas da família; e também pelo aumento de problemas psicológicos decorrentes do isolamento. Solicita-se que o retorno aconteça em período extemporâneo, entre dezembro/20 e janeiro/21.			
<b>Participante</b>	<b>Decisão</b>	<b>Aspectos Norteadores</b>	<b>Sentimentos</b>
<i>EB</i>	Favorável (seguindo as normas dos órgãos responsáveis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retenção dos alunos</li> <li>- Questões de saúde</li> <li>- Estágios remotos</li> <li>- Casos específicos</li> <li>- Normas de biossegurança</li> </ul>	Insegurança
<i>EF</i>	Desfavorável (a Universidade não tem condições de operacionalizar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orçamento baixo da Universidade</li> <li>- Falta de infraestrutura</li> <li>- Recursos humanos escassos</li> </ul>	Tranquilidade, pressão
<i>EG</i>	Desfavorável (pensando no todo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensa como instituição, não como individualidade</li> <li>- Analisa os riscos</li> </ul>	Desconforto

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como pode-se observar, no problema de decisão apresentado no Quadro 10, dois tomadores de decisão foram desfavoráveis e um foi favorável à solicitação. As justificativas contrárias à solicitação são, em geral, os riscos envolvidos no contato dos alunos com o vírus, o baixo orçamento da Universidade, a falta de infraestrutura e de recursos humanos. Já a justificativa a favor, diz respeito à necessidade de conclusão de curso pelos alunos, possibilidade de estágios remotos, normas de biossegurança elaboradas pela Universidade que devem ser seguidas.

Um fato interessante que deve ser observado, diz respeito aos sentimentos provenientes dessa tomada de decisão. Mesmo o conselheiro que foi favorável à

solicitação (Entrevistado B), sente-se inseguro ao decidir. Já o Entrevistado F, afirma se sentir dividido, enquanto está tranquilo por saber que a sua decisão é a melhor, sente-se pressionado pelos colegas que não concordam com o seu ponto de vista. Já a Entrevistada G sente-se desconfortável com a decisão.

Tal sentimento de insegurança é proveniente do cenário de incerteza gerado pelo momento de crise que atravessam. Para Choo (2003), nos estágios iniciais de busca de informação, os sentimentos de incerteza e dúvida são característicos. Nesse momento as pessoas estão tentando esclarecer as necessidades que devem guiar o processo de exploração do conhecimento.

A pandemia de Covid-19 foi uma situação inesperada, pouco se sabia sobre o vírus, e as decisões tiveram que ser tomadas em meio à crise, envolvendo risco de vida. Os indivíduos tomadores de decisão precisaram se guiar por uma série de informações que se modificavam diariamente. Esse tipo de decisão arriscada, conforme Huff e Prybutok (2008), envolve características psicológicas e emoções, por haver incerteza. Isso justifica os sentimentos negativos desenvolvidos pelos conselheiros. De acordo com Kalyuga (2011), os estados emocionais influenciam diretamente o desempenho da tarefa cognitiva.

**Quadro 11:** Respostas ao Problema de Decisão 2

<b>Vinheta 2</b>			
A Pró-reitoria de Pós-graduação solicita o retorno das atividades em laboratórios, suspensas por causa da pandemia de Covid-19, alegando que existem equipamentos que podem ser danificados por falta de uso e manutenção por um período prolongado. A suspensão das atividades presenciais causa dificuldades e prejuízos aos programas de pós-graduação que utilizam os laboratórios de pesquisa experimental para atividades dos pesquisadores.			
<b>Participante</b>	<b>Decisão</b>	<b>Aspectos Norteadores</b>	<b>Sentimentos</b>
<i>EA</i>	Desfavorável	- Pesquisas que precisam acontecer - Segurança e vida dos alunos	Impotência, indecisão, insegurança
<i>ED</i>	Favorável (seguindo o protocolo de segurança)	- Algumas pesquisas não podem parar	Tranquilidade
<i>EI</i>	Favorável	- Formação dos alunos - Medidas de segurança	Tranquilidade, liberdade

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para o problema de decisão apresentado no Quadro 11, têm-se duas decisões favoráveis à solicitação e uma desfavorável. No geral, os tomadores de decisão acreditam que as pesquisas são fundamentais para a formação dos alunos e para o avanço da ciência, porém a Entrevistada A coloca como aspecto norteador que justifica a sua decisão, a necessidade de garantir a segurança e a vida dos alunos.

Em relação aos sentimentos oriundos dessa decisão, os tomadores de decisão que foram favoráveis sentem-se tranquilos em relação à escolha. Já a Entrevistada A, que foi desfavorável, tem sentimento de impotência, indecisão e insegurança diante de tal problema de decisão. Sentimentos semelhantes aos dos conselheiros que decidiram na Vinheta 1, que se justifica pelo fato da incerteza gerada em decisões arriscadas (Huff & Prybutok, 2008).

**Quadro 12:** Respostas ao Problema de Decisão 3

<b>Vinheta 3</b>			
A Pró-reitoria de Graduação propõe a aplicação do ensino híbrido para o primeiro semestre letivo de 2021, alegando que os discentes estão em prejuízo por não poderem cursar componentes curriculares práticos desde a suspensão das aulas presenciais para evitar a contaminação por coronavírus. O que causa atraso na conclusão, sobretudo naqueles cursos com maior quantidade de componentes práticos.			
<b>Participante</b>	<b>Decisão</b>	<b>Aspectos Norteadores</b>	<b>Sentimentos</b>
<i>EC</i>	Favorável (desde que respeite os protocolos sanitários)	- Análise das condições pelo comitê de biossegurança da Universidade	Tranquilidade
<i>EE</i>	Desfavorável (diverge a apresentação da proposta)	- O ensino híbrido deveria ser exceção e não regra, como apresentado no pedido - Saúde das pessoas	Desconforto
<i>EH</i>	Favorável	- Necessidades dos alunos - Condições para o retorno	Tranquilidade, conforto

**Fonte:** Dados da pesquisa

A maioria dos tomadores de decisão são favoráveis à solicitação apresentada na Vinheta 3 (Quadro 12), exceto a Entrevistada E. De acordo com ela, não concorda com a forma que a proposta é apresentada, pois o ensino híbrido não deveria ser uma regra e sim uma exceção para casos específicos. Os outros dois

tomadores de decisão concordam com a solicitação e afirmam que as normas de biossegurança elaboradas pela Universidade devem ser seguidas.

Pode-se identificar que os sentimentos citados na tomada de decisão das três vinhetas estão relacionados com as crenças e expectativas de cada participante. Pois em grande parte, quando o tomador de decisão é favorável ao pedido, ele se sente tranquilo e confortável, como pode ser visto nos Quadros 11 e 12. Já quando desfavorável, os sentimentos são de insegurança e desconforto, por exemplo.

Em experimento, Bahrami *et al.* (2012, p. 1359) identificaram que “quando os membros do grupo tinham sensibilidade semelhante e tomavam decisões com base em informações igualmente confiáveis, o melhor desempenho (quase ótimo) era alcançado com a comunicação verbal direta”. Caso um membro do grupo tivesse sensibilidade menor que o outro, a decisão não era a melhor. No conselho estudado, pode-se observar diferença de sensibilidade entre os membros, indicando que algumas decisões tomadas nessa situação podem não ser ótimas.

Outra situação que pode prejudicar a tomada de decisão é a perda de informações envolvida no processo de comunicação interpessoal. As falhas de comunicação não se devem apenas a ruídos e erros aleatórios. Muitas vezes ao comunicar suas intenções internas verbalmente, as pessoas superestimam a clareza da mensagem comunicada, como se seus estados internos fossem transparentes para o destinatário. Da mesma forma acontece com os destinatários, que muitas vezes interpretam o significado do que lhes é dito a partir da sua própria perspectiva e não da perspectiva do falante (Bahrami *et al.*, 2012).

#### *4.1.1.1 Fatores que influenciaram a tomada de decisão do conselho*

A partir das observações, pôde-se perceber vários fatores internos que influenciaram a tomada de decisão no período. Como divergência de interesses, discussões corriqueiras, opiniões contrárias, necessidade de apoio jurídico e instabilidades na gestão.

É importante registrar que durante a coleta de dados do trabalho, houve mudança de reitorado na instituição e, com isso, modificou-se todos os representantes dos cargos de pró-reitoria que fazem parte do conselho e também a

coordenação da Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior. Essa mudança causou um grande impacto na tomada de decisão do órgão durante o período inicial da nova gestão.

A primeira reunião após a posse da nova equipe foi bastante conturbada. Por falta de experiência dos novos componentes, alguns procedimentos regimentais não foram seguidos, o que gerou debate sobre a legalidade da reunião. Que prosseguiu, pois a votação em pauta tinha caráter de urgência, a aprovação das resoluções e do calendário para período 2020.2 (Notas de Campo, 2020).

Diversos conselheiros afirmam que a pauta não poderia ser votada, pois antes de decidir se o novo período será híbrido, as normas de biossegurança deveriam ser apresentadas. Outro conselheiro opina que na ocasião ainda não existe um plano de imunização por parte do governo, para se pensar em aulas presenciais e também não há orçamento específico para a nova realidade e juridicamente as pessoas não podem ser obrigadas a arriscar suas vidas (Notas de Campo, 2020).

Um membro do conselho questiona no chat<sup>2</sup> como serão asseguradas as demandas que surgirão neste momento, pois no período regular a instituição não consegue garantir nem giz branco para as aulas no seu departamento. Finaliza dizendo que teme pelo retorno. Um professor pede a fala a um conselheiro e menciona que a instituição não conseguiu garantir minimamente a disponibilidade de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) para os cursos que já retomaram algumas atividades (Notas de Campo, 2020).

Ainda sobre a tomada de decisão para o semestre híbrido, uma conselheira afirma que não se pode pensar nas necessidades de um Campus em detrimento de outros, pois são realidades distintas. Outra conselheira declara que a comissão de biossegurança não pode se valer apenas das bandeiras<sup>3</sup> dos municípios do estado para tomar as decisões, pois a Universidade tem alunos de todo o Brasil (Notas de Campo, 2020).

Um dos conflitos que aconteceram no processo de mudança da equipe do reitorado, foi a decisão do presidente do conselho e do coordenador da secretaria de restringir o uso do chat da ferramenta utilizada para as reuniões remotas. O

---

<sup>2</sup> Ferramenta disponível na plataforma onde as reuniões remotas acontecem.

<sup>3</sup> Classificação final para auxiliar o distanciamento controlado, indo de medidas mais flexíveis a mais restritas.

coordenador justifica que a utilização do chat será considerada como fala no conselho, por isso é restrito aos conselheiros. Um membro do conselho afirma que com essa atitude eles estão limitando e não amplificando o debate. Outro desacordo aconteceu quando foi negado o direito de fala a um conselheiro e foram retiradas da sala professoras que não participavam do conselho e estavam comentando no chat (Notas de Campo, 2020).

Outro debate corriqueiro nas reuniões do período excepcional da pandemia é sobre a licitude de algumas decisões. Uma extensa discussão acontece após ser votado na minuta a garantia dos benefícios estudantis caso o semestre seja trancado pelo aluno. O procurador da Universidade afirma no chat que a proposta é ilícita, pois “o PNAES<sup>4</sup> é um programa vinculado à permanência. Se o aluno tranca, não há como manter benefícios” (Notas de Campo, 2020).

Vários membros colocam que a minuta não está sendo votada para um período regular, que deve haver flexibilização no contexto da pandemia, uma vez que ficou decidido que os discentes não seriam obrigados a participar do período. O procurador afirma que essa medida foi apontada como irregularidade pela CGU<sup>5</sup> (Notas de Campo, 2020).

Um fator interessante a ser citado é que enquanto as discussões acontecem, tanto no microfone, quanto no chat, os conselheiros vão adicionando artigos de resoluções no chat para respaldar as decisões. Esse é um suporte diferente à tomada de decisão, que não acontecia nas reuniões presenciais.

A participação do procurador da Universidade é bastante ativa nas reuniões, ele adiciona ao chat legislações que podem ser infringidas caso alguma decisão for tomada. Isso gera bastante discussão, pois não foi criada uma legislação específica para respaldar as ações realizadas durante a pandemia e na maioria das vezes, as decisões são tidas como ilegais.

Um exemplo é que a carga-horária mínima do docente em sala de aula precisa ser oito horas semanais e durante a pandemia professores de disciplinas práticas ficaram sem poder lecionar e completar sua carga-horária mínima. Isso trouxe bastante prejuízo, um deles foi em relação à progressão funcional do docente (Notas de Campo, 2020). Pode-se observar que a discrepância entre as decisões

---

<sup>4</sup> Plano Nacional de Assistência Estudantil.

<sup>5</sup> Controladoria-Geral da União.

que precisam ser tomadas durante o período de crise e a legislação, causam intenso debate e desgaste no conselho.

No chat, um conselheiro afirma que “na situação em que estamos, as decisões individuais repercutem inevitavelmente no coletivo” (Notas de Campo, 2020). “Nas organizações universitárias, os conflitos de interesse são fatores preponderantes que interferem permanentemente no processo decisório (Rizzatti & Dobes, 2003, p. 2)”.

Uma organização é constituída por vários grupos, cada um com seus objetivos e interesses, nenhum grupo decide inteiramente que objetivos a organização deve perseguir. Membros de um grupo buscam aliados em grupos com interesses semelhantes e negociam com os grupos divergentes, mas que tem participação essencial. Cada decisão tomada leva em consideração os vários interesses conflitantes (Choo, 2003).

É possível observar que esse conselho universitário possui vários grupos de interesse. O Entrevistado H cita que dependendo da afeição ou não que se tem pelas crenças do relator, por exemplo, é determinante para a votação e conseqüentemente para a tomada de decisão. Nesse sentido, Slovic *et al.*, (2004) afirmam que os indivíduos são dotados de emoções e afeto, que são os primeiros mecanismos a orientar julgamentos.

Em relação à percepção, o Entrevistado B cita que o conselho é um órgão técnico, mas não deixa de ser político, pois decide as políticas educacionais da Universidade e complementa afirmando:

Em sendo um órgão político, nós levamos pra esse conselho superior as nossas percepções de mundo, é claro, né? As nossas visões, educação, as nossas angústias, as nossas paixões, os nossos afetos [...]. Isso deve estar no debate, isso deve estar na discussão, mas isso não pode, na minha opinião, comprometer o fundamento jurídico, legal e regimental dos pareceres (Entrevistado B).

Bahrami *et al.* (2012) descobriram que a confiança metacognitiva – consciência nos seus atos e pensamentos – compartilhada, transmite a força da opinião de um indivíduo e sua confiabilidade inseparavelmente. Os autores afirmam que, na tomada de decisão coletiva, um indivíduo é influenciado pelas percepções do outro; mas nem sempre o coletivo decide melhor que o indivíduo sozinho, pois entre o grupo pode haver uma opinião que leve a uma falha coletiva. Nesse sentido,

quando um membro do grupo confia e é influenciado pela percepção do relator, como citado pelo Entrevistado H, pode não tomar a melhor decisão. “Colegialidade não significa necessariamente que as decisões sejam sempre tomadas no melhor interesse da universidade como um todo” (Burnes *et al.*, 2014, p. 6).

## 4.2 PROCESSO DE MUDANÇA DO TRABALHO FACE A FACE PARA O TELETRABALHO

Com o avanço da pandemia do Covid-19 e a necessidade do distanciamento social para evitar contaminação, muitos locais que antes não adotavam o trabalho remoto tiveram que se adequar rapidamente ao modelo, causando dificuldades tanto para as organizações, quanto para os colaboradores.

A seguir, detalham-se os desafios do teletrabalho a partir do processo de mudança abrupto do modelo de trabalho físico para o remoto no órgão colegiado nas circunstâncias da pandemia de Covid-19.

### 4.2.1 Desafios do Teletrabalho no Contexto da Pandemia de Covid-19

Também chamado de trabalho flexível, no teletrabalho, os trabalhadores podem ter maior controle sobre o número de horas trabalhadas, podendo resultar em diminuição no horário de trabalho para atender às demandas familiares (Chung & van der Lippe, 2020). No contexto da pandemia de Covid-19, as ocupações que tinham capacidade de acontecer remotamente foram transferidas para arranjos de trabalho em casa, uma mudança forçada, não importando a experiência do trabalhador com o teletrabalho (Kramer & Kramer, 2020).

Dessa forma, quando perguntados se houve alguma reorganização das atividades na transição do trabalho face a face para o trabalho remoto, os entrevistados afirmaram que a única diferença é o formato em que a reunião é realizada, transferida do presencial para o online (Entrevistada A, Entrevistado B, Entrevistada E, Entrevistado F, Entrevistado I).

O Entrevistado B cita que o protocolo é o mesmo, o que se perde é a socialização, o cafezinho na hora do intervalo, as brincadeiras entre a análise de um parecer e outro. No presencial, criam-se relações de amizade e vínculos com pessoas em que se confia mais para comentar percepções sobre a reunião, sobre o julgamento dos processos. Já nas reuniões online, só há possibilidade de fazer isso por meio de canais não oficiais. Em pesquisa, Aguilera *et al.* (2016) descobriram que os gestores veem a limitação de interação entre os funcionários como uma falha do teletrabalho.

Nesse sentido, a Entrevistada E comenta que os debates e os embates presenciais são mais contundentes. Ela sente falta do contato pessoal com os colegas e conversas com o relator que está ao lado. Acha que as reuniões podem ser feitas remotamente, mas perde-se a performance pessoal de cada membro e o envolvimento. Já o Entrevistado I acha que o conselho se tornou mais eficiente com as reuniões remotas, conforme fala:

Um aspecto interessante do conselho é que a gente tem um chat ali que todo mundo fica escrevendo, então tem um fórum de discussão adicional que não existe na reunião presencial, porque na reunião presencial você fala no máximo com dois ou três que está ali ao seu lado, de forma informal e pede o microfone pra falar. Durante as atividades via teletrabalho, você tem a opção de pedir a fala, em que você vai falar pra todos, mas pode escrever também no chat. Então, existe uma discussão que eu considero muito salutar ali no chat. Vão aparecendo informações, às vezes existe uma resolução, uma lei, o pessoal coloca ali, né? Então, é muito bom. Eu acho que o teletrabalho, ele é até melhor para o funcionamento do conselho.

Em relação à eficiência, pesquisa realizada pelo LinkedIn revela que 33% dos entrevistados consideram que estão mais produtivos, pois a falta de interação com os colegas no ambiente físico reduziu as interrupções ao trabalho. Porém, outra parcela importante dos brasileiros está se sentindo impactada por essa falta de interação: 39% se sentem solitários e 30% estão estressados por falta de momentos de descontração no trabalho (Souza, 2020).

Sobre o período de transição do presencial para o remoto, o Entrevistado F comenta que o conselho ficou quase dois meses sem se reunir, pois a secretaria estava decidindo a melhor forma de realizar as reuniões. Enquanto isso, os processos continuaram sendo enviados, e isso gerou um acúmulo, pois não havia reunião para dar encaminhamento.

Foi importante saber se os conselheiros já haviam tido alguma experiência anterior com o trabalho remoto. Parte deles não tinha (Entrevistada A, Entrevistado B, Entrevistado F, Entrevistada G, Entrevistado H). Porém, de acordo com o Entrevistado B, já se trabalhava através dos sistemas virtuais da Universidade, tanto para apoio às turmas, quando no acompanhamento de processos, por exemplo. O Entrevistado C já havia dado aulas remotas na especialização EAD em que lecionava. A Entrevista D não tinha experiência oficial com o teletrabalho, mas desenvolvia várias atividades do trabalho em casa, como preparação de aulas e elaboração dos pareceres. A Entrevistada E orientava seus alunos via internet. Já a Entrevistada G não tinha experiência nenhuma e relata que sofreu bastante no processo de transição.

Uma das características do teletrabalho é a possibilidade de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Porém, de acordo com pesquisa realizada por Aguilera *et al.* (2016), nem sempre esse benefício é percebido como proporcionado, fato observado no conselho. Em relação à preferência dos conselheiros em manter a vida doméstica e o trabalho separados, maioria respondeu que opta pela separação (Entrevistada A, Entrevistada D, Entrevistada E, Entrevistada G, Entrevistado I).

A Entrevistada A prefere que haja essa divisão, pois, quando está em casa trabalhando, precisa dar atenção às filhas e fazer as atividades domésticas. Para ela, o trabalho remoto não funciona psicologicamente. Para a Entrevistada D, é necessário ter o hábito de sair para trabalhar e se relacionar com pessoas, então prefere manter as situações em formato separado, para que o trabalho não invada o convívio familiar. Também a Entrevistada E prefere separá-lo da vida pessoal.

O Entrevistado B consegue separar o trabalho da vida doméstica, seja no teletrabalho ou presencialmente. Já o Entrevistado C comenta que não tem problema de “misturar tudo”, se adapta bem ao desenvolvimento das atividades em paralelo. O Entrevistado I prefere manter a vida doméstica separada do trabalho, mas afirma que é adepto do teletrabalho, que poderia ser desenvolvido em outro local que não fosse a casa, como em sua sala na Universidade. Não necessariamente todos os conselheiros precisariam estar na sala de reuniões da reitoria para participar da reunião do conselho.

As atividades do conselho podem ser realizadas remotamente, de acordo com os conselheiros (Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistada D, Entrevistada E, Entrevistado F, Entrevistada G, Entrevistado H, Entrevistado I).

Porém, mesmo havendo compatibilidade, o Entrevistado C comenta que não é o ideal, pois alguns debates acontecem melhor no presencial. A Entrevistada D afirma que a presença física não é obrigatória para a realização de atividades no conselho, mas é importante. Para ela, no presencial é possível ter contato com a emoção e a percepção do outro.

Seguindo nessa linha, a Entrevistada E confirma que há compatibilidade com o teletrabalho, mas sente falta de ver o semblante do outro. Nas reuniões online, para não sobrecarregar a plataforma<sup>6</sup>, é orientado que todos os conselheiros desliguem suas câmeras, exceto o presidente e o relator do processo. Então, ela comenta que:

“[...] há uma sensação de isolamento e eu acho que isso é uma perda, porque isso traz desconcentração. [...] a presença física ela exerce um dado controle sobre os comportamentos. A presença física exige que eu esteja de fato atenta ao trabalho do outro, esteja atenta ao relato processual do outro. Imagina que não é nada elegante você estar desatenta ao relato do seu colega presencialmente [...] (Entrevistada E).

O Entrevistado F opina que, quando houver possibilidade de um retorno total das atividades presenciais, dificilmente o teletrabalho vai se sustentar. Lamenta, por achar que muitas reuniões poderiam ser resolvidas virtualmente, para evitar, por exemplo, o deslocamento dos professores que precisam sair das cidades do interior para assistir reuniões na capital, minimizando gastos e cansaço físico. Para ele, deveria manter presencial apenas as reuniões com decisões mais complexas, onde o debate cara a cara é essencial.

Segundo Aguilera *et al.* (2016), a prática do teletrabalho é mais provável de ser implantada quando os trabalhadores precisam enfrentar longos deslocamentos. No conselho estudado, pode ser viável para o futuro que pessoas que precisam se deslocar para participar das reuniões ou que estejam em outros locais participando de eventos, por exemplo, participem das reuniões de maneira remota, enquanto os conselheiros com disponibilidade, participem da reunião presencial. O Entrevistado H comenta que isso é algo que vai sugerir a reitoria ao término da pandemia, mesmo que seja apenas como uma exceção.

---

<sup>6</sup> Serviço de Conferência Web da RNP – disponibilizada pelo Governo Federal e utilizada pelo conselho para realização das reuniões.

Segundo o Entrevistado F, o teletrabalho está funcionando porque as pessoas não tiveram opção, mas antes da pandemia, quando se propunha alguma reunião remota, por exemplo, não era bem aceito. O impedimento também vinha da infraestrutura da Universidade, que, principalmente nos *campi* do interior, não oferecia conexão de qualidade com a Internet. Para o Entrevistado B, um ponto positivo da reunião online é o quórum: ele fala que, desde o começo do novo formato, não houve cancelamento de reuniões por falta da quantidade mínima de membros. A Entrevistada D confirma que, em relação à participação dos membros, as reuniões remotas foram eficientes.

#### 4.2.2 Infraestrutura do Ambiente de Trabalho

Ao pensar em ambiente como um espaço de atividade, inicialmente vem à mente o espaço físico. Contudo, também os espaços virtuais se qualificam como espaços de atividade, cheios de recursos, ferramentas e restrições (Kirsh, 2000). Quando se trata de ambiente de trabalho para tomada de decisão, é importante garantir as condições mínimas de ergonomia, sossego, acesso às TICs e à informação.

Em relação ao trabalho remoto, essas necessidades básicas em alguns casos ficam comprometidas, pois o ambiente de trabalho se confunde com o ambiente doméstico. Nesse sentido, os participantes da entrevista foram perguntados se tiveram dificuldade para gerenciar o espaço de trabalho em casa enquanto local de tomada de decisão.

Em resposta, o Entrevistado B comenta que seu companheiro também é professor e já houve momentos em que os dois tiveram reuniões concomitantes e na casa só há um escritório. Ele acrescenta que, mesmo assim, se sente privilegiado por ter um ambiente confortável e climatizado, quando outras pessoas não têm essa oportunidade. Desse modo, mesmo dividindo o ambiente e precisando utilizar algumas estratégias para evitar interferência, ele afirma que não há prejuízo para a tomada de decisão.

O Entrevistado C afirma que há um facilitador: é solteiro e mora sozinho, então facilmente ele adaptou sua casa para ser o ambiente de trabalho. A

Entrevistada D também não teve problemas, pois é solteira e mora com os pais, possuindo um escritório isolado do resto da casa. A Entrevistada E afirma que enquanto docente já possuía um escritório em casa e não teve dificuldades nesse sentido.

Já o Entrevistado F, mesmo já possuindo uma infraestrutura mínima, teve dificuldades em gerenciar seu espaço de trabalho em casa. Relata que a Universidade não contribuiu com a infraestrutura e ele precisou investir, pois, com o trabalho remoto, passou a ter problemas de saúde, como dores na coluna, por estar muito tempo sentado; e problemas de visão, pela exposição ao computador. Além de investir em móveis mais ergonômicos, precisou pagar tratamento médico e fisioterapêutico. Conforme fala:

Também não se foi feito nenhum levantamento com os professores, pra saber as próprias condições de trabalho de casa. Porque nós de repente ficamos trabalhando em ambiente doméstico, sem termos estrutura nenhuma, a universidade não ofereceu nada, né? E começou querer cobrar igual ou mais o que se cobrava quando era presencial. E isso gerou muita dificuldade, gerou adoecimento (Entrevistado F).

O Entrevistado H comenta que a sua casa não estava preparada para se tornar um local de tomada de decisão, pois não possui um escritório. em cada dia, ele trabalha em um lugar diferente da casa e, por vezes, sofreu interferência da família.

Para a Entrevistada G, a mudança abrupta do trabalho face a face para o teletrabalho a deixou perdida, pois ela costumava desempenhar todas as suas atividades na Universidade e não possuía nem uma estrutura mínima em casa. O Netbook que tinha não estava em bom estado. Então, pediu autorização da chefia para levar o computador da sua sala da Universidade para casa. A falta de recursos materiais também é citada em pesquisa realizada por Lemos, Barboza e Monzato (2020), no contexto do trabalho remoto na pandemia.

Relata que também precisou se ajustar em relação aos dois filhos em idade escolar, principalmente com o menor, de oito anos, pois ele não entendia que ligar a TV alta, por exemplo, interrompia seu trabalho. Essa situação a deixou desnorтеada e estressada:

A gente entrou em março, abril tivemos reuniões, como eu falei, e eu ainda tava sambando onde é que eu ia colocar o computador da melhor maneira dentro de casa. E aí, a partir da metade do ano, em julho, foi que eu consegui realmente um local [...]. Então veja que são muitas coisas que a gente não dominava e que isso realmente me deixa fora de eixo, porque imagine você faltar uma reunião ou não conseguir se expressar em uma reunião, que o seu direito é o seu local de fala, né? Então, no fim das contas, a gente foi se ajustando e hoje eu me sinto confortável no meu ambiente doméstico pra fazer o trabalho, eu me sinto tranquila (Entrevistada G).

O Entrevistado I sentiu dificuldades, principalmente porque tem três filhos, um deles ainda bebê e dois em idade escolar. Além disso, sua esposa também é professora. Comenta que trabalhar e dar apoio escolar aos filhos foi complicado. Trazendo um importante relato:

A vantagem de quando você tem um local de trabalho fora de sua casa, você acorda de manhã, toma banho, toma café e vai trabalhar. Dá meio dia, retorna. Aquele tempo você tá dedicado, você não confunde casa com trabalho. Estando em casa, é impossível pra mim. Tanto que se você olhar eu tô na sala, porque tá todo mundo nos outros quartos, eu tô na sala. Às vezes um menino sai pra ir na cozinha. Minha filha tá falando um pouquinho agora, que deve tá comendo. Então isso é muito complicado. Esse gerenciamento é muito ruim [...]. É muito complicado fazer a divisão, trabalho-família. Isso é ruim, também porque eu acho que é uma invasão do ambiente familiar. Então, meus filhos aqui, eles perdem a liberdade de falar, brincar, assistir uma televisão, porque agora eu tô trabalhando. Então, [...] o home office pra mim foi desmistificado, eu sou totalmente contra. O home office seria uma exceção (Entrevistado I).

A Entrevistada A relata que, em sua família, a experiência com o trabalho remoto foi muito difícil, pois mora em um apartamento pequeno e teve que haver uma reorganização dos ambientes para conseguir fazer o mínimo. Enquanto dava a entrevista em um quarto, o marido dava aula no outro e uma das filhas assistia aula na sala.

Em uma das reuniões observadas, o relator de um processo comentou que a sala de casa virou multifunções, escola da filha, sala de aula e escritório de trabalho dele. Vários conselheiros comentam no chat da plataforma de reuniões que estão na mesma situação. O relator afirma que está muito limitado com o tempo, pois teve que assumir uma série de atividades em casa junto aos filhos e o horário de trabalho se prolongou para madrugadas e cedo da manhã (Notas de Campo, 2020).

Pesquisa institucional realizada com os docentes pela Universidade pesquisada e apresentada em reunião do conselho, revelou que dentre as principais dificuldades consideradas críticas durante o trabalho remoto, a afirmação “Há pessoas em minha casa que precisam de minha assistência” foi marcada por 40% dos respondentes e aparece como principal dificuldade. É importante citar esse dado, pois o conselho pesquisado é formado por professores da Instituição e retrata a realidade desse público (Notas de Campo, 2020).

Enfim, percebe-se que para os conselheiros que possuem filhos em idade escolar a dificuldade foi maior do que para aqueles que não tem filhos. Em estudo, Ten Brummelhuis e Van Der Lippe (2010) descobriram que opções como teletrabalho e trabalho flexível são pouco eficientes para profissionais com filhos, pois, nos curtos períodos de trabalho que são alternados com tempo gasto com os filhos, o funcionário pode não ter capacidade de concentração total no trabalho.

Como pode-se perceber nos relatos anteriores, a partir das dificuldades encontradas com a transição abrupta do trabalho face a face para o trabalho remoto durante a pandemia, tendo em vista a necessidade de distanciamento social, foi necessário realizar mudanças na infraestrutura do ambiente de trabalho em casa.

A Entrevistada A diz que precisou se adaptar e organizar o local e o horário de trabalho. O Entrevistado B fez algumas adaptações no escritório que já tinha em casa, visando o conforto, pois segundo ele, passa o dia todo no escritório. A Entrevistada D adquiriu um Notebook, softwares e aumentou a capacidade da internet. A Entrevistada E precisou apenas adequar a presença dela e da companheira no escritório que já possuía. O Entrevistado F também já tinha um escritório, mas precisou melhorar a infraestrutura adquirindo mesa maior, cadeira mais confortável, computador melhor e fone de ouvido sem fio.

Ainda sobre os investimentos em infraestrutura para o ambiente de trabalho, a Entrevistada G, além de levar o computador da sua sala da Universidade para casa, investiu em webcam, microfone e fones de ouvido. O Entrevistado H adquiriu uma mesa para fixar um espaço específico para o trabalho. Já o Entrevistado I sentiu necessidade de fazer mudanças, como colocar um ar-condicionado na sala, melhorar a mesa, melhorar a internet, mas não fez. Sente falta de um ambiente mais confortável e ergonômico.

Os entrevistados que conseguiram fazer modificações na infraestrutura, sentiram melhora no desempenho para resolução de tarefas. A Entrevistada D cita

que o investimento em equipamentos tornou mais ágil a realização de atividades, minimizou o estresse com travamentos e fez o trabalho render mais. Para o Entrevistado F, seu desempenho melhorou porque se sentiu mais confortável. A Entrevistada G passou a ter mais foco no trabalho.

Sobre os materiais que são utilizados no cotidiano da atividade de decisão, enquanto trabalho remoto, os principais equipamentos citados pelos entrevistados foram computador, internet, fone de ouvido e celular (Entrevistada A, Entrevistado C, Entrevistada E, Entrevistado F). Além desses materiais para apoio a decisão, o Entrevistado C utiliza papel e software de texto. O Entrevistado H conecta a televisão ao computador para ficar com duas telas. A Entrevistada A comenta que o fone de ouvido sem fio foi essencial para ela que tem filhos pequenos, porque pode ficar ouvindo a reunião, enquanto resolve alguma demanda dos filhos.

Os entrevistados citam que não houve contrapartida da Universidade para aquisição de equipamentos para o trabalho remoto no conselho, só a plataforma para reuniões. O Entrevistado I comenta que em alguns centros os professores podiam pegar os computadores que estavam disponíveis, mas ele não tinha necessidade.

Foi importante saber se o ambiente de tomada de decisão era usado apenas para trabalhar ou se era compartilhado com a família. A Entrevistada A comenta que todos utilizam o mesmo espaço na sua casa, o trabalho ou estudo precisam ser na sala. Já o local de teletrabalho do Entrevistado C é no quarto, que não é compartilhado com a família. A Entrevistada D tem um ambiente separado para trabalho, mas comenta que mesmo assim em alguns horários a rotina da casa atrapalha e ela acaba deixando algumas atividades para realizar a noite ou de madrugada.

O Entrevistado B possui um ambiente exclusivo para o trabalho em casa e afirma se sentir confortável. Os Entrevistados E e F também possuem um ambiente específico para o trabalho. Já a Entrevistada G transformou a sala de jantar em local de trabalho e a família não utiliza mais. O Entrevistado I delimitou um lado da mesa da sala para ser seu local de trabalho. O Entrevistado H afirma que existe certo compartilhamento do ambiente, principalmente em horários que ele não está utilizando. Percebe-se que os tomadores de decisão que não possuíam ambiente específico para trabalho em casa, tiveram mais dificuldades de adaptação.

O desenvolvimento de habilidades também faz parte da infraestrutura necessária para o trabalho. Quando perguntados sobre a oferta de suporte nesse sentido pela Universidade, os conselheiros citaram que o apoio foi mais voltado para as ferramentas de ensino online, para o trabalho no conselho não foram desenvolvidas atividades. A Entrevistada D comenta que ficou a cargo de cada membro do conselho aprender a usar a ferramenta utilizada para as reuniões. A Entrevistada G afirma que a secretaria enviou por e-mail os prints da tela da plataforma, mostrando como fazer o login.

Sobre desenvolvimento de habilidades voltadas para as atividades remotas do conselho, o Entrevistado H, que fazia parte de uma assessoria no início da pandemia, citou que essas ações foram priorizadas para os professores e alunos que estavam na ponta, a parte administrativa foi deixada de lado.

#### *4.2.2.1 Dificuldades de Acesso*

Para um bom desempenho do trabalho remoto, o indivíduo necessita de uma infraestrutura mínima de tecnologia de informação, com ferramentas de software, hardware e Internet apropriados, pois, de acordo com Aguilera *et al.* (2016), a distância entre o trabalhador e o local de trabalho convencional precisa ser reduzida.

Durante as reuniões observadas na pesquisa, percebeu-se que muitos conselheiros tiveram dificuldades de acesso por diversos motivos, como instabilidade da plataforma e, principalmente, problemas de conexão com a Internet. Outro problema relatado recorrentemente é que a enquete da votação para tomada de decisão não aparecia ou sumia antes do tempo determinado. As votações precisavam ser refeitas por inconsistência do sistema. Também, com a oscilação das redes de internet dos membros, em alguns momentos o relator precisava reler o parecer, para que a votação pudesse ser aberta. Para evitar a sobrecarga da plataforma, a coordenação solicitava que só abrisse o vídeo o participante que fosse falar (Notas de Campo, 2020).

Uma parcela menor de membros tinha dificuldade em manusear a plataforma para ações básicas, mas importantes, como desligar o áudio, abrir a câmera e outras rotinas de uso. Os equipamentos dos conselheiros por vezes apresentavam

problema, como áudio baixo, interferência e travamento do computador (Notas de Campo, 2020).

Outro fato bastante recorrente nas reuniões observadas era a dificuldade que alguns membros do conselho tinham para entrar na sala de reunião online. As reuniões precisam ser agendadas com antecedência pela secretaria para garantir com a plataforma uma sala de reunião com maior capacidade de participantes, mas como em algumas situações as reuniões tinham que ter continuação no dia seguinte, a solicitação de agendamento era feita sem antecedência e a secretaria não conseguia uma sala com boa capacidade. As reuniões do conselho são públicas, qualquer membro da comunidade pode assistir, e quando a pauta é de interesse geral, como a aprovação do calendário do semestre remoto, várias pessoas tentavam assistir, e os representantes do conselho não conseguiam entrar porque a sala já estava lotada. Isso causava um inconveniente, pois a coordenação precisava solicitar que o público em geral se retirasse da sala (Notas de Campo, 2020).

#### 4.2.3 Distrações, Interrupções e Multitarefa

As distrações e interrupções fazem parte do cotidiano do indivíduo na execução de tarefas. Em ambientes de decisão complexa, como é o caso do conselho estudado, as interrupções são mais prejudiciais, pois requer mais tempo e esforço devido à maior atenção e demandas de processamento de informações (Speier *et al.*, 2003; Golden & Gajendran, 2018). As interrupções contribuem para a sobrecarga de informações (Tams, Ahuja, Thatcher, & Grover, 2020)

Quando se trata de trabalho remoto, as distrações em casa são um dos principais desafios (Larson *et al.*, 2020). Desse modo, os tomadores de decisão do conselho foram perguntados sobre o desenvolvimento de estratégias para minimizar as distrações e interrupções enquanto trabalham em casa.

O Entrevistado C relata que tem dificuldade de concentração no trabalho remoto, facilmente se distrai e faz pausas, isso faz com que a produtividade caia. Então, ele bloqueia aplicativos do celular em alguns horários para evitar interrupções e deixa a televisão desligada para evitar distrações. A Entrevistada E afirma que não

tem interrupções ou distrações em seu ambiente de trabalho. O Entrevistado H apenas fecha a porta do quarto para se isolar.

Segundo o Entrevistado B, ele sofre interrupções pontuais dos seus animais de estimação e para solucionar fecha a porta do escritório, mas isso não causa estresse e nem compromete sua atenção. A Entrevistada D, para evitar interrupções, avisa aos familiares que está em reunião online, pede para falarem baixo e utiliza fone de ouvido para isolar os barulhos externos. O Entrevistado I recomenda que os filhos fiquem mais contidos e pede para ser chamado só para assuntos mais sérios.

A rua em que o Entrevistado F reside é muito movimentada e é inevitável o barulho dos carros, então, uma de suas estratégias foi utilizar fones de ouvido que abafam os sons externos, reduz os internos e ajuda a manter o foco. Outra estratégia foi minimizar o uso de aplicativos como o Whatsapp durante a reunião, para não se desconcentrar. Comenta que evita fazer qualquer outra atividade durante a reunião, para não perder a discussão e prejudicar a tomada de decisão.

O Entrevistado B comenta que ouve de colegas do conselho que tem filhos, que mesmo tendo escritório para o trabalho, as interrupções são inevitáveis. Nesse sentido, a Entrevistada A afirma que com as filhas em casa fica difícil não desviar a atenção, mas faz o possível para se manter concentrada para não perder o foco. Situação semelhante a da Entrevistada G, que relata que seu filho pequeno não entende que o volume alto da televisão interfere no seu trabalho e isso termina a deixando estressada. Mas buscou conversar com os filhos para que durante as reuniões fiquem em outros ambientes e utiliza fone de ouvido para abafar os ruídos externos, garantindo a manutenção do foco.

Nesse sentido, Larson, Vroman e Makarius (2020) comentam que na transição repentina para o trabalho remoto, os trabalhadores que possuíam filhos sofreram muito mais com um ambiente abaixo do ideal e com responsabilidades inesperadas. As escolas e creches foram fechadas, não sendo possível garantir a assistência infantil adequada. Tal fato é consistente com a realidade encontrada na pesquisa.

As interferências podem vir de diversas formas, um telefonema, o recebimento de um e-mail, a chegada de uma encomenda. A interrupção também é uma consequência da multitarefa, quando se passa de um contexto de tarefa para

outro (Kirsh, 2000). Quando é interrompido, o indivíduo pode perder a atenção no problema a ser solucionado, prejudicando a tomada de decisão.

Nesse contexto, o Entrevistado B afirma que quando sofre uma interrupção, consegue voltar ao ponto em que a tarefa foi interrompida facilmente, porém, se a interrupção tiver prejudicado seu desempenho, ele se abstém na votação do processo no conselho. Ele relata que com o acúmulo de funções e atividades, concomitante a reunião pode surgir demandas por e-mail ou mensagem no Whatsapp.

A Entrevistada A também cita o acúmulo de atividades e considera que na maioria das vezes a interrupção prejudica o seu desempenho na resolução de um problema, principalmente quando é uma decisão que precisa ser tomada de forma rápida. O Entrevistado C faz o possível para minimizar as pausas, mas comenta que quando acontecem, consegue retornar tranquilamente do ponto onde parou, sem maiores esforços. A Entrevistada D evita desempenhar mais de uma atividade ao mesmo tempo, tenta se manter centrada para evitar interrupções. Quando é interrompida por uma demanda urgente, consegue voltar rapidamente ao trabalho, se não for algo importante, ela ignora.

Para a Entrevistada E, as reuniões do conselho necessitam de atenção redobrada. Então, ela silencia as fontes de contato e só interrompe uma atividade se houver insistência no contato, porém não percebe perdas quando necessita parar. Já o Entrevistado I prefere fazer várias atividades em paralelo, porque a demanda é alta. Comenta que não “pode se dar ao luxo de se dedicar somente a uma atividade durante dois, três dias”, pois às vezes pode ter tese para ler, parecer para dar, artigo para fazer, reunião para assistir, então é necessário “quebrar”.

As reuniões do conselho são prioridade para a Entrevistada G. Então, procura não atender telefonemas ou abrir novos e-mails. Se for uma demanda de emergência, costuma contar com o suplente para assumir a reunião, caso não possa. Para o Entrevistado H as interrupções atrapalham bastante o seu desempenho, principalmente quando é relator de um processo de um tema que nunca analisou e está debruçado elaborando seu parecer. Assim como outros membros, ele ocupa função administrativa na Universidade, e comenta que é sempre procurado para solucionar outros problemas em paralelo, mas busca minimizar as interrupções avisando que está dedicado ao conselho.

O Entrevistado F, por sua vez, afirma que algumas interrupções o tiram do sério, quando as questões são muito desafiadoras ou pela forma como as pessoas vêm lhe procurar, com grosseria, sem polimento. Busca respirar fundo e resolver com calma, mas isso muitas vezes gera uma demanda emocional. Excetuando essas ocasiões, ele consegue retomar a atividade do ponto onde parou. As interrupções têm uma influência negativa em áreas relacionadas ao trabalho, como estresse, satisfação no trabalho (Speier *et al.*, 2003).

Quando se trata de interrupções, pode-se perceber, nos relatos dos entrevistados, que eles desempenham atividades em paralelo, sinalizando ocorrência de multitarefa, outro indicador, segundo Kirsh (2000) de sobrecarga cognitiva. Além dos profissionais que possuem filhos e precisam desenvolver tarefas de cuidados familiares enquanto trabalham, também há conselheiros que desenvolvem outras atividades na Universidade, como ensino, pesquisa, extensão, assessoria, chefia de departamento e coordenação de curso. Assim, é inevitável a necessidade de realizar tarefas concomitantemente.

#### 4.2.4 Flexibilidade e Autonomia

Para minimizar os sentimentos e emoções negativos, a flexibilidade e autonomia do teletrabalhador é fundamental. Como ele se vê em relação ao controle do trabalho; quando, onde e como trabalha; e as estratégias de gerenciamento de limites em relação à separação entre o trabalho e os papéis familiares (Kossek *et al.*, 2006).

Portanto, a fim de conhecer as demandas de trabalho dos tomadores de decisão, perguntou-se se o número de horas trabalhadas havia aumentado com a mudança para o trabalho remoto. A Entrevistada A afirma que aumentou, porque as pessoas entendem que como o trabalhador está em casa, pode ficar dedicado cem por cento ao trabalho. O Entrevistado B concorda e comenta que o aumento significativo se dá pela facilidade em marcar reuniões, por qualquer motivo.

Já o Entrevistado C assumiu atribuições que provavelmente não assumiria se estivesse no presencial, segundo ele. Porém, acha justo ter uma carga-horária superior no momento, diante da situação financeiramente estável do servidor

público. O Entrevistado I afirma que, para ele, o volume de trabalho diminuiu, porém, em outro momento da entrevista, comentou que a quantidade de reuniões aumentou muito e a carga de trabalho foi pesada.

Para a Entrevistada E, o número de horas trabalhadas aumentou muito, como explica:

[...] aumenta porque a invasão da casa, a confusão que se tem entre o local de trabalho, o local de vida pessoal e de moradia, essa invasão faz com que o exercício em teletrabalho ele se alongue. Eu tenho, por exemplo, discussões que chegam às dez horas da noite ou que começam às seis da manhã, nos grupos de WhatsApp (Entrevistada E).

O Entrevistado H afirma trabalhar bem mais do que antes. Segundo o Entrevistado F, as horas trabalhadas quadruplicaram, pela quantidade de reuniões que aconteceram principalmente antes de iniciar o primeiro período de aulas remotas. A Entrevistada G comenta que, durante o período de adequação, o número de horas trabalhadas aumentou muito e afirma que a pausa, entre um turno e outro, que acontece no trabalho presencial, para se alimentar e espairecer um pouco, faz bem mentalmente, conforme fala:

Então, eu inicialmente tive muita dificuldade. E como eu falei, quando a gente não tem essa quebra, por exemplo, às vezes eu como no computador, porque eu terminei uma reunião de meio dia e eu tenho que fazer isso porque eu marquei uma reunião de uma hora. E a gente acaba comendo ali naquela velocidade pra atender aquelas demandas. Então, você acaba trabalhando mais. Enquanto que fisicamente, a gente não tá aqui do lado do fogão. Então, a gente tem que pedir, sair pra se alimentar. Então, a gente acaba causando essa quebra, que eu acredito que é até salutar mentalmente.

Nas reuniões observadas, o aumento na carga-horária de trabalho era bastante comentado pelos conselheiros. Um dos membros do conselho relatou que trabalhava de domingo a domingo para cumprir as demandas e esperava que em breve as atividades retornassem para o presencial (Notas de Campo, 2020). O aumento da carga-horária citado, corrobora Souza (2020), que afirma que, segundo estudo, 68% dos brasileiros dizem ter aumentado pelo menos uma hora de trabalho. Com profissionais chegando a trabalhar até quatro horas a mais por dia (21%).

Sobre a invasão do trabalho na vida familiar, relatada pelos participantes da pesquisa, Chung e Van der Lippe (2020, p. 370) afirmam que pode:

ser resumido na troca de presentes – trabalhadores sentindo a necessidade de retribuir pelo dom da flexibilidade de volta aos empregadores; intensificação permitida – indefinição de limites permitindo que os trabalhadores trabalhem mais duro/mais tempo do que de outra forma teriam; ou intensificação forçada, em que os empregadores podem aumentar a carga de trabalho ao mesmo tempo em que proporcionam aos trabalhadores mais flexibilidade sobre seu trabalho (Chung & Van der Lippe, 2020, p. 370).

Na transição abrupta do trabalho presencial para o remoto, como era algo pouco experimentado em países menos desenvolvidos como o Brasil, não havia uma definição prévia de normas e limites de trabalho. Esse fato dificultou a adaptação dos trabalhadores e empregadores ao novo formato. Por isso, pode-se observar nos relatos dos entrevistados que a quantidade de horas trabalhadas, principalmente no primeiro momento, aumentou muito. Também foi citado na entrevista, que o aumento na carga-horária se dava por retribuição do trabalhador a condição de trabalho estável a qual se encontrava.

Em relação à flexibilidade para decidir como, onde e quando trabalha, a Entrevistada A diz ter em partes. As reuniões do conselho são determinadas em calendário e são prioridade sobre outras atividades. Já a análise dos processos pode ser feita de acordo com a agenda do parecerista, desde que dentro do prazo para a reunião. Segundo o Entrevistado B, ele conseguiu realizar perfeitamente suas atividades de maneira remota quando precisou viajar para acompanhar um familiar em tratamento médico, então afirma que há flexibilidade.

O Entrevistado C determina o seu horário de trabalho da maneira que convém, exceto nos horários de aula e das reuniões do conselho. Também a Entrevistada G afirma ter flexibilidade em relação ao horário de trabalho em casa. De acordo com a Entrevistada E, especificamente no conselho não há flexibilidade, pois as reuniões são convocadas.

Nesse sentido, o Entrevistado F afirma que tem flexibilidade para definir onde trabalha, mas como e quando, não. Porque existe uma agenda predefinida do conselho que deve ser obedecida. O Entrevistado H cita que não tem flexibilidade de quando trabalha, pelo mesmo motivo relatado pelos colegas. A flexibilidade é apenas em relação à onde trabalha, porque ele pode assistir as reuniões em outro local que não seja sua casa. Apenas o Entrevistado I afirma ter flexibilidade total.

Em relação ao horário de trabalho, grande parte dos entrevistados afirma ter flexibilidade, exceto quando há reunião do conselho. Para Giménez-Nadal *et al.* (2019), o trabalho remoto permite que se tenha maior flexibilidade no horário de trabalho, favorecendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Desse modo, para compreender se o trabalho remoto favoreceu o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, perguntou-se se o tomador de decisão consegue separar as funções do trabalho das funções de casa.

A Entrevistada A comenta que algumas vezes sim, porém lembra que comprou um fone de ouvido sem fio para poder fazer as atividades domésticas enquanto escuta a reunião. Já o Entrevistado F tenta ao máximo não realizar duas atividades ao mesmo tempo, pois acha mais saudável para ele. Não consegue fazer como os colegas que lavam louça ou cozinham, por exemplo, enquanto assistem a reunião. Prefere realizar as atividades nos intervalos entre os turnos das reuniões, para mudar um pouco de contexto.

A Entrevistada E afirma que, quando você leva o trabalho para dentro de casa, o lazer, o tempo livre e o trabalho se confundem, então é difícil conseguir separar. O Entrevistado I comenta que como está no mesmo ambiente que a família, pode haver interrupções enquanto realiza as atividades de trabalho. Então, as atividades são desenvolvidas, mas pode haver um atropelo na ordem.

O Entrevistado B afirma que por possuir ambiente específico em sua casa para o trabalho, separado dos ambientes de descanso e convivência familiar, ele consegue separar plenamente as funções do trabalho das funções de casa. Para o Entrevistado C é fácil separar, segundo ele, pois é solteiro e mora sozinho, então, determina pausas no trabalho para poder realizar atividades domésticas. Já a Entrevistada G afirma preferir focar no trabalho e deixar as atividades domésticas para o tempo livre. Além disso, conta com o suporte da mãe que foi morar com ela durante a pandemia. Também o Entrevistado H relata ser inflexível quando está participando das reuniões e não desenvolve outra atividade.

Com o trabalho em casa e a necessidade de organizar e separar as funções do trabalho-família, perguntou-se como os conselheiros conseguem organizar o horário de trabalho de acordo com as necessidades da família. O Entrevistado I procurou organizar um horário de trabalho mais maleável que no presencial, se permite começar as atividades do trabalho após às nove da manhã, por exemplo, sobrando tempo para resolver demandas familiares.

A Entrevistada A afirma que nos horários flexíveis a prioridade são as suas filhas, então procura se organizar de acordo com as demandas delas. Como dormem cedo, consegue trabalhar mais a noite. Já o Entrevistado F relata que a sua família se submete ao seu horário de trabalho e não o contrário. Fala que é complicado porque a família fica em segundo plano, principalmente por ele ocupar mais de um cargo de gestão.

Para o Entrevistado B, a tecnologia facilita a organização do horário de acordo com as necessidades. Então, exceto quando tem reuniões ou aulas, ele consegue adequar seus compromissos. A Entrevistada E comenta que o fato de não ter filhos ou outro dependente, acaba sendo um “privilégio” para ela, nesse sentido, porque não tem repercussão do trabalho na vida familiar.

A Entrevistada G procura organizar os horários de trabalho para não prejudicar a aula online dos filhos. O Entrevistado H comenta que quando não está participando de reuniões, consegue organizar suas funções dando prioridade a demandas da família, como acompanhar a esposa em um exame médico.

Quando se trata da relação trabalho-família, é perceptível a diferença entre os entrevistados que têm filhos menores de idade e os que não tem. Os pais buscam ao máximo se adequar às demandas dos filhos, sem deixar de lado as obrigações com o trabalho. Corroborando pesquisa de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), que destaca que metade das entrevistadas tiveram uma intensificação dos conflitos trabalho-família, com o trabalho doméstico, corporativo e cuidados com os filhos.

O teletrabalho é marcado pela autonomia, porém, *Abbad et al.* (2019), descobriram que no Brasil os trabalhadores presenciais percebem maior autonomia de decisão e realização do trabalho que os teletrabalhadores. No conselho estudado, as atividades presenciais foram transferidas para o modelo remoto, sem alterações, foi modificado apenas o formato, de presencial para online. Então, a percepção de autonomia pelos membros do conselho é a mesma nos dois contextos.

Em relação à autonomia de como o trabalho é feito, a Entrevistada A afirma que é parcial. Algumas atividades já são pré-determinadas, outras podem ser definidas por conta própria. No caso dos processos, a busca de fontes, resoluções, informações, podem ser feitas individualmente. Em caso de dúvidas, realiza-se uma consulta a colegas mais experientes. Na ação colegial, os membros atuam de forma

colaborativa e deliberativa, a partir da troca de informações e busca da melhor solução (Valadares, 2018).

Para o Entrevistado F a autonomia dos tomadores de decisão do conselho é baixa, pois existe uma série de prescrições, resoluções, instruções normativas, orientações verbais em reuniões que devem ser seguidas. Ele também comenta que enquanto relator de um processo, faz uma análise técnica, elabora o parecer, mas a decisão final é coletiva. Então, depende dos colegas para discutir, votar e aprovar ou não a matéria.

A Entrevistada G afirma que em relação ao conselho, as tarefas realizadas são autônomas. Se sente segura para decidir muitas coisas sob sua baliza, buscando nas resoluções ou no processo instruído com documentos importantes que fundamentam o pedido. Em poucos casos ela solicita suporte ou opinião de outras partes. O Entrevistado H concorda, afirmando que só não consegue realizar as atividades do conselho de forma autônoma quando está faltando alguma documentação no processo e ele precisa devolver para o interessado incluir o necessário ou quando pede alguma orientação a procuradoria jurídica e precisa aguardar a resposta.

Barroso (1996, p. 11) aborda a “autonomia da escola”, que possui semelhanças com a Universidade, e afirma que “não há ‘autonomia da escola’ sem o reconhecimento da ‘autonomia dos indivíduos’ que a compõem. Ela é, portanto, o resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem, no uso das suas margens de autonomia relativa”. Tal autonomia é relativa pela necessidade de seguir regras e normas formais internas e externas. Para o autor, essas normas podem favorecer ou dificultar a “autonomia da escola”, mas nunca criar ou destruir.

Seguindo a linha de pensamento de Barroso, a autonomia do conselho universitário e da Universidade em si, não pode acontecer sem que antes haja a autonomia do indivíduo que neles atua. Conforme falas dos entrevistados, os conselheiros possuem autonomia individual, seja no trabalho presencial ou remoto. A autonomia construída do conselho é concebida a partir da autonomia individual dos seus membros e da colaboração entre todos.

Esta autonomia construída corresponde ao jogo de dependências e de interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente e que permitem estruturar a sua acção organizada em função de objectivos colectivos próprios (Barroso, 1996, p. 10).

A autonomia também tem relação com o grau de flexibilidade para realizar tarefas. Percebeu-se nas falas dos entrevistados que eles possuem flexibilidade parcial, uma vez que, conforme relatos, possuem horários inflexíveis para atividades de participação em reuniões do conselho e horários mais flexíveis para análise de processos, por exemplo. Outra característica importante para o teletrabalho é o controle trabalho-família, com autonomia para organizar as atividades do trabalho de acordo com as necessidades da família. Para os entrevistados, essa autonomia também é parcial, pelo motivo das reuniões do conselho serem prioridade sobre qualquer outra atividade, exceto em caso de urgência.

#### 4.3 SOBRECARGA COGNITIVA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE RISCO

A busca por informações não implica no recebimento apenas de informações relevantes. Então, o aumento da quantidade de informações gera um custo cognitivo, e a qualidade da decisão pode ser reduzida por meio da sobrecarga de informação. Quanto maior o risco, menor a busca eficiente (Blay *et al.*, 2012).

Conforme mencionado anteriormente, neste trabalho considera-se que há uma relação entre sobrecarga de informação e sobrecarga cognitiva, com a primeira sendo um fator que influencia a segunda. Por sua vez, sobrecarga cognitiva pode causar estados emocionais negativos (Kalyuga, 2011) e dificultar a tomada de decisão em situações de risco. Ao final, demonstra-se como as relações entre teletrabalho e sobrecarga cognitiva influenciam a tomada de decisão de risco no órgão colegiado

##### 4.3.1 Sobrecarga de Informações

A capacidade de processamento de informações do indivíduo é limitada e varia de acordo com a cognição de cada um. Por esse motivo, ainda não é possível

medir o nível de sobrecarga de informações, mas compreende-se que a quantidade de informações só é positiva até certo ponto. Quando a quantidade de informações excede o ponto ótimo, o indivíduo terá uma queda no seu desempenho, pois “as decisões do indivíduo refletem uma menor utilização das informações disponíveis” (Chewning & Harrel, 1990, p. 527).

Em entrevista, quando perguntados se o excesso de informações disponíveis, para julgar os processos do conselho no contexto da pandemia, diminuiriam a capacidade de tomar decisões, uma parcela dos participantes afirmou que quanto mais informações disponíveis, melhor (Entrevistado C, Entrevistada E, Entrevistado H, Entrevistado I). Porém, em contraponto, Schmitt *et al.* (2017) afirmam que quanto mais opções possíveis, mais esforço e maior possibilidade de erro na tomada de decisão.

A Entrevistada E coloca que quanto mais informações, mais se sente municiado de possibilidades para tomar a decisão mais ajustada, que considera mais coerente, mais correto. O Entrevistado H afirma que pela lógica “tendo mais informações, eu posso tomar decisões melhores”. Uma consequência desse comportamento dos conselheiros pode ser, de acordo com Eppler (2015), a redução da precisão da decisão, o que consiste da capacidade limitada do indivíduo processar informações. Quanto mais a carga cognitiva aumenta, o indivíduo começa a tomar atalhos mentais para aliviar o peso da intensa complexidade.

E o Entrevistado C cita que a informação que não for conveniente ele descarta e não utiliza na decisão. A Entrevistada D afirma que busca filtrar as informações ou até evita recebê-las, conforme fala:

Porque dependendo da fonte, a gente tem o excesso, o excesso de coisas ruins ou um excesso de “calma, não é tão assim, tão exagerando”. Então, tem dias que eu me dou a esse luxo de dizer assim, não, hoje eu não quero informação. [...] E aí, quando eu vou pensar numa decisão que eu vou tomar de um processo, ou na votação, eu acho que isso me mantém ligada à realidade da maioria das pessoas, digamos assim, eu consigo ver a necessidade do aluno de dizer “olha, a gente precisa trabalhar, ou então, precisamos do estágio” e qual é o foco. Então, o poder de decisão que também tá nas mãos daquela pessoa e ao mesmo tempo de como é que a gente como instituição também tem que ter uma postura de preocupação e segurança (Entrevistada D).

O fato de a Entrevistada D afirmar que evita receber informações, contradiz o pensamento de que quanto mais informações, melhor. “Experiências mostram que

quando as pessoas estão sobrecarregadas, elas se sentem menos satisfeitas, menos confiantes e mais confusas” (D’Avanzo & Kuflik, 2013, p. 657). Quando receber uma informação se torna um fardo, demonstra uma característica de sobrecarga cognitiva.

O Entrevistado I assegura que faz a filtragem das informações, porque tem algumas que não tem valor, mas prefere ter muita informação, conforme fala:

Eu sempre falo que você é bom ter muita informação, se noventa por cento da informação não prestar você filtra e com o tempo e a experiência em alguns temas é mais fácil você separar a boa informação da informação ruim. É uma coisa que eu levo na vida, não só no conselho, é que às vezes uma boa informação pode tá escondida atrás de um bocado de informação ruim. Então, vale a pena refletir, né? Olhar... Às vezes até uma coisa absurda no primeiro momento o faz pensar, né? Então é sempre bom, eu gosto muito de informação (Entrevistado I).

O ato de optar por receber “todo tipo de informação”, como menciona o Entrevistado I, pode acarretar perdas no processo de tomada de decisão, pois gasta suas energias no processo de filtragem e descarte de informações que não agregam valor ao problema de decisão, ao invés de focar na resolução do problema. Uma vez que, como afirmam Chandler e Sweller (1991), a carga cognitiva que é gerada pela execução de tarefas irrelevantes pode impedir a aquisição de habilidades. Outra consequência do aumento da quantidade de informações pode ser a diminuição do controle do indivíduo sobre a situação e esse sentimento de descontrole causar estresse (Edmunds & Morris, 2000).

A Entrevistada A afirma que com a pandemia e o crescente número de informações, como as mudanças de bandeiras<sup>7</sup>, as decisões se tornaram cada vez mais difíceis, reduzindo a sua capacidade de escolha. A capacidade de atenção do responsável pela decisão é limitada, em situações desse tipo, ele pode perder informações importantes ou ter que responder rapidamente a prazos fixados (Choo, 2003).

O Entrevistado F declara que mesmo percebendo o aumento de informações, principalmente em relação à pandemia, ele faz um esforço para buscar as melhores informações. Ele relata que com o início da pandemia a comunicação foi transferida

---

<sup>7</sup> Classificação para auxiliar o distanciamento social controlado.

para o WhatsApp. Sem direito de escolha, foi adicionado em vários grupos e o telefone virou um aparelho de trabalho, conforme fala a seguir:

Então, foi criado muitos grupos e, praticamente, toda a comunicação que a gente tem recebido, todas as discussões tem sido feitas por WhatsApp, às vezes quando é uma comunicação, uma convocação pra uma reunião, uma coisa, é que se usa e-mail, mas os materiais que a gente precisa pra uma reunião, tudo que tá sendo enviado por WhatsApp (Entrevistado F).

Para Jackson e Farzaneh (2012), não apenas a quantidade de informações influencia a sobrecarga de informação, mas também as características da informação. Para os autores, os atributos de complexidade, incerteza, novidade e ambiguidade tem correlação direta com a capacidade de processamento da informação. Então, no caso citado pelo Entrevistado F, a forma como as informações eram compartilhadas e a falta clareza, influenciam na sobrecarga de informação.

Sobre informações, o Entrevistado F confessa que no contexto da pandemia, muitas vezes elas não estavam disponíveis. Que essa foi uma das maiores dificuldades do trabalho remoto, era tudo novo e muita coisa teve que ser decidida às pressas. Não tinha tempo para pensar, para fazer a discussão de algumas matérias. Como cita em exemplo:

Falta de acesso a algumas informações que eram importantes pra tomada de decisão, como, por exemplo, no início, foi-se aprovado o primeiro semestre remoto sem se ter um estudo se os alunos tinham acesso à tecnologia, se eles tinham equipamentos. Então foi aprovado e... “Ah! Vamos aprovar e quem puder se beneficia, né?”. Então, não havia nenhuma política... e até esses dados possibilitariam a criação de políticas de inclusão digital pros alunos, né? (Entrevistado F).

O Entrevistado B cita que quando o processo chega até o relator sem estar instruído suficientemente, com falta de informações que o impeça de elaborar o parecer, ele pode baixar em diligência e solicitar informações mais precisas ao requerente, então o processo volta para o local de origem. Ele dá esse exemplo para explicar que em hipótese alguma relata um processo sem ter informações seguras e suficientes, porque está tratando do interesse e da vida das pessoas.

A Entrevistada G afirma que quando se tem informações que dão segurança, facilita a tomada de decisão. Cita que muitas vezes eles solicitam comunicação oficial de outras instâncias que norteiam o processo. Nesse sentido, Furner *et al.*

(2016), encontraram em estudo que pouquíssima informação é pior que muita informação. Embora que a quantidade moderada de informações gera melhores resultados.

De acordo com Miller (1956), as pessoas são menos precisas em suas decisões quando precisam julgar mais de um atributo ao mesmo tempo. Quanto mais dimensões são adicionadas, menos precisão se tem no julgamento. São limitações de assimilação e processamento de informações que resultam em sobrecarga e dificuldade para tomada de decisão. Nesse sentido, perguntou-se aos entrevistados se ter variadas fontes de informação tornou mais exaustiva a tomada de decisão.

A Entrevistada A relata que a tomada de decisão se tornou muito exaustiva, pois como há muita informação, é necessário saber o que tem que ser considerado. Comenta que algumas reuniões são exaustivas, porque “cada pessoa chega com uma novidade, com alguma informação”. Já o Entrevistado C afirma que é exaustivo no sentido de demandar mais tempo de leitura e análise, mas não chega ao ponto de perder a cabeça e não conseguir chegar a uma conclusão.

Nesse sentido, a Entrevistada D confirma que são muitas fontes de informação e às vezes elas não vão pelo mesmo caminho. Os conselheiros que deverão decidir se vão pelo caminho A ou B ou se construirão uma nova estrada. Ela cita que no conselho existem pessoas com visões diferentes, como no caso do problema de decisão para o retorno híbrido das aulas. Existiam conselheiros totalmente a favor e outros totalmente contra. Então, para ela é muito difícil, mas o mais importante é encontrar o meio termo, conforme fala a seguir:

[...] a gente não pode ter uma decisão padrão pra todos. A gente não pode nem tratar todos os alunos da mesma maneira, quiçá cursos da mesma maneira. Então, aí a gente analisar qual é o que vai ter essas exceções em função da necessidade da sociedade. Então, quando a gente pensa, o resultado da gente é da sociedade também (Entrevistada D).

O Entrevistado H corrobora, reconhecendo que informações conflitantes advindas de variadas fontes podem levar a decisões erradas. Mas quando o conjunto de informações dão suporte para a tomada de decisão em uma única direção, ajuda. Nesse sentido, Jackson e van den Hooff (2012) afirmam que uma característica recorrente da sobrecarga de informação é a desinformação. É

crescente o número de notícias falsas, mentiras e fatos distorcidos vinculados, principalmente, nas mídias digitais, que são terreno fértil para essas práticas.

A Entrevistada G afirma que dependendo do caso, ter muitas fontes atrapalha. Comenta que existem situações em que a parte interessada do processo procura o conselheiro para tentar influenciar a tomada de decisão. Que se sentiu invadida no começo, mas depois foi alertado que isso pode acontecer, porém geralmente em reunião, onde o interessado pede a fala e explana a situação. Para ela, isso causa incômodo, pois se o processo já está bem instruído, não há necessidade de o interessado fundamentar o seu ponto de vista. Em sua opinião, sai muito do que é possível pela legislação, e passa pelo que o interessado quer que seja possível.

Sobre informações repetitivas, a Entrevistada A comenta que as ignora e cita que algumas vezes as reuniões do conselho são demoradas porque as pessoas adicionam as mesmas informações de diferentes formas e postergam a tomada de decisão. O Entrevistado C afirma que ignora informações repetitivas, porque não agrega.

A Entrevistada D diz sentir necessidade de ignorar as informações repetitivas para não ter exaustão mental. Busca trabalhar para obter o melhor resultado, tentando não ser abatida pelo desânimo. Para a Entrevistada E, informações desse tipo tiram o foco, pois “você constrói menos centralidade para observar aquela informação”. O Entrevistado F complementa a opinião dos colegas, afirmando:

Atrapalha porque a gente perde tempo, parando pra ler, pra ver ou as vezes você acaba pulando no meio e às vezes pode ter até alguma informação nova, mas como você já acha que já viu aquilo, aquilo passa batido (Entrevistado F).

A Entrevistada G não concorda em ignorar informações repetitivas, pois acredita que não dar a devida atenção a alguma informação pode acarretar um erro. O que parece repetitivo pode conter uma informação adicional. O Entrevistado H opina que se deve analisar o contexto e a situação para saber se é possível ignorar uma informação repetitiva.

Já o Entrevistado I afirma que, quando trazem informações menos relevantes, ignora não só a informação em si, mas também o mensageiro e os canais. O participante coloca que despreza a informação, mas sempre observando, já que

pode surgir “alguma coisa boa dali”. Nesse sentido, percebe-se que parte dos entrevistados consideram que as informações repetitivas causam prejuízos a tomada de decisão.

Os participantes foram questionados se alguma ação ou atividade paralela lhe fizeram perder a atenção do problema a ser solucionado no conselho, como o recebimento de um novo e-mail, uma ligação, discussões em grupos eletrônicos de trabalho, novas normativas, reuniões online. A Entrevistado A afirma que como ocupa um cargo de gestão, muitas vezes é acionada via e-mail ou WhatsApp e precisa responder imediatamente, perdendo o foco.

Em uma das reuniões observadas, um membro do conselho comenta que durante o trabalho remoto muitas reuniões estão sendo marcadas, causando choque de horário, “entre reuniões dos fóruns e departamentos com a reunião do conselho, o que inviabiliza a participação dos membros em uma ou outra reunião” (Notas de Campo, 2020). Outro membro comenta que já tentou participar de duas reuniões ao mesmo tempo. Tais acontecimentos podem causar prejuízos a tomada de decisão por ocasião de falta de atenção no problema a ser solucionado e sobrecarga de informações.

O Entrevistado B comenta que além de participar do conselho, é professor da graduação e da pós-graduação, coordena um curso, e desempenha atividades de pesquisa. Então, em virtude da quantidade de reuniões do conselho que aconteceram com a mudança do trabalho presencial para o remoto, pela necessidade de adequar as resoluções de ensino e encargos docentes da Universidade a esse período, o participante se sentiu muitas vezes inapto a dar seu voto e se absteve para não comprometer a decisão, conforme fala:

Então, de fato, muitas vezes, a gente chegou a um nível de exaustão. né? Que pode comprometer muitas vezes o seu julgamento e o seu juízo. Quando compromete, a gente se abstém, ao menos eu faço isso, né? (Entrevistado B).

Essa complexidade para gerenciar efetivamente suas atividades e lidar com as informações é resultado da multitarefa, fator que, de acordo com Kirsh (2000), é componente-chave da sobrecarga cognitiva. Também a Entrevistada G sentiu exaustão mental em decorrência das reuniões consecutivas do conselho.

Já o Entrevistado C afirma que o que lhe faz desviar o foco é a falta de objetividade nas reuniões. Comenta que os colegas são prolixos e envolvem temas que não fazem parte do objeto central da discussão, lhe deixando impaciente, conforme cita: “Então, eu fico impaciente, eu acho que a gente tá perdendo o tempo, poderia focar mais no ponto em análise e ter um aproveitamento melhor do tempo que nós temos à disposição (Entrevistado C)”.

Nesse sentido, Eppler e Mengis (2004, p. 328) citam que dentre outros, os sentimentos de estresse são “fatores cruciais que sinalizam a ocorrência de sobrecarga de informações”. Tanto a exaustão, relatada pelos Entrevistado B e G, quanto a impaciência, citada pelo Entrevistado C, são características indicativas de sobrecarga de informações pelo indivíduo e ambos podem diminuir o desempenho no momento da tomada de decisão.

A Entrevistada D comenta que o ritmo das reuniões remotas cansa, não tem a pausa para o cafezinho, uma leve brincadeira que dá um reanimado e perde-se, também, a percepção do outro.

Para o Entrevistado F, os grupos eletrônicos de trabalho podem ser o principal ponto de distração nesse momento de teletrabalho, pelo acúmulo de informações e discussões. Relata que se pode perder o foco ao tentar acompanhar as mensagens e, por exemplo, atrasar uma análise de um processo, atrasar uma decisão ou um encaminhamento. Ele desenvolveu a estratégia de só acessar os grupos duas vezes por dia e se necessário faz leitura em blocos, para evitar desviar a atenção das atividades que precisa desenvolver.

O Entrevistado H também se sente sobrecarregado com a quantidade de informações nos grupos eletrônicos de trabalho. Comenta que prefere evitar olhar os grupos quando tem discussões, “porque isso pode até criar um viés na hora de você tomar qualquer decisão”. O Entrevistado I não é adepto ao uso de ferramentas como o WhatsApp, porque as informações importantes se perdem em meio a grande quantidade de mensagens. Prefere o e-mail institucional como meio oficial de difusão de informações da Universidade.

Grande parte dos entrevistados apontam o aplicativo de mensagens WhatsApp como receptor de uma grande quantidade de informações, das mais diversas fontes. De acordo com Kirsh (2000), as informações que chegam por meio de e-mails, documentos e telefonemas, são informações que se têm pouco controle, como no caso das mensagens recebidas através do WhatsApp. Para o autor, a

primeira causa de sobrecarga cognitiva é o esforço psicológico de tomar decisões a partir desse tipo de informação que não se tem controle. A segunda causa deriva do nosso esforço para lidar com a qualidade e relevância incertas do nosso suprimento de informações, há mais buscas e menos satisfação. Sentimentos como a insatisfação causada a partir da busca por informações de qualidade é relatada a seguir.

#### 4.3.2 Sentimentos e Emoções Negativos

Os sentimentos e emoções que as pessoas vivenciam podem ser essenciais para os comportamentos ou escolhas, principalmente quando eles fornecem insights sobre a decisão (George & Dane, 2016). Neste trabalho, adota-se o termo emoções quando se trata das reações que acontecem durante o processo, por exemplo, de tomada de decisão. Por sua vez, os sentimentos são as consequências do resultado final desse processo.

De acordo com Macêdo (2018), as emoções influenciam a cognição e constroem o raciocínio deliberativo. No momento da tomada de decisão, o indivíduo concentrado, vive emoções que são responsáveis por definir a tomada de decisão. A autora descobriu em sua pesquisa que, longas horas de reunião, discordâncias e discussões desnecessárias, geram nos tomadores de decisão, distração, mal humor e falta de paciência para o julgamento da decisão.

Dessa forma, foi importante compreender se os tomadores de decisão do conselho estudado desenvolveram sentimentos negativos durante o teletrabalho, uma vez que, conforme mencionado no levantamento bibliográfico, sentimentos como estresse, confusão, pressão, ansiedade, baixa motivação, frustração, insatisfação e mau humor sinalizam a ocorrência sobrecarga cognitiva.

Sobre os sentimentos negativos gerados, o Entrevistado B cita que houve tensão com os colegas, por discordância de assuntos relacionados ao trabalho remoto. Já o Entrevistado C sentiu um pouco de frustração e desconforto por conta da nova modalidade de trabalho, mas mais em relação à atividade docente. A Entrevistada D afirma que por mais que tenha tentado se adequar à nova realidade, se sentiu esgotada, desmotivada e um pouco solitária. Com a perda da interação

social informal que acontecia entre os trabalhadores no ambiente físico de trabalho, a solidão é recorrente com o distanciamento social, no longo prazo até pessoas menos extrovertidas podem sofrer com o isolamento (Larson *et al.*, 2020).

O estresse não é causado pelo teletrabalho em si, afirma a Entrevistada E, mas pela positividade do teletrabalho em meio a pandemia. Para ela “a pandemia traz perdas emocionais para todos”. A Entrevistada G também avalia a pandemia como causadora dos sentimentos, afirma que sente falta das atividades presenciais: “Talvez a minha tristeza é muito mais de não estar em trabalho presencialmente, ou seja, aquela quebra da rotina, de ir pra universidade, de trabalhar, de encontrar os discentes (Entrevistada G)”.

Também o Entrevistado H cita a falta de presencialidade como causadora de ansiedade e agonia, porque ele gosta de resolver as coisas rápido e diretamente com as pessoas, com a necessidade de distanciamento, esse contato ficou mais difícil. Já o Entrevistado F comenta que várias situações, como desentendimentos com colegas, desencadearam sentimentos negativos de estresse, impaciência, frustração, solidão. E tais sentimentos geraram somatização e adoecimento. A partir dessa experiência, ele fez algumas reflexões, conforme fala: “[...] você se questiona se é isso mesmo que você quer pra sua vida. Então, você começa a perder o prazer de estar na gestão, de estar na universidade, de se envolver [...] (Entrevistado F)”.

Tais sentimentos são indicadores de sobrecarga cognitiva e podem prejudicar a tomada de decisão. Kaufman (1999) coloca que os estados emocionais dos níveis muito baixos de excitação são hostis à tomada de decisão de qualidade, pois pouca energia é demandada na busca por informações e solução do problema, a atenção é focada em outros assuntos além da tarefa. Já a mudança de atividade emocional para um nível mais alto, como raiva e excitação, melhora, até certo ponto, a qualidade da tomada de decisão. Se a intensidade emocional continuar aumentando, a qualidade da tomada de decisão volta a cair.

O apoio social no teletrabalho é fundamental para fortalecer o vínculo entre o trabalhador e a instituição e minimizar os sentimentos e emoções que podem prejudicar a tomada de decisão. Para isso, é necessário garantir a assistência por supervisores e colegas de trabalho. De acordo com Golden e Gajendran (2018), empregos que fornecem altos níveis de suporte social, podem ajudar na redução do estresse e das incertezas dos funcionários, e na conclusão das atividades. Tal apoio, pode ser fornecido por meio de tecnologias da informação e comunicação,

através de formulários, chamadas telefônicas ou de vídeo e mensagens instantâneas.

Em relação ao apoio social, a Entrevistada A afirma que a instituição não ofereceu suporte de supervisores ou colegas, os conselheiros buscam se comunicar entre si por conta própria. Também não forneceu opções de diferentes tecnologias para comunicação ou atividades de formação. A plataforma utilizada para as reuniões do conselho é a única opção (Entrevistada E).

O Entrevistado B cita que com a nova equipe de gestão da reitoria foi criado um grupo no WhatsApp para interação entre os conselheiros, porém ele preferiu não entrar e interage com os colegas por outros meios. O Entrevistado C confirma a criação do grupo e que preferiu não fazer parte. Comenta que não há fóruns ou espaços para debate criados pela instituição:

É mais uma relação interpessoal que existe entre os conselheiros que a gente interage, pergunta opinião. Tem alguns conselheiros mais experientes, a gente pega um processo meio difícil, meio cascudo, a gente pergunta a opinião, o que ele acha, mas não que isso seja consequência do canal de comunicação, é mais uma iniciativa pessoal do que da instituição (Entrevistado C).

A instituição não forneceu formação ou apoio de supervisores (Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistada E, Entrevistado F, Entrevistado H). A Entrevista G comenta que no início, com a transição para o trabalho remoto, os conselheiros que tinham mais experiência com o meio digital, auxiliaram os outros de maneira informal.

A Entrevistada D afirma que a comunicação continuou sendo feita da mesma forma como era no trabalho presencial, via e-mail. Ela não sentiu dificuldades em desenvolver as atividades do conselho no teletrabalho. O Entrevistado F cita que quando a matéria era mais complexa, os telefones pessoais dos pareceristas eram disponibilizados para que os conselheiros pudessem contribuir.

Durante as reuniões pela plataforma do RNP, utilizada pela instituição como único meio para as reuniões virtuais, além dos recursos de vídeo, áudio e compartilhamento de tela, dispõe-se de um chat, onde diversas vezes são debatidos temas importantes dentro do contexto do que está sendo votado. Essa ferramenta mostrou-se como um importante meio de interação informal entre os membros do

conselho, uma vez que nela era possível compartilhar links de notícias, trechos de legislações, comentários sobre dificuldades de acesso, entre outros. Participantes da pesquisa citaram que a utilização do chat foi um ponto positivo para comunicação e minimização problemas e estresse (Entrevistada G, Entrevistado I).

Quando se trata de estresse, o apoio emocional é um fator relevante para mitigação. Para Larson *et al.* (2020, p. 5), “especialmente no contexto de uma mudança abrupta para o trabalho remoto, é importante que os gerentes reconheçam o estresse, ouçam as ansiedades e preocupações dos funcionários e tenham empatia por suas lutas”.

Na instituição estudada, a Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho, por meio da Divisão de Qualidade de Vida e Saúde, ofertou apoio psicológico de forma remota para servidores durante o período de pandemia. O atendimento tinha duração de trinta minutos, deveria ser agendado de acordo com a disponibilidade dos profissionais da equipe e não implicava em atendimentos subsequentes, se houvesse necessidade, o servidor deveria realizar uma nova solicitação.

Sobre incentivo e apoio emocional ofertado pela instituição, grande parte dos conselheiros não tiveram conhecimento (Entrevistada A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistada D, Entrevistada E, Entrevistado H). O Entrevistado C comenta que não tem problema emocional para utilizar esse tipo de serviço. Também o Entrevistado I não sentiu necessidade de solicitar apoio e acha que não era o momento adequado. Já o Entrevistado F afirma que para a gestão em específico, não foram oferecidos nenhum tipo de apoio, apenas cobranças e prazos apertados.

A Entrevistada G cita que tem um núcleo da instituição que envia e-mails dizendo que tem esse suporte, mas é algo que o servidor precisa ir atrás. Ou o indivíduo procura particular, ou a instituição oferta dessa maneira. Ela relata que no conselho eles tiveram alguns problemas de pessoas que estavam conduzindo as reuniões que tinham tratamento um tanto grosseiro e os próprios conselheiros se juntaram para falar que aquele comportamento não era adequado.

No contexto dos sentimentos e emoções, a partir da experiência do teletrabalho, buscou-se compreender se os conselheiros pensaram em pedir afastamento/licença/exoneração. Isso não passou pela cabeça da maioria dos entrevistados (Entrevistada A, Entrevistada E, Entrevistada G, Entrevistado I). O

Entrevistado C afirma que teve pensamento inverso, trabalhar mais pelo privilégio de não sofrer consequências financeiras negativas da pandemia, sendo ele um servidor público.

A Entrevistada D cita que está se sentindo cansada, mas pelo cargo que ocupa e pela condição que se encontra, não daria para pedir afastamento. O Entrevistado F relata que pelo desgaste pediu exoneração de um cargo de assessoria que ocupava e que planeja não continuar no conselho para mais um mandato, mesmo gostando de desempenhar atividades de gestão, conforme fala:

[...] apesar de ser atividades que eu gosto, eu fui e assumi no presencial e porque eu gostava, mas com essa dinâmica do teletrabalho ninguém aguenta isso por muito tempo não. Vai adoecer, vai morrer, do jeito que as coisas tão acontecendo desenfreadas, não se aguenta não [...] (Entrevistado F).

Por fim, para compreender se os conselheiros haviam desenvolvido nível de depressão maior, perguntou-se se o entrevistado havia se sentido triste, deprimido ou infeliz durante a realização do trabalho remoto. A Entrevistada A respondeu que se sentiu assim por diversas vezes, porque na sua realidade não tem como fazer a divisão trabalho-família. Principalmente em relação às filhas, que demandam muita atenção e não compreendem que ela está em casa, mas está trabalhando. Tal fato gerou muito estresse e frustração, pela impossibilidade de dar a devida atenção as filhas com a quantidade de atividades do trabalho que precisava desempenhar.

Kossek *et al.* (2006) descobriram em estudo que mulheres com filhos possuem níveis de depressão mais baixo quando exercem o trabalho remoto, o oposto do que encontrou-se nessa pesquisa. Isso pode se dá pelo contexto deste estudo, realizado em um momento de crise, onde as escolas tiveram que fechar, pela necessidade do distanciamento, e os pais precisaram desenvolver estratégias para conseguir trabalhar e cuidar dos filhos em paralelo, sem nenhum tipo de apoio social.

O Entrevistado B afirma que o trabalho remoto não poderia lhe causar tristeza ou infelicidade, pois ele estava podendo trabalhar no conforto do seu lar enquanto milhões de brasileiros sofrem as consequências dramáticas da pandemia. Para o Entrevistado H o teletrabalho gera ansiedade e cansaço, mas afirma estar conseguindo lidar bem com isso.

Para a Entrevistada D houve dois momentos, no começo do teletrabalho ela se sentiu motivada para realizar atividades diferentes e novas experiências, após um ano do início da pandemia, ela sente exaustão, desmotivação, cansaço. Realizando as atividades por obrigação. A Entrevistada E afirma que é inevitável não ser tomada por sentimentos negativos, pois o teletrabalho não foi uma alternativa, mas uma imposição feita pelo momento de crise. Gerando sensação de perda, baixa produtividade e solidão.

A Entrevistada G relata que como no teletrabalho é só o indivíduo e o computador, muitas vezes precisa-se de um apoio familiar. Ela se sentiu desconfortável e angustiada com conflitos que aconteceram dentro do conselho e que não eram pertinentes aos processos. Por estar em um ambiente de escuta e respeito a opinião do outro, preferiu não se envolver no conflito, mas isso deixou o ambiente pesado e denso.

Percebeu-se neste estudo que os sentimentos e emoções negativos eram preponderantes nas mulheres, principalmente que possuem filhos. Estudos realizados durante o período de *lockdown*, apontam que as mulheres assumiram o maior peso do trabalho doméstico, cuidado com crianças e educação domiciliar, dificultando sua participação no mercado de trabalho (Chung *et al.*, 2021).

Nos tópicos que tratavam de infraestrutura e ambiente de trabalho; e distrações, interrupções e multitarefa; vê-se relatos de tomadores de decisão, em sua maioria, mulheres com filhos, que tiveram que se desdobrar para adequar o trabalho em casa com a vida doméstica, causando muitas vezes sentimentos como estresse, cansaço e frustração. Esses achados corroboram estudo de Giménez-Nadal *et al.* (2019), que descobriram que os homens são mais satisfeitos com o teletrabalho que as mulheres, e afirmam que isso pode acontecer porque as mulheres têm sobrecarga de trabalho doméstico.

#### 4.4 RELAÇÕES ENTRE TELETRABALHO E SOBRECARGA COGNITIVA NA TOMADA DE DECISÃO DE RISCO

O argumento desta tese é que a mudança inesperada no ambiente de tomada de decisão do trabalho face a face para o teletrabalho pode aumentar a sobrecarga

cognitiva, o que pode afetar a tomada de decisão colegiada em situações de risco. Kirsh (2000) aponta que sobrecarga de informação, multitarefa, distração, interrupção e infraestrutura inadequada no local de trabalho causam sobrecarga cognitiva. Pode-se identificar também que tais fatores estão presentes no teletrabalho, principalmente quando há uma mudança repentina do trabalho presencial para o remoto.

As decisões que são tomadas no conselho, são decisões complexas. Nesses cenários, os tomadores de decisão preferem confiar na experiência. No órgão, eles aprendem gradualmente a identificar a melhor opção preferida conforme os resultados se acumulam na memória (Lejarraga & Gonzalez, 2011).

Com o contexto de crise ocasionado pela pandemia de Covid-19, as decisões envolveram risco elevado. Em um cenário de constantes modificações de informações e direcionamentos, a incerteza é uma das principais características. Tais decisões geraram sentimentos negativos nos conselheiros, influenciando diretamente o desempenho da tarefa cognitiva (Kalyuga, 2011). A ocorrência de sentimentos negativos também é um forte indicador de que o indivíduo está sobrecarregado cognitivamente (D'avanzo, & Kuflik, 2013).

A pandemia de Covid-19, forçou a mudança repentina do trabalho presencial para o remoto, naquelas ocupações que tinham capacidade. Isso ocasionou uma série de desafios para os empregadores e empregados, pois não houve tempo para planejar a transição e adequar as atividades e infraestrutura. Mesmo que a flexibilidade no horário de trabalho seja uma das vantagens identificadas no trabalho remoto (Giménez-Nadal *et al.*, 2019), favorecendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Chung & van der Lippe, 2020), diante de tal cenário, os conflitos trabalho-família foram inevitáveis.

Na pesquisa, identificou-se que houve dificuldade de adequação pela maioria dos participantes. Muitos não possuíam uma infraestrutura mínima para desenvolver suas atividades em casa. Vale ressaltar que o trabalho remoto não tem a obrigatoriedade de ser desenvolvido em casa. O teletrabalhador pode desenvolver suas atividades em um espaço de *coworking*, em um aeroporto ou em um quarto de hotel enquanto viaja, por exemplo. Porém, com a pandemia, o local de trabalho foi limitado a casa, pela necessidade do distanciamento social.

Um dos achados da pesquisa foi o desafio que trabalhadores e trabalhadoras enfrentaram com a presença de filhos menores em casa, principalmente as mães.

Com o fechamento das creches e escolas, também em virtude da pandemia, pais e mães tiveram que prestar assistência aos filhos 24 horas por dia, inclusive enquanto trabalhavam. Além dos cuidados com higiene e alimentação, precisaram dedicar mais tempo as atividades escolares dos filhos. Foi necessário reorganizar os horários das atividades flexíveis para atender as demandas da família.

Percebeu-se que os entrevistados solteiros ou casados, sem filhos, tiveram mais facilidade para adequar suas rotinas de trabalho e o próprio ambiente para tomada de decisão em casa. As interrupções também foram menores. Em relação às distrações, alguns entrevistados desenvolveram estratégias para minimizá-las, principalmente quando se trata de acesso a redes sociais e grupos em aplicativos de mensagem.

Diante de tal contexto, a maioria dos entrevistados prefere manter a vida doméstica separada do trabalho. Isso se explica pelo indivíduo não perceber equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Aguilera *et al.*, 2016) no trabalho remoto. Várias dificuldades foram apontadas como motivo: infraestrutura inadequada para realização do trabalho, falta de domínio das ferramentas tecnológicas, interferência dos familiares, multitarefa, assistência a dependentes, ambiente de trabalho compartilhado, instabilidade da plataforma ou da internet, invasão do trabalho na vida familiar.

As interrupções, recorrentes no teletrabalho, têm influência negativa, como estresse e baixa satisfação no trabalho (Speier *et al.*, 2003), causando, também, sobrecarga cognitiva. A multitarefa – atividades realizadas em paralelo – é citada pelos conselheiros como um forte elemento de interrupção, indicando, mais uma vez, sobrecarga cognitiva.

Grande parte dos participantes da pesquisa relataram que o número de horas trabalhadas aumentou. Principalmente no momento de transição do físico para o remoto. A quantidade de reuniões era elevada, especialmente para aqueles que desempenham várias funções dentro da Universidade, como coordenação de curso, chefia de departamento, assessorias, além da atividade de ensino e pesquisa.

A sobrecarga de trabalho também pode ser considerada uma causa de sobrecarga de informação. O excesso de tarefas, com alta carga de informação e pressão relativa ao tempo (Eppler & Mengis, 2004) podem afetar o arquétipo cognitivo do indivíduo, gerando incapacidade ou severa limitação em utilizar a informação disponível para tomar decisões. Entrevistados citaram que a sobrecarga

de trabalho muitas vezes tirou o foco da tomada de decisão, por causar exaustão, estresse, descontrole emocional (Entrevistado B, Entrevistada D, Entrevistada E, Entrevistado F, Entrevistada G, Entrevistado I).

Quando se trata de sobrecarga de informação, os participantes da pesquisa não se percebem sobrecarregados. Na verdade, grande parte considera que quanto mais informação, melhor está munido para decidir. Porém, a noção é errônea, pois quando a carga cognitiva aumenta, a capacidade do indivíduo de processar informações diminui, causando redução na precisão da decisão (Eppler, 2015).

Afirmam preferir receber muita informação e depois realizar o processo de filtragem. Contudo, o ato de executar esse tipo tarefa gera carga cognitiva e pode impedir aquisição de habilidades (Chandler & Sweller, 1991) e provocar estresse (Edmunds, & Morris, 2000). Além do excesso de informações, os atributos de complexidade, incerteza, novidade e ambiguidade tem correlação direta com a capacidade de processamento da informação (Jackson, & Farzaneh, 2012). Então, a fontes e formas que as informações são compartilhadas também podem causar sobrecarga de informação.

Nesse sentido, ter variadas fontes de informação foi um ponto levantado pelos conselheiros como um complicador da tomada de decisão. Há necessidade de mais tempo de análise para não ocasionar decisão errada. Para eles, as informações repetitivas atrapalham, pois tiram o foco da decisão. Ações ou atividades paralelas, chamadas de multitarefa, também afetaram a tomada de decisão, na opinião de alguns conselheiros.

Um caso citado, foi a grande quantidade de mensagens que chegam por meio de grupos de trabalho. Essas informações que se tem pouco controle causam sobrecarga cognitiva (Kirsh, 2000). A busca por informações de qualidade pode causar sentimentos negativos, como insatisfação e estresse.

“Experiências mostram que quando as pessoas estão sobrecarregadas, elas se sentem menos satisfeitas, menos confiantes e mais confusas” (D’Avanzo & Kuflik, 2013, p. 657). Durante o teletrabalho, os conselheiros vivenciaram situações de desconforto e sentimentos negativos, como frustração, angústia, tensão com colegas, solidão, desmotivação, estresse, ansiedade, impaciência. Para Kaufman (1999) estados emocionais de níveis muito baixos de excitação são hostis à tomada de decisão de qualidade.

Para minimizar a ocorrência de sentimentos e emoções negativos no trabalho remoto, o apoio social (Golden & Gajendran, 2018) e o apoio emocional (Larson *et al.*, 2020), são fundamentais. Porém, a instituição investigada oferece baixos níveis de apoio. O suporte social é o mesmo que acontecia no trabalho presencial, através do e-mail da secretaria do órgão ou quando o próprio conselheiro busca apoio dos colegas. Em relação ao apoio emocional, a instituição ofereceu o serviço de escuta psicológica, que deveria ser solicitado pelos servidores. Nenhum conselheiro buscou auxílio.

Percebeu-se que, principalmente, as teletrabalhadoras com filhos, desenvolveram mais sentimentos como estresse, cansaço e frustração. O que se deve ao acúmulo de atividades do trabalho e domésticas e a responsabilidade com os filhos. Além das dificuldades enfrentadas em relação à infraestrutura do ambiente de trabalho, interrupções e distrações.

Em relação a autonomia, os participantes se percebem autônomos, tanto no trabalho remoto, quanto no presencial. Desse modo, a autonomia do conselho é construída a partir da autonomia individual do conselheiro. O grau de flexibilidade para realizar tarefas é parcial, pois os horários para participação em reuniões do conselho são inflexíveis. A autonomia para organizar as atividades do trabalho de acordo com as necessidades da família também é parcial, pois as atividades do conselho são prioridade, exceto em caso de urgência.

No Quadro 13, a seguir, mostra-se como os fatores estudados nesta pesquisa, influenciaram a ocorrência da sobrecarga cognitiva na tomada de decisão de risco no contexto do teletrabalho ocorrido durante a crise da pandemia de Covid-19.

**Quadro 13:** Ocorrência de sobrecarga cognitiva na tomada de decisão de risco no período excepcional

Tomada de decisão de risco			
Teletrabalho no cenário de crise da pandemia de Covid-19			
Fatores	Impacto	Causa	Consequência
Distração	Moderada	Sobrecarga Cognitiva	Sentimentos e emoções negativos
Interrupção	Moderada		
Infraestrutura inadequada do ambiente de trabalho	Alta		

Sobrecarga de informações	Alta		
Multitarefa	Alta		

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir das experiências relatadas pelos entrevistados e das situações observadas nas reuniões do conselho, percebeu-se que os fatores investigados causaram certo impacto na ocorrência de sobrecarga cognitiva nos tomadores de decisão do órgão colegiado durante a mudança abrupta do trabalho face a face para o trabalho remoto.

Assim, a infraestrutura inadequada do ambiente de trabalho, a sobrecarga de informações e a multitarefa, foram identificados como fatores que impactaram fortemente a ocorrência de sobrecarga cognitiva, corroborando trabalho de Kirsh (2000). Já, neste estudo específico, as distrações e interrupções aparecem de forma moderada como causadoras de sobrecarga cognitiva. Sendo mais recorrentes em trabalhadores que possuem filhos em idade escolar ou outros dependentes, e naqueles que ocupam várias funções na instituição. Os sentimentos e emoções negativos são consequência da sobrecarga cognitiva, e se destacam nas falas dos conselheiros tanto na aplicação das vinhetas, quanto nas entrevistas e observações.

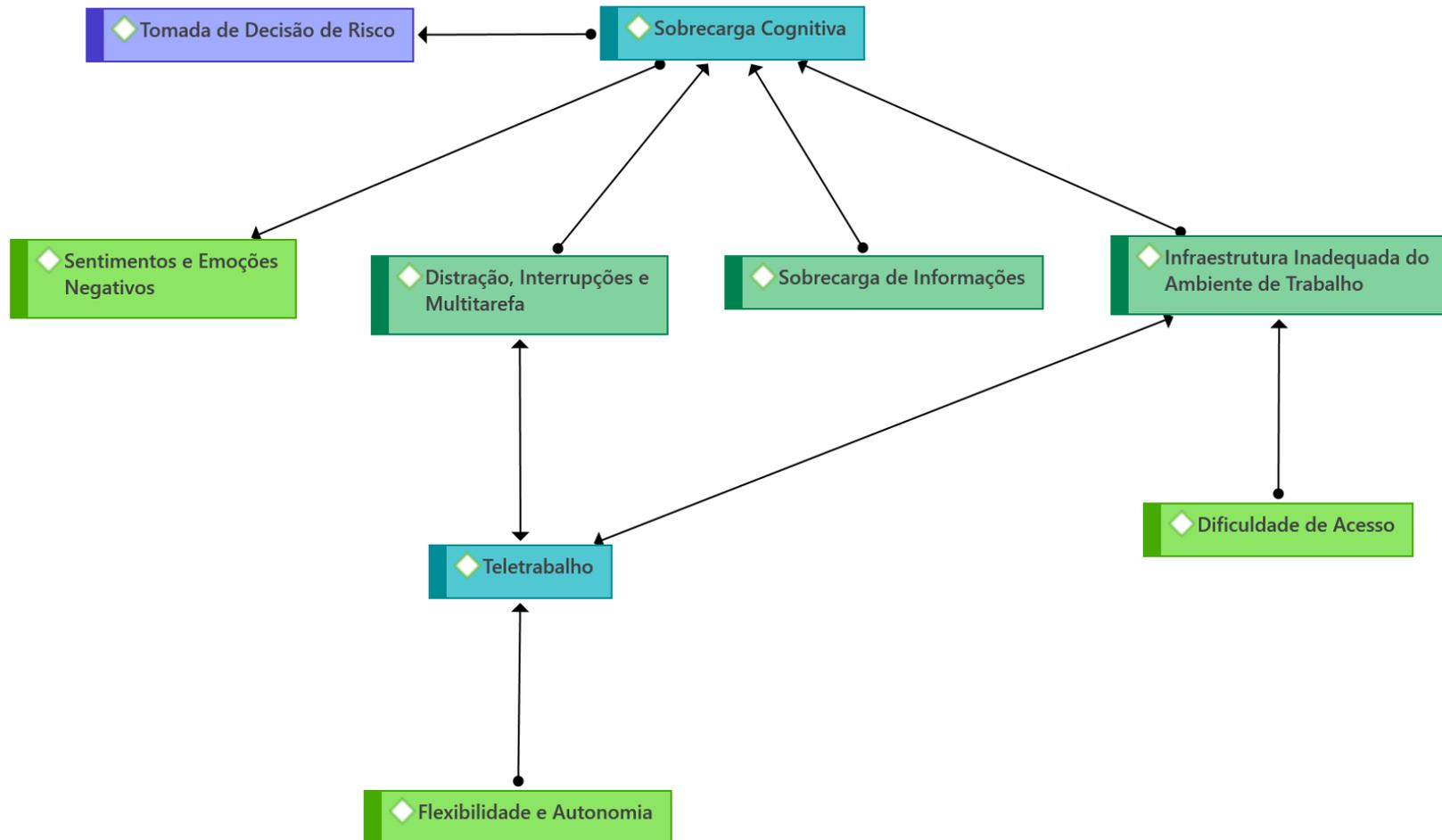
Na Figura 9, a seguir, pode-se observar, no contexto da tomada de decisão colegiada de risco no período excepcional, as influências que foram apresentadas no Quadro 13. Com distração, interrupção, multitarefa, sobrecarga de informações e infraestrutura inadequada do ambiente de trabalho, causando sobrecarga cognitiva. Que, por sua vez, causa sentimentos e emoções negativos. Dificuldade de acesso foi um fator que emergiu do campo e está compreendido na falta infraestrutura no ambiente de trabalho.

O teletrabalho, modelo forçado, na instituição, pela ocorrência da pandemia de Covid-19, aparece como um fator que está associado tanto com distração, interrupção e multitarefa, quanto com infraestrutura inadequada do ambiente de trabalho, no caso específico. Favorecendo a ocorrência de sobrecarga cognitiva.

Flexibilidade e autonomia são características inerentes ao teletrabalho e podem reduzir os limites entre o trabalho e a família, propiciando o bem-estar do indivíduo. Contudo, no estudo, foi identificado que os participantes não perceberam esse benefício. Isso pode ter ocorrido pelo contexto específico do teletrabalho na

pandemia de Covid-19. Por fim, todos esses fatores podem estar envolvidos na tomada de decisão de risco em órgãos colegiados em momentos de crise.

**Figura 9:** Rede de relacionamento entre os fatores determinantes da sobrecarga cognitiva na tomada de decisão do conselho



**Fonte:** Dados da pesquisa (extraído do software ATLAS.ti)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi investigar se mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão colegiada de risco em momentos de crise. Para alcançá-lo, foram estabelecidos três objetivos específicos: (1) identificar como ocorre o processo de tomada de decisão em órgão colegiado; (2) compreender como se deu o processo de mudança do trabalho face a face para o teletrabalho no conselho estudado; e (3) identificar como a sobrecarga cognitiva afeta a tomada de decisão em risco;

Em relação ao primeiro objetivo, identificou-se que, no conselho estudado, os docentes têm predominância na tomada de decisão, pois compõem a maior parte da sua formação. As reuniões do conselho têm preferência sobre qualquer outra atividade dentro da instituição, exceto a reunião da Assembleia Universitária. O comparecimento dos membros é obrigatório.

O processo de tomada de decisão acontece em três momentos: pré-decisão, decisão e pós-decisão, seguindo as etapas presentes na Figura 9. Inicia-se pela identificação da necessidade de decisão, passa pela análise e elaboração do parecer do relator, votação/decisão coletiva, e, por fim, a decisão tomada é implementada. Por obedecer a fases em que o problema é identificado, analisado e resolvido, dentre os quatro modelos de tomada de decisão (Choo, 2003), o modelo processual é o que mais se alinha às características do processo de tomada de decisão do órgão colegiado.

Outra característica importante do processo de tomada de decisão do conselho é que as decisões são baseadas na experiência dos conselheiros. Ao se tornar membro, o tomador de decisão, inicialmente, tem contato com processos simples para relatar; conforme vai ganhando experiência e aprendendo com o processo de tomada de decisão, são designados processos mais complexos, que necessitam de mais atenção e tempo de análise. Em cenários complexos, os tomadores de decisão preferem confiar na experiência, em busca por minimizar o esforço cognitivo (Lejarraga & Gonzalez, 2011).

Sobre o segundo objetivo específico, compreender como se deu o processo de mudança do trabalho face a face para o teletrabalho no conselho estudado,

identificou-se que, como não houve tempo hábil para organização de atividades e infraestrutura, o processo foi bastante conturbado. As atividades foram apenas transferidas do físico para o teletrabalho. Com a necessidade de adequação, o conselho ficou um tempo sem se reunir, causando acúmulo de trabalho e posterior excesso de reuniões, que resultaram em exaustão por parte dos membros.

Os entrevistados relataram que, no novo modelo, perdeu-se a interação entre os tomadores de decisão, limitação observada como falha do teletrabalho (Aguilera *et al.*, 2016). Parte dos entrevistados não tinha experiência com o teletrabalho e precisaram se desdobrar no momento de transição.

A infraestrutura do ambiente de trabalho ficou a desejar para alguns conselheiros, principalmente aqueles que não possuíam ambiente específico em casa e precisavam dividir os espaços com os familiares. Foi necessário fazer investimentos e adaptações para melhorar o desempenho para resolução de tarefas. As habilidades, parte da infraestrutura necessária para o trabalho, precisaram ser desenvolvidas individualmente, sem apoio institucional específico para o conselho.

A multitarefa foi apontada por diversos conselheiros que desenvolvem mais de uma função na instituição e/ou que precisavam desenvolver atividades domésticas e de cuidados com os filhos. Ela também motivou interrupções e distrações, que por sua vez, podem gerar sentimentos negativos. Tais fatores são componentes-chave da sobrecarga cognitiva.

A mudança de trabalho físico para o remoto também ocasionou aumento na demanda de trabalho. A maioria dos conselheiros relatou que a carga-horária trabalhada foi acrescida, principalmente pela ocasião de quantidade excessiva de reuniões e consequentes deliberações. Tal processo foi mais difícil para os conselheiros que têm filhos, pois é necessário adequar o trabalho às demandas deles.

Por esses motivos, a maioria dos conselheiros prefere manter a vida doméstica e o trabalho separados. O benefício de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal não foi percebido pelos entrevistados, semelhante à pesquisa de Aguilera *et al.* (2016), mesmo que todos os conselheiros concordem que as atividades do órgão podem ser realizadas remotamente.

Com relação ao terceiro objetivo específico, identificar como a sobrecarga cognitiva afeta a tomada de decisão de risco em grupo, é importante destacar que, neste estudo, consideramos que a sobrecarga de informações causa a sobrecarga

cognitiva. Dessa forma, identificou-se que os conselheiros consideram que quanto mais informação, melhor. Essa atitude aumenta a possibilidade de erro na tomada de decisão (Schmitt *et al.*, 2017)

Alguns comentam que preferem receber informações em excesso e realizar o processo de filtragem. No entanto, podem gerar carga cognitiva ao realizar tarefas irrelevantes, ao contrário de se concentrarem na tomada de decisão. Já em relação às variadas fontes e informações repetitivas ou ambíguas, os conselheiros concordam que podem causar exaustão e sobrecarga, dificultando a tomada de decisão.

Mesmo com as reuniões do conselho sendo prioridade, outras atividades paralelas são requeridas aos conselheiros, como recebimento de e-mails, mensagens em grupos eletrônicos e ligações. A dificuldade de lidar com tais atividades gera sobrecarga cognitiva e causa prejuízos na tomada de decisão. Um dos conselheiros comenta que, quando é interrompido, abstém-se da decisão.

No Quadro 14, tem-se o resumo dos resultados referentes a cada objetivo específico, demonstrando que a proposta foi alcançada.

**Quadro 14:** Resumo dos resultados referentes a cada objetivo específico

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Resumo dos resultados</b>
Identificar como ocorre o processo de tomada de decisão em órgão colegiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de decisão processual</li> <li>• Decisão por experiência</li> </ul>
Compreender como se deu o processo de mudança do trabalho face a face para o teletrabalho no conselho estudado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo conturbado, sem organização prévia</li> <li>• Aumento na demanda e acúmulo de trabalho</li> <li>• Falta de interação entre os conselheiros</li> <li>• Infraestrutura do ambiente de trabalho deficitária</li> <li>• Multitarefa, distrações e interrupções</li> <li>• Processo mais difícil para os profissionais com filhos</li> </ul>
Identificar como a sobrecarga cognitiva afeta a tomada de decisão de risco em grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebimento de excesso de informações por parte dos conselheiros</li> <li>• Preferência por realizar o processo de filtragem, ao invés de se concentrar na decisão</li> <li>• Variadas fontes de informação</li> <li>• Informações ambíguas e repetitivas</li> <li>• Multitarefa e interrupção</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

A questão geral de pesquisa foi: **mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão colegiada de risco em momentos de crise?** A

partir dos dados coletados, foi possível concluir que a ocorrência de sobrecarga cognitiva nos tomadores de decisão do conselho estudado aumentou a partir da transição repentina do trabalho face a face para o teletrabalho, tornando a tomada de decisão de risco na pandemia de Covid-19 mais exaustiva.

Relatos dos participantes dão conta de que, mesmo que não se percebam sobrecarregados, apresentam sinais de sobrecarga cognitiva em ações de tomada de decisão durante o período de crise, a exemplo de quando optam por receber informações excessivas para deliberar, e também nas dificuldades em gerenciarem efetivamente as atividades e lidarem com as informações.

As emoções e sentimentos negativos advindos da tomada de decisão de risco durante a pandemia também sinalizam a ocorrência de sobrecarga cognitiva. Conselheiros afirmaram se sentir esgotados, exaustos, indecisos, pressionados, solitários, estressados, ansiosos, impacientes, frustrados, dentre outros aspectos.

Por fim, confirma-se resultado de Kirsh (2000) de que sobrecarga de informações, multitarefa, interrupções, distrações e infraestrutura inadequada do ambiente de trabalho, causam sobrecarga cognitiva. Tais fatores estão presentes na tomada de decisão no teletrabalho durante a pandemia de Covid-19.

Caso cenários semelhantes de crise ocorram novamente, este trabalho contribui com a identificação de gargalos ocasionados pelo período de incerteza, como as dificuldades que ocorreram na transição do trabalho presencial para o remoto e os impactos no processo de tomada de decisão colegiada.

A identificação de fatores que ocasionam sobrecarga cognitiva auxilia gestores a anteciparem situações ou intervirem em modos de trabalho que dificultam a tomada de decisão colegiada, como é o caso da multitarefa que foi citada por diversos participantes. Ocupar variadas funções e cargos, além das responsabilidades pessoais com a família, faz com que o tomador de decisão colegiada se sinta sobrecarregado de trabalho e, conseqüentemente, cognitivamente. Uma solução para este problema, por parte da gestão, seria o equilíbrio de atividades que o membro do conselho colegiado precisaria assumir, reduzindo, de fato, suas responsabilidades com outras decisões.

A diminuição da sobrecarga cognitiva promove ganhos de produtividade, desempenho, aprendizagem, inovação e bem-estar do tomador de decisão, além de minimizar a possibilidade de prejuízos por conta de uma decisão mal tomada. Contribui-se, ainda, com o decisor que está apresentando sentimentos de estresse,

desmotivação, dificuldades em analisar criticamente as decisões, atraso nas decisões, e que não associam tais sentimentos à presença de sobrecarga cognitiva.

A contribuição metodológica da pesquisa diz respeito ao uso da técnica de vinhetas. Essa metodologia permite que os pesquisadores obtenham uma aproximação da realidade do processo de tomada de decisão e o entendimento do fenômeno. A aplicação junto com as técnicas de observação, análise documental e entrevistas complementou a obtenção de dados e interpretação sobre sentimentos, habilidades, conhecimentos e aspectos norteadores da tomada de decisão dos especialistas.

A principal contribuição teórica deste estudo refere-se à relação entre a ocorrência da sobrecarga cognitiva e as características inerentes ao trabalho remoto. Outra contribuição diz respeito ao estudo da tomada de decisão colegiada que envolve risco.

### 5.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões de Estudos Futuros

As limitações da pesquisa podem ser apresentadas em três grupos: limitações de pressupostos, limitações metodológicas e limitações de inferência. No que diz respeito às limitações de pressupostos, reconhece-se que o estudo será invalidado caso seja provado que a sobrecarga cognitiva é causada pela falta de informações e não pelo excesso delas. Também, se o pressuposto de que a sobrecarga de informações, multitarefa, interrupção, distração e infraestrutura inadequada do ambiente de trabalho causam sobrecarga cognitiva dificultando a tomada de decisão for contrariado, a pesquisa será invalidada.

Em relação às limitações de método, por mais que as vinhetas se aproximem muito da realidade, os participantes tendem a responder o problema de decisão com o que pensam ser ideal, mas nem sempre seria a atitude que tomaria na prática (Barter & Renold, 1999). Por isso, foi importante associar o uso das vinhetas a outros métodos que permitem a comparação entre crenças e atitudes dos entrevistados.

Outra limitação metodológica envolve o fato de que a coleta de dados foi totalmente realizada online, em função da pandemia do Covid-19, o que dificultou o

acesso ao campo. Pessoas sem nenhum acesso ou com pouco conhecimento sobre tecnologias são excluídas de pesquisas desse tipo. Um fator limitante diz respeito ao fato de a pesquisa ter sido realizada com um grupo pequeno de participantes e os achados correspondem a suas especificidades. Por o trabalho ser qualitativo, limita-se a possibilidade de generalização.

Em relação aos participantes, todos os conselheiros são professores e isso fez com que, em muitos momentos, na aplicação das vinhetas e das entrevistas, confundissem seus papéis de tomadores de decisão com o de professores, mesmo quando a pergunta se referia especificamente ao conselho em foco. Isso demandou mais cuidado nas análises.

Do ponto de vista das limitações de inferências, o estudo será invalidado caso se comprove que o contexto do teletrabalho na crise ocasionada pela pandemia de Covid-19 não influenciou a ocorrência de sobrecarga cognitiva e consequentemente os sentimentos negativos em tomadores de decisão colegiada de risco.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se estudar a influência da sobrecarga cognitiva em tomadas de decisão de risco individuais de teletrabalhadores. Outra recomendação é o estudo da ocorrência de sobrecarga cognitiva na tomada de decisão colegiada em período regular para fins de comparação.

Por fim, este trabalho não se dispôs a descobrir se o teletrabalho é eficaz ou não para a instituição, pois, no contexto em que a pesquisa foi realizada, é difícil chegar a tal conclusão. Pesquisas futuras podem analisar, em um cenário pós-pandemia, a possibilidade de manutenção do teletrabalho em atividades de tomada de decisão colegiada.

## Referências

- Abatecola, G., Caputo, A., & Cristofaro, M. (2018). Reviewing cognitive distortions in managerial decision making: Toward an integrative co-evolutionary framework. *Journal of Management Development*, 37(5), 409-424.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11.
- Aharony, N., & Gazit, T. (2019). Factors affecting students' information literacy self-efficacy. *Library Hi Tech*, 37(2), 183-196.
- Abbad, G. D. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780.
- Bahrami, B.; Olsen, K.; Bang, D.; Roepstorff, A.; Rees, G.; Frith, C. (2012). What failure in collective decision-making tells us about metacognition. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 367(1594), 1350–1365.
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo* (2007). (5a ed). Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In J. Barroso, *O estudo da Escola*. Porto: Porto Editora. 167-189.
- Barter, C., & Renold, E. (1999). The Use of Vignettes in Qualitative Research. *Social Research Update*, (25), 1–7.
- Blay, A. D., Kadous, K., & Sawers, K. (2012). The impact of risk and affect on information search efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 80-87.

- Bernabeo, E. C., Holmboe, E. S., Ross, K., Chesluk, B., & Ginsburg, S. (2012). The utility of vignettes to stimulate reflection on professionalism: theory and practice. *Advances in Health Sciences Education*, 18(3), 463–484.
- 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*, 130(1), 165-218.
- Burnes, B., Wend, P., & By, R. T. (2014). The changing face of English universities: reinventing collegiality for the twenty-first century. *Studies in higher education*, 39(6), 905-926.
- Cabantous, L., & Gond, J.-P. (2011). Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Éternel Retour. *Organization Science*, 22(3), 573–586.
- Chae, J., Lee, C., & Jensen, J. D. (2015). Correlates of Cancer Information Overload: Focusing on Individual Ability and Motivation. *Health Communication*, 31(5), 626–634.
- Chandler, P., & Sweller, J. (1991). Cognitive load theory and the format of instruction. *Cognition and instruction*, 8(4), 293-332.
- Chewning, E. G., & Harrell, A. M. (1990). The effect of information load on decision makers' cue utilization levels and decision quality in a financial distress decision task. *Accounting, Organizations and Society*, 15(6), 527–542.
- Choo, C. W. (2003). *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo.
- Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., & Seo, H. (2021). Covid-19, Flexible Working, and Implications for Gender Equality in the United Kingdom. *Gender & Society*, 35(2), 218-232.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381.

- Cipriano, R. E, & Buller, J. L. (2012) Rating Faculty Collegiality. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 44(2), 45-48
- Davis, N. (2011). Information overload, reloaded. *Bulletin of the Association for Information Science & Technology*, 37(5), 45-49.
- D'avanzo, E., & Kuflik, T. (2013). E-Commerce Websites Services Versus Buyers Expectations: An Empirical Analysis of the Online Marketplace. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 12(04), 651–677. doi:10.1142/s0219622013500247
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189, 104235.
- Dodds, S., & Hess, A. C. (2020). Adapting research methodology during COVID-19: lessons for transformative service research. *Journal of Service Management*, 32(2), 203-217.
- Edmunds, A., & Morris, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International journal of information management*, 20(1), 17-28.
- Ellwart, T., Happ, C., Gurtner, A., & Rack, O. (2015). Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 812–826.
- Eppler, M.J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: a review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The Information Society*, 20(5), 325-344.
- Eppler, M. J. (2015) Information quality and information overload: The promises and perils of the information age. In Cantoni, Lorenzo & Danowski, James A. (ed.): *Communication and Technology*. Berlin: De Gruyter Mouton, 215-232.
- Elster, J. (1994). *Peças e engrenagens das ciências sociais*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.

- Fernández-Huerta, E. (2008). The Economic Behavior of Human Beings: The Institutional/Post-Keynesian Model. *Journal of Economic Issues*, 42(3), 709–726.
- Fernandez, B. P. M. (2018). Razão, Racionalidade, Decisão Racional: o que a concepção da Filosofia da Ação acerca do conceito de racionalidade tem a dizer para a Economia (e vice-versa)?. *A Economia em Revista-AERE*, 26(2), 1-16.
- Silva, I. V. D. M., Cidade, N. D. C., Silva, M. A. D., Peres, M. C. M., Nunes, F. S. B., Freitas, M. D. D., & Freitas, C. M. D. (2020). A gestão de riscos e governança na pandemia por covid-19 no Brasil: análise dos decretos estaduais no primeiro mês: relatório técnico e sumário executivo. *Fiocruz*. Recuperado em julho 19, 2020, em <https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/relatoriocepedes-isolamento-social-outras-medidas.pdf>.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3a ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca Júnior, W. C. (2011). Análise de Conteúdo. In: J. Duarte & A. Barros, *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação* (pp. 280-304). São Paulo: Atlas.
- Forni, J. J. (2019). *Gestão de Crises e Comunicação* (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- George, J. M., & Dane, E. (2016). Affect, emotion, and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 47–55.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual review of psychology*, 62, 451-482.
- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2019). Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey. *International Journal of Manpower*, 41(2), 184-206.
- Godoi, C. K. & Mattos, P. L. C. L. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: A. B., Silva, C. K., Godoi, & R., Bandeira-de-Mello. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos* (pp.115-146). São Paulo: Editora Saraiva.

- Godoy, A. S. (2010). Estudo de caso qualitativo. In: A. B., Silva, C. K., Godoi, & R., Bandeira-de-Mello. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos* (pp.115-146). São Paulo: Editora Saraiva.
- Góes, G. S., Martins, F. S., & Nascimento, J. A. S. (2020). Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. *Carta de Conjuntura*, 47(2).
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69. doi:10.1007/s10869-018-9530-4
- Gomes, L. F. A. M., & Gomes, C. F. S. (2019). *Princípios e métodos para a tomada de decisão: Enfoque multicritério*. 6a ed. São Paulo: Atlas.
- Hargittai, E., Neuman, W. R., & Curry, O. (2012). Taming the information tide: Perceptions of information overload in the American home. *The Information Society*, 28(3), 161-173.
- Hoelz, J. C., & Bataglia, W. (2018). Utilização de Vinhetas para a Coleta de Dados: Aplicação em um Estudo Exploratório sobre Eventos Prejudiciais à Reputação, In *7º congresso ibero-americano em pesquisa qualitativa - ciai2018*, Fortaleza, Brasil.
- Huff, R. A., & Prybutok, V. R. (2008). Information systems project management decision making: The influence of experience and risk propensity. *Project Management Journal*, 39(2), 34-47.
- Jackson, T. W., & Farzaneh, P. (2012). Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management*, 32(6), 523-532.
- Jackson, T. W., & van den Hooff, B. (2012). Understanding the factors that effect information overload and miscommunication within the workplace. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 3(8), 1240-1252.

- Kalyuga, S. (2011). Cognitive Load Theory: Implications for Affective Computing, In *Proceedings of the Twenty-Fourth International Florida Artificial Intelligence Research Society Conference* (pp. 1-6). Palm Beach, Florida.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93(5), 1449-1475.
- Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L., & Blaser, T. (2016). Noise: How to overcome the high, hidden cost of inconsistent decision making. *Harvard business review*, 94(10), 38-46.
- Kaufman, B. E. (1999). Emotional arousal as a source of bounded rationality. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(2), 135-144.
- Ketron, S., Spears, N., & Dai, B. (2016). Overcoming information overload in retail environments: Imagination and sales promotion in a wine context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 23–32.
- Kirsh, D. (2000). A few thoughts on cognitive overload. *Intellectica*, 1(30), 19-51.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- Kochhar, R. & Passel, J.S. (2020). Telework may save U.S. jobs in COVID-19 downturn, especially among college graduates. *Pew Research Center*. Recuperado em agosto, 2020, em <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/05/06/telework-may-save-u-s-jobs-in-covid-19-downturn-especially-among-college-graduates/>.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of vocational behavior*, 119, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological Review*, 118(1), 97–109.

- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Larson, B. Z.; Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020) A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard business review*. Recuperado em jul 21, 2020 em <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>.
- Ledzińska, M., & Postek, S. (2017). From metaphorical information overflow and overload to real stress: Theoretical background, empirical findings, and applications. *European Management Journal*, 35(6), 785–793.
- Lejarraga, T; & Gonzalez, C. (2011). Effects of feedback and complexity on repeated decisions from description. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 286–295.
- Leite, A. L., da Cunha Lemos, D., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *CONTEXTUS–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186-209.
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 388-399.
- Li, C.-Y. (2016). Why do online consumers experience information overload? An extension of communication theory. *Journal of Information Science*, 43(6), 835–851.
- Lima, F. G. (2018). *Análise de riscos*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Löbler, M. L. (2005). *Processamento da informação: uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento no processo de decisão*. (Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Ludke, M., & André, M. E. (2018). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. Rio de Janeiro, E.P.U.

- Macêdo, N. M. M. N. (2018). *Tomada de Decisão como Prática: Um estudo no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão de uma Universidade Federal Brasileira*. (Tese de doutorado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil.
- Macneil, J. (2016) On the role of collegiality, civility and collectivism in shaping academic identity, *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 26(3), 165-178.
- McAfee, A. (2010). The future of decision making: less intuition, More Evidence. *Harvard Business Review*, January, 7.
- Merendino, A., Dibb, S., Meadows, M., Quinn, L., Wilson, D., Simkin, L., & Canhoto, A. (2018). Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. *Journal of Business Research*, 93, 67–78.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81–97.
- Mirbabaie, M., Bunker, D., Stieglitz, S., Marx, J., & Ehnis, C. (2020). Social media in times of crisis: Learning from Hurricane Harvey for the coronavirus disease 2019 pandemic response. *Journal of Information Technology*, 35(3), 195-213.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2004). Risk as analysis and risk as feelings: Some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. *Risk Analysis: An International Journal*, 24(2), 311-322.
- Souza, L. (2020). Covid-19: mais de 60% estão estressados com o trabalho em casa. *Agência Brasil*. Recuperado em julho 30, 2021, em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-05/covid-19-mais-de-60-estao-estressados-com-o-trabalho-em-casa>.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285. doi:10.1016/0364-0213(88)90023-7

- Pereira, B. A. D., Löbler, M. L., & Simonetto, E. O. (2010). Analysis of models of decision making in the cognitive approach. *Revista de Administração da UFSM*, 3(2), 260-268.
- Rizzatti, G., & Dobes, C. E. I. (2003). A complexidade do processo decisório em universidades, In *III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Buenos Aires, Argentina.
- Rocha, A. F. & Rocha, F. T. (2011). *Neuroeconomia e processo decisório*. Rio de Janeiro: LTC.
- Roeser, S. (2011). Reflexão emocional sobre riscos. In: J. C., Rosas, & R., Merrill. *Ética, Tecnologia e Democracia: A avaliação de tecnologias controversas em conferências de cidadãos*. Universidade do Minho – Portugal.
- Rosa, M. V. D. F. P., & Arnoldi, M. A. G. C. (2008). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. (1a ed). Belo Horizonte: Autêntica.
- Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 14(1-2), 1-35.
- Saunders, C., Wiener, M., Klett, S., & Sprenger, S. (2017). The Impact of Mental Representations on ICT-Related Overload in the Use of Mobile Phones. *Journal of Management Information Systems*, 34(3), 803–825.
- Saxena, D., & Lamest, M. (2018). Information overload and coping strategies in the big data context: Evidence from the hospitality sector. *Journal of Information Science*, 44(3), 287–297.
- Schmitt, J. B., Debbelt, C. A., & Schneider, F. M. (2017). Too much information? Predictors of information overload in the context of online news exposure. *Information, Communication & Society*, 21(8), 1151–1167.

- Simon, H. (1979). *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas* (A. L. Pinto, Trad.). (3a ed.). Ed. da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Speier, C., Vessey, I., & Valacich, J. S. (2003). The effects of interruptions, task complexity, and information presentation on computer-supported decision-making performance. *Decision Sciences*, 34(4), 771-797.
- Tams, S., Ahuja, M., Thatcher, J., & Grover, V. (2020). Worker stress in the age of mobile technology: The combined effects of perceived interruption overload and worker control. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101595.
- ten Brummelhuis, L. L., & Van Der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 173-193.
- Trimpop, R. M. (1994). *The Psychology of Risk Taking Behavior*. Advances in Psychology. Vol. 107, North-Holland.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- UNA-SUS (2020). *Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus*. *Una-Sus*. Recuperado em julho 19, 2020, em <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>.
- Valadares, A. G. L. R. (2018). A composição do órgão colegiado e seus efeitos na tomada de decisão. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 8(2), 719-739.
- Van Merriënboer, J.J.G; Sweller, J. Cognitive load theory in health professional education: design principles and strategies. *Medical education*, v. 44, n. 1, p. 85-93, 2010.

Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.TI. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(2), 275-308.

## APÊNDICE A

### Vinhetas

Vinhetas
<p>Um grupo de alunos do curso de fisioterapia pede para voltar a realizar estágios em clínicas da cidade, alegando que a pausa em atividades práticas do curso, em decorrência da pandemia de Covid-19, está causando prejuízo a todos. Principalmente pela impossibilidade de concluir o curso e assim poder assumir concursos, trabalhar para manter as necessidades básicas da família; e também pelo aumento de problemas psicológicos decorrentes do isolamento. Solicita-se que o retorno aconteça em período extemporâneo, entre dezembro/20 e janeiro/21. Como você deliberaria sobre o caso? Quais fatores influenciam a sua decisão?</p>
<p>A Pró-Reitoria de Pós-Graduação solicita o retorno das atividades em laboratórios, suspensas por causa da pandemia de Covid-19, alegando que existem equipamentos que podem ser danificados por falta de uso e manutenção por um período prolongado. A suspensão das atividades presenciais causa dificuldades e prejuízos aos programas de pós-graduação que utilizam os laboratórios de pesquisa experimental para atividades dos pesquisadores. Você é favorável à solicitação? Quais aspectos você analisou para tomar essa decisão?</p>
<p>A Pró-Reitoria de Graduação propõe a aplicação do ensino híbrido para o primeiro semestre letivo de 2021, alegando que os discentes estão em prejuízo por não poderem cursar componentes curriculares práticos desde a suspensão das aulas presenciais para evitar a contaminação por coronavírus. O que causa atraso na conclusão, sobretudo naqueles cursos com maior quantidade de componentes práticos. Como você analisa esse pedido? Qual a sua decisão?</p>

## **APÊNDICE B**

### **Roteiro para Entrevista**

#### **Perfil do entrevistado**

- 1- Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha na instituição?
- 2- Há quanto tempo o(a) senhor(a) participa do conselho?
- 3- O(a) senhor(a) pode fazer um breve relato sobre como acontece o processo de tomada de decisão no conselho?
- 4- De quantos grupos eletrônicos de trabalho você faz parte? É ativo em todos? O número de mensagens diárias aumentou durante a pandemia? Achou necessário silenciar o grupo? Por vezes você deixa de participar de alguma discussão pelo excesso de informações que recebe no grupo?
- 5- Para adoção do teletrabalho na prática, houve reorganização do seu trabalho?
- 6- Antes da pandemia, você já tinha tido experiência com o trabalho remoto?

#### **Sobrecarga de informação**

- 7- Sua capacidade de tomar decisões diminuiu a medida que as informações disponíveis aumentaram? Como isso aconteceu?
- 8- Informações repetitivas atrapalharam a sua tomada de decisão? A que ponto?
- 9- Os materiais instrucionais disponibilizados pela gestão lhe trouxeram dificuldade no processamento das informações? Como se sentiu?
- 10- Ter variadas fontes de informação tornou mais exaustiva a tomada de decisão? De que forma?
- 11- Quando você vê uma informação repetitiva, tende a ignorá-la? Por quê?
- 12- O número de e-mails, as discussões em grupos eletrônicos de trabalho, as novas normativas e as reuniões on-line lhe fizeram perder a atenção central do problema a ser solucionado? Como?

#### **Infraestrutura do ambiente de trabalho**

- 13- Você teve dificuldades para gerenciar o seu espaço de trabalho em casa enquanto local de tomada de decisão? Qual/is?

- 14-Você sentiu necessidade de fazer mudanças na infraestrutura do seu ambiente de teletrabalho? Se sim, percebeu alguma alteração em seu desempenho na resolução de tarefas? Quais necessidades você observou?
- 15-O que você utiliza no seu espaço físico para apoiar a tomada de decisão? (Ex.: calculadora, softwares, mecanismos de pesquisa, gráficos, quadro branco, post-it). Você tinha esse material disponível em casa ou precisou investir? A instituição ofereceu alguma contrapartida?
- 16-Você usa esse espaço apenas para trabalhar? Sua família usa o espaço quando você não está trabalhando?
- 17-A instituição ofereceu suporte para o desenvolvimento de habilidades para o uso de ferramentas tecnológicas? Se sim, como?

### **Distrações, interrupções e multitarefas**

- 18-Você desenvolveu alguma estratégia para minimizar a distração e as interrupções enquanto trabalha em casa? Se sim, quais foram? (gestão estratégica de limites)
- 19-Quando você está desenvolvendo uma tarefa e é interrompido com um telefonema ou o recebimento de um novo e-mail, por exemplo, você consegue retomar a tarefa do ponto que interrompeu ou isso prejudica o seu desempenho na resolução de um problema? Se sim, como?

### **Sentimentos e emoções**

- 20-O teletrabalho acarretou estresse, tensão com colegas, perda de satisfação no trabalho, relacionamentos pessoais tensos ou outras situações do tipo? Comente a respeito.
- 21-Durante o período de trabalho remoto seu chefe/instituição estabeleceu check-ins diários ou semanais estruturados (reuniões ou fóruns para tirar dúvidas e tratar as evoluções)? Se sim, como aconteceu?
- 22-A instituição ofereceu opções diferentes de tecnologia de comunicação (videoconferência)? Facilitou o engajamento entre você e os colegas (formal e informal)?
- 23-Durante o período de trabalho remoto a instituição ofereceu apoio social, como formação, suporte de supervisores e colegas de trabalho? Se sim, quais?

24-Durante o teletrabalho foi oferecido incentivo e apoio emocional? De que forma?

25-Você pensou em pedir afastamento/licença/exoneração a partir da experiência do teletrabalho? Por quê?

26-Você se sentiu triste, deprimido ou infeliz durante a realização do trabalho remoto? Comente sobre.

### **Flexibilidade/autonomia**

27-Em comparação com o trabalho em escritório, o volume de horas trabalhadas aumentou no teletrabalho? Se sim, como?

28-Você tem flexibilidade para decidir sobre onde, quando e como trabalha? Caso tenha, exemplifique.

29-Você consegue separar funções do trabalho e funções de casa? Como? (gestão estratégica de limites)

30-De que forma você consegue organizar seu horário de trabalho de acordo com as necessidades da sua família?

31-O seu trabalho permite que você decida por conta própria sobre como fazê-lo?

32-As atividades do seu trabalho são interdependentes?

33-Existe um horário de trabalho determinado pelo setor?

### **Teletrabalho**

34-Existe compatibilidade do seu trabalho com o teletrabalho?

35-A presença física é necessária no seu trabalho? Se sim, por quê?

36-Você se sente apto a usar ferramentas tecnológicas? Explique.

37-Prefere manter a vida doméstica e o trabalho separados?

## APÊNDICE C

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) senhor(a),

esta pesquisa é sobre a tomada de decisão em períodos excepcionais de risco e está sendo desenvolvida pela pesquisadora Elaine de Lima Rocha, doutoranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Professor Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini.

O objetivo desse estudo é compreender se mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão colegiada de risco em momentos de crise.

Solicitamos a sua colaboração para participar de entrevistas individuais com aplicação de vinheta, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome e dados serão mantidos em sigilo.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Contato da Pesquisadora Responsável:

E-mail: [elainelimarocha@gmail.com](mailto:elainelimarocha@gmail.com)

Telefone: (83) 99655-2587

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.

---

Assinatura

**APÊNDICE D**  
**Solicitação de Acesso a Informações Públicas**

Caro(a) senhor(a) Coordenador(a),

ELAINE DE LIMA ROCHA, inscrita no RG sob o número XXXXXX, com base no artigo 5º (XXXIII) da Constituição Federal e nos artigos 10, 11 e 12 da Lei nº 12.527/2011 – a Lei Geral de Acesso a Informações Públicas –, dirige-se respeitosamente a Vossa Senhoria, com o objetivo de apresentar o seguinte

**REQUERIMENTO DE INFORMAÇÕES**

relacionadas às reuniões do XXXXXXXXXX (órgão colegiado). Tais informações servirão de base para pesquisa de tese de doutorado da requerente, sob orientação do Professor Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini, que tem o objetivo de investigar a sobrecarga cognitiva na tomada de decisão em períodos excepcionais de risco, como na ocorrência da pandemia da Covid-19.

1. A Requerente solicita o acesso a todos os documentos relacionados às reuniões do XXXXXX (órgão colegiado) do período de 16 de março de 2020 até o presente momento, incluindo — mas não se limitando a — as seguintes informações:

a. calendário das reuniões, composição do conselho, pautas, atas, minutas e gravações das reuniões.

2. Em cumprimento ao artigo 11 da Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, o acesso às informações requisitadas deve ser imediato. Não sendo possível o acesso imediato, a resposta, em conformidade com o referido artigo, deve ser expedida no prazo máximo de 20 (vinte) dias, contados do protocolo deste Requerimento junto a esta Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior da XXXXXXX (instituição pesquisada). Para o recebimento da resposta, comunico o seguinte endereço [elaine.rocha@academico.ufpb.br](mailto:elaine.rocha@academico.ufpb.br).

Atenciosamente,

---

**Elaine de Lima Rocha**

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração/UFPB

## APÊNDICE E

### E-mail Convite para Participação na Pesquisa

Prezado(a) professor(a) XXXXX,

gostaria de lhe convidar para participar da minha pesquisa de tese de doutorado.

O estudo é sobre a tomada de decisão em períodos excepcionais de risco e está sendo desenvolvido por mim, Elaine de Lima Rocha, doutoranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Professor Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini.

O objetivo deste estudo é compreender se mudanças abruptas do trabalho face a face para o teletrabalho aumentam a sobrecarga cognitiva do gestor e dificultam a tomada de decisão de risco em momentos de crise. Os participantes da pesquisa são os conselheiros do XXXXXXX.

Estamos seguindo os protocolos de proteção, segurança e direitos dos participantes da pesquisa, orientados pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) para coleta de dados em ambiente virtual.

Antes de responder às perguntas da entrevista, será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a sua anuência.

É garantido o seu direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

Ficam assegurados o sigilo e a confidencialidade das informações coletadas e da sua identidade.

A entrevista tem previsão de duração entre 30 e 45 minutos. Caso tenha disponibilidade, ela acontecerá por meio de videoconferência na plataforma Google Meet, em data e horário de sua preferência.

Sua participação é muito importante para a pesquisa.

Atenciosamente,

--

Elaine de Lima Rocha

Doutoranda em Administração pelo PPGA/UFPB