

**QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO NO  
CONTEXTO DA COVID-19: ANÁLISES COMPARADAS DE  
TRABALHADORES E GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA  
DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL**

Trabalho de conclusão do curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados.

**Aluno:** Marcelo Guimarães de Carvalho

**Orientadora:** Profa. Dra. Maria Júlia  
Pantoja

Brasília-DF

Junho de 2021

# QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO COMPULSÓRIO NO CONTEXTO DA COVID-19: ANÁLISES COMPARADAS DE TRABALHADORES E GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO PODER JUDICIÁRIO FEDERAL

**Autor:** Marcelo Guimarães de Carvalho

**Orientadora:** Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja

## RESUMO

O teletrabalho vem se tornando usual em várias organizações públicas e privadas ao redor do mundo, sendo impulsionado pela evolução das tecnologias da informação e comunicação nos últimos anos. Reconhecido por seus benefícios e vantagens tanto para organizações quanto para trabalhadores, tais como redução de custos administrativos, aumento de produtividade e ganhos de qualidade de vida, o trabalho remoto adquiriu novos relevos com a crise sanitária mundial decorrente da pandemia da Covid-19. Sem tempo para planejamento e preparação adequados, as instituições encontraram no teletrabalho compulsório uma estratégia para a manutenção das atividades laborais e econômicas diante das orientações de distanciamento e isolamento social para preservação da vida. Este trabalho analisa os níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, em uma instituição pública brasileira do poder judiciário federal, considerando a percepção de 602 servidores e gestores públicos. Além da aplicação de uma escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório (*e-QVT*), o estudo desvela temas importantes na literatura relacionada à *e-QVT* e à liderança de equipes virtuais (*e-liderança*). Os resultados evidenciam tanto aspectos positivos da *e-QVT* quanto pontos de atenção, especialmente no que tange à sobrecarga decorrente do teletrabalho e a atuação dos líderes na gestão de equipes em trabalho remoto.

**Palavras-chave:** Equipes virtuais; *e-Liderança*; Teletrabalho; Teletrabalho Compulsório; Qualidade de Vida no Teletrabalho; Pandemia.

## ABSTRACT

Teleworking has become commonplace in several public and private organizations around the world, being driven by evolution of information and communication technologies in recent years. Recognized for its benefits and advantages for both organizations and workers, such as reduced administrative costs, increased productivity and gains in quality of life, remote work took on new contours with the global health crisis resulting from the Covid-19 pandemic. With no time for adequate planning and preparation, institutions found in compulsory telework a contingent strategy for work and economic activities continuity in light of distance and social isolation recommendations for life preservation. Given this scenario, compulsory telework has been presented as a challenge to public institutions and significantly impacted the quality of life levels of workers and managers. This paper analyzes the levels of quality of life in compulsory telework, in a Brazilian public institution of the federal judiciary, considering the perception of 602 public servants and managers. In addition to the application of a Quality of Life scale in Compulsory Telework (*e-QVT*), the study reveals important themes in the literature related to *e-QVT* and virtual team leadership (e-leadership). The results show both positive aspects of *e-QVT* and points of attention, especially regarding the overload resulting from teleworking and the role of leaders in managing teams in remote work.

**Keywords:** Virtual Teams; e-Leadership; Telework; Compulsory Telework; Quality of life in compulsory telework; Pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

A grave crise sanitária decorrente da pandemia da Covid-19 atingiu o mundo de maneira generalizada, alterando a rotina dos países e introduzindo exigências de isolamento e distanciamento social. A recomendação das autoridades sanitárias para que as pessoas ficassem em casa e a suspensão das atividades presenciais não essenciais, com objetivo de neutralizar a propagação do vírus (GOSTIN; WILLEY, 2020), impactou de forma significativa, sobretudo, as organizações públicas, e com isso, também, a dinâmica das relações de trabalho.

De maneira repentina e inesperada, diversas organizações e parcela significativa dos trabalhadores em todo o mundo precisaram adotar o teletrabalho sem qualquer tipo de planejamento prévio. Essa modalidade de trabalho já vem sendo realizada em várias organizações há algumas décadas e tem sido objeto de diversos estudos científicos, que apontam vantagens e desvantagens associadas. Apesar de não ser um regime de trabalho novo no Brasil, o teletrabalho ainda se encontra em fase de consolidação na administração pública (OLIVEIRA; PANTOJA, 2020) e normalmente é adotado de maneira planejada e estruturada. No entanto, a necessidade de implementação do trabalho remoto de forma compulsória, em um curto espaço de tempo e em caráter emergencial, não permitiu o planejamento e a adoção das medidas necessárias para minimizar seus impactos nos comportamentos dos indivíduos e das equipes de trabalho.

O termo teletrabalho compulsório é definido por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) como modalidade de trabalho flexível, realizado fora do ambiente organizacional, mediado por tecnologias da informação e comunicação (TICs) e utilizado de maneira emergencial, buscando alinhar o isolamento social e a produtividade em contextos de crise.

Além de ter contribuído com as políticas de proteção à saúde recomendadas pelas autoridades sanitárias e governamentais, durante a pandemia da Covid-19, o teletrabalho compulsório tem se configurado em estratégia adaptativa para a manutenção das atividades nas instituições (PANDINI; PEREIRA, 2021).

Diversas discussões emergem no mundo do trabalho em decorrência dessa nova dinâmica das relações dos indivíduos com as organizações, que deixa de se basear em pilares tradicionais como presença física e horários de trabalho pré-estabelecidos, por exemplo, e passam a ser pautadas por produtividade, maior autonomia e interações mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação. Nesse mesmo prisma, as organizações passam a voltar sua atenção a aspectos como o bem-estar de seus trabalhadores, de maneira que se torna relevante investigar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório e as consequências desse modelo de trabalho para os profissionais.

Aliado a isso, os modelos e práticas de liderança adotados pelos gestores diante de suas equipes no teletrabalho compulsório adquirem centralidade no debate acadêmico nacional e internacional (CONTRERAS et al. 2020; PASCHOIOTTO; MARTINS; LEONIR, 2020). Crescem os estudos relacionados à *e-liderança* (ou liderança de equipes virtuais), que não se constitui em uma simples transposição de modelos de liderança tradicionais para ambientes virtuais (CONTRERAS et al., 2020). Nesse sentido, torna-se necessário compreender a *e-liderança* de maneira mais detalhada e, ainda, investigar seus efeitos nos níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório dos trabalhadores.

Assim, considerando-se a relevância de se manterem satisfatórios os níveis de qualidade de vida no trabalho remoto obrigatório em virtude da pandemia, e considerando-se, ainda, a necessidade premente de que as pessoas se mantenham produtivas e com níveis de desempenho satisfatório, mesmo distantes das dependências físicas das instituições, o presente estudo tem como objetivo avaliar os níveis de qualidade de vida no teletrabalho compulsório, tomando por base a percepção de servidores e gestores de uma Instituição Pública do Poder Judiciário Federal que atuam em regime de teletrabalho. Espera-se que os resultados encontrados possam fornecer evidências e subsídios para que líderes e gestores públicos definam estratégias orientadas à promoção de ações de incentivo à qualidade de vida, bem-estar e produtividade dos trabalhadores remotos e, conseqüentemente, das organizações, não somente durante a pandemia, mas também contribuindo para a implementação de gestão do teletrabalho após o período pandêmico. Além disso, espera-se avançar na literatura sobre liderança de equipes virtuais, tratando de aspectos que ainda não foram investigados em profundidade.

Para tanto, o texto está estruturado em quatro capítulos além desta introdução, onde é apresentada a contextualização da problemática. No segundo capítulo são apresentados os enfoques teóricos sobre qualidade de vida no teletrabalho e *e-liderança*. Em seguida, o terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; posteriormente, são apresentados os resultados encontrados, seguidos da discussão dos dados. Por fim, o quinto e último capítulo traz as considerações finais do estudo, suas limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Qualidade de Vida no Teletrabalho

A temática Qualidade de Vida no Trabalho – QVT desperta o interesse de organizações há várias décadas. Atualmente, no entanto, os programas de QVT nas organizações vêm ganhando importância em decorrência de mudanças cada vez mais aceleradas e significativas no mundo do trabalho (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Neste sentido, o atual contexto de trabalho demanda das instituições reflexões acerca de suas dinâmicas e práticas organizacionais, especialmente em relação à qualidade de vida no teletrabalho e a saúde mental de seus trabalhadores, com vistas à manutenção dos níveis de desempenho e produtividade de maneira saudável e sustentável.

Em que pese o teletrabalho trazer consigo aspectos positivos para as organizações, para os teletrabalhadores e para a sociedade, tais como ganho de produtividade, economia de custos empresariais, melhora de relações afetivas, melhoria do desempenho, da motivação e da satisfação no trabalho, equilíbrio entre trabalho e família, a redução dos gastos com despesas pessoais e melhoria nos níveis de qualidade de vida e bem-estar (ANDRADE, 2020; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; KAZEKAMI, 2020; NOGUEIRA FILHO et al., 2020; VAN SELL; JACOBS, 1994), nem todos os trabalhadores dispõem de certas características tidas como essenciais para o teletrabalho. Da mesma forma, nem todos terão ganhos de qualidade de vida. Alguns atributos são necessários ao trabalhador para que realize o teletrabalho de forma exitosa: automotivação, autodisciplina, experiência profissional, flexibilidade para lidar com a mudança, ambiente físico adequado, relações sociais equilibradas para prevenir isolamento social e estrutura familiar compatível (GOULART, 2009). Em pesquisa sobre teletrabalho e qualidade de vida no trabalho, realizada por meio de revisão sistemática de literatura, Andrade (2020) identificou que os principais pontos positivos do teletrabalho são o aumento de produtividade, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e melhoria no trânsito das cidades. Em contrapartida, os pontos negativos encontrados estão relacionados ao isolamento social e ao aumento da jornada de trabalho. A autora defende que o teletrabalho impõe condições diferentes de trabalho às pessoas, o que pode ocasionar mudanças na percepção desses trabalhadores acerca da qualidade de vida no trabalho. Assim, define a Qualidade de Vida no Teletrabalho como

“o trabalho realizado fora das dependências físicas da organização, com o uso de tecnologias da comunicação e informação, produzindo com qualidade, com a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional” (ANDRADE, 2020, p.58).

## 2.2 Liderança Virtual (*e-Liderança*)

A liderança de equipes em ambientes virtuais, também conhecida como *e-liderança*, vem adquirindo especial relevância no contexto das organizações e do trabalho. Não obstante, o exame da literatura nacional e internacional evidenciou um número reduzido de estudos empíricos com foco na liderança de equipes em contextos de trabalho remoto (MISIOLEK; HECKMAN, 2005).

A *e-liderança* não pode ser considerada apenas uma extensão da liderança tradicional (CONTRETAS et al., 2020) ou, ainda, tão somente a mera transposição das práticas adotadas em ambientes presenciais para uma perspectiva virtual, com a mediação por ferramentas tecnológicas (SAMARTINHO, 2013). Apesar de diversos princípios de liderança tradicional serem aplicáveis à *e-liderança*, liderar equipes em ambientes virtuais demanda o desenvolvimento de novas habilidades e uma mudança de práticas por parte dos líderes (CONTRETAS et al, 2020).

Um dos primeiros conceitos de *e-liderança* foi proposto por Avolio et al. (2000). Segundo os autores, a liderança virtual pode ser compreendida como um processo de influência social que, por intermédio da utilização de tecnologias da informação, destinam-se a promover mudanças, entre outros aspectos, em atitudes, sentimentos, comportamentos e desempenho de indivíduos ou grupos nas organizações.

Ainda que conceitos fundamentais aos líderes, tais como direcionamento, inspiração, confiança e comunicação, permaneçam importantes, acrescenta-se ao contexto do teletrabalho o distanciamento físico e, com isso, a necessidade de o *e-líder* exercer sua influência e conduzir o trabalho por intermédio de tecnologias de informação. A inclusão do componente tecnológico no processo de liderança tem pertinência, visto que, segundo Avolio et al. (2000), a liderança e a tecnologia possuem uma relação de influência em que se afetam e, ao mesmo tempo, se transformam mutuamente. Ou seja, o exercício da *e-liderança* em equipes em teletrabalho pode ser afetado e influenciado diretamente pelos ambientes virtuais mas, da mesma forma, pode influenciar o uso da tecnologia nas organizações.

Van Wart et al. (2019) definem a *e-liderança* como “o uso efetivo e combinado de métodos eletrônicos e tradicionais de comunicação” (VAN WART et al., 2019, p.4). A definição dos autores leva em consideração essencialmente os componentes de liderança relacionados ao processo de comunicação eficaz.

Mais recentemente, vários autores têm empreendido esforços para descrever as principais habilidades e competências requeridas da liderança virtual, as quais podem ser observadas na Tabela 1.

**Tabela 1.** Competências e Habilidades da *e-Liderança*

| Autor(es)             | Competências e Habilidades   |
|-----------------------|--|
| Van Wart et al., 2019 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação</li> <li>● Habilidades Sociais</li> <li>● Desenvolvimento de Equipe</li> <li>● Gestão da Mudança</li> <li>● Habilidades Tecnológicas</li> <li>● Confiabilidade</li> </ul>           |
| Samartinho (2013)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação eficaz do e-Líder</li> <li>● Atributos do e-Líder para a construção de confiança</li> <li>● Coordenação operacional da equipe virtual</li> </ul>                                    |
| DasGupta (2011)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação escrita</li> <li>● Habilidades de relacionamento social</li> <li>● Mentalidade Global e Multicultural</li> <li>● Maior sensibilidade relativamente à motivação da equipe</li> </ul> |

Fonte: Elaboração pelo autor.

Tomando-se por base o conceito de *e-liderança* proposto por Avolio et al. (2000), a liderança virtual pode ser considerada um processo de influência social. Assim, é possível supor que a construção e manutenção de relacionamentos com as equipes é um dos pilares de uma *e-liderança* eficaz.

Outro aspecto relevante para os líderes de equipes em ambientes remotos é a capacidade de gestão do trabalho à distância. Em ambientes virtuais, líderes devem fazer a gestão do desempenho (DARICS, 2020), além de atuar e direcionar a equipe em questões relacionadas à motivação, produtividade, estabelecimento de metas, controle de resultados e desenvolvimento do trabalho (ANDRADE, 2020).

Bucater (2016) destaca que diversos estudos apontam para a necessidade de mudança de postura do líder na condução de equipes virtuais, especialmente no que se refere ao aprendizado do controle baseado em resultados, acompanhamento do trabalho e disponibilidade para orientação e feedback.

Assim, a *e-liderança* requer novas habilidades e competências, além das tradicionais práticas adotadas em ambientes presenciais, incluindo a gestão e desenvolvimento de equipes por intermédio do uso de tecnologias da informação e comunicação. Além disso, em face ao distanciamento imposto pelo contexto da pandemia, outro desafio requerido à liderança de equipes virtuais está na busca por minimizar a sensação de isolamento e distanciamento de seus liderados, por manter a qualidade de vida no teletrabalho compulsório e por motivar e engajar a equipe para o alcance dos resultados.

A adoção de um modelo tradicional de liderança (ou até mesmo a ausência de liderança) pode causar riscos para a execução do teletrabalho. É necessário que os líderes de equipes virtuais ajustem suas práticas de liderança e desenvolvam novas competências para conduzir as equipes ao atingimento dos objetivos organizacionais (CONTRERAS et al., 2020). A atuação dos líderes e gestores têm, portanto, considerável relevância nos resultados das instituições no contexto do trabalho remoto. Assim, analisar os níveis de qualidade de vida de ocupantes de cargos gerenciais no teletrabalho compulsório pode contribuir para a formulação de políticas e práticas direcionadas a esse público, de maneira a capacitá-los para conciliar o alcance de resultados à promoção de bem-estar no âmbito de suas equipes de trabalho.

### 3 MÉTODO

#### 3.1 Procedimento e Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa, cuja participação teve caráter voluntário, foi aplicada no período de 5 de março a 14 de abril de 2021 e se deu por meio de formulário eletrônico autoexplicativo, criado e disponibilizado por meio da ferramenta *Google Forms*. O formulário foi enviado pela unidade de gestão de pessoas da organização a todos os trabalhadores, independentemente do vínculo e, que no momento da pesquisa atuavam em regime de teletrabalho. Os participantes foram convidados a assinalar o ponto da escala que melhor representasse sua opinião sobre as afirmativas relacionadas à qualidade de vida no teletrabalho, especificadas no instrumento.

Para atingir os objetivos deste trabalho, utilizaram-se as Escalas de Qualidade de Vida (QV) no Teletrabalho Compulsório e de Indicadores de Saúde Mental, validadas por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) e que possui índices de confiabilidade satisfatórios. A escala de *e-QVT* Compulsório possui 34 itens distribuídos em cinco dimensões: 1- Atividades do Teletrabalhador (Alfa de *Conbrach* = 0,94); 2- Gestão do Teletrabalho (Alfa de *Conbrach* = 0,87); 3- Suporte Tecnológico (Alfa de *Conbrach* = 0,88); 4- Condições Físicas do Trabalho (Alfa de *Conbrach* = 0,89); e, 5- Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório (Alfa de *Conbrach* = 0,70).

**Tabela 2.** Dimensões da Escala de e QVT Compulsório

| Dimensões                     | Definição  | Alfa de <i>Conbrach</i> |
|-------------------------------|--|-------------------------|
| Atividades do Teletrabalhador | Ações realizadas pelo trabalhador com vistas ao alcance dos objetivos e as habilidades cognitivas e afetivas requeridas no teletrabalho compulsório. | 0,94                    |
| Gestão do Teletrabalho        | Ações gerenciais e dos demais integrantes da equipe de trabalho com o intuito de fomentar a realização do teletrabalho compulsório.                  | 0,87                    |
| Suporte Tecnológico           | Percepções do trabalhador quanto aos recursos de informática necessários para a realização do teletrabalho compulsório.                              | 0,88                    |

|   |  |      |
|---|--|------|
| Condições Físicas do Trabalho                     | Aspectos relativos ao suporte físico que o trabalhador possui em sua residência para a realização do teletrabalho compulsório. | 0,89 |
| Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório | Exigências percebidas pelo trabalhador para a realização do trabalho decorrentes do teletrabalho compulsório.                  | 0,70 |

Fonte: Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)

As questões foram mensuradas com base em uma escala do tipo *Likert* de onze pontos, onde 0 = discordância total e 10 = concordância total. Além disso, o instrumento de coleta de dados possui cinco questões sobre dados gerais, seis relativas a dados funcionais e sete referentes a dados sociodemográficos.

### 3.2 Perfil da Amostra

A pesquisa contou com a participação voluntária de 602 teletrabalhadores, todos com respostas consideradas válidas para a análise estatística. O perfil dos participantes foi delineado a partir dos dados gerais, funcionais e sociodemográficos constantes das seções finais do questionário.

Do total da amostra, 27% já haviam realizado atividades em teletrabalho antes da pandemia. Entre os participantes, 15% informaram atuar em teletrabalho compulsório em razão de fazerem parte do grupo de risco, de serem gestantes e/ou lactantes, outros 13% porque possuem crianças em idade escolar ou inferior que necessitam de assistência devido a suspensão das atividades escolares e das creches. Cerca de 15% dos trabalhadores precisam dividir equipamentos necessários para execução das atividades remotas com outras pessoas.

No que tange aos dados sociodemográficos, 61% são do gênero feminino e 39% do gênero masculino. Observa-se uma predominância de trabalhadores casados (52%), e que a maior parte da amostra possui de 30 a 39 anos (28%) de idade.

Em relação à escolaridade, 55% possuem especialização *lato sensu*.

Do total da amostra, 56% possuem filhos que moram na mesma casa e 42% moram com mais três pessoas.

No que se refere aos dados funcionais, a maior parte dos participantes (74%) é composta por servidores efetivos, sendo 93% ocupantes de cargos de nível superior. Quanto ao tempo de serviço, 32% da amostra possuem de 0 a 5 anos de trabalho na Instituição.

### 3.2.1 Perfil dos Ocupantes de Cargos Gerenciais

Entre os participantes da pesquisa, 23% (140) informaram ocupar função ou cargo gerencial, sendo que destes, a maior parte, ou seja, 71%, lideram até dez trabalhadores.

Dos ocupantes de função ou cargo gerencial, 29% (41) já tinham experiência em teletrabalho antes da pandemia e apenas 25% relataram que já haviam gerenciado pessoas em regime de teletrabalho anteriormente.

Os gestores participantes estão, predominantemente, na faixa etária entre 40 e 59 anos (73%) e cerca de 66% são casados. A maior parte é do gênero feminino, 51%, enquanto 49% são do gênero masculino.

### 3.3 Procedimento de Análise de Dados

Os dados quantitativos foram analisados por meio de análises descritivas e inferenciais com uso do *software IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise Descritiva das Dimensões de Qualidade de Vida no Teletrabalho – e-QVT

Nesta seção são apresentadas e analisadas as percepções dos trabalhadores participantes da pesquisa, utilizando análises descritivas, por meio de cálculo de medidas de tendência central e dispersão.

Com relação à dimensão Atividades do Teletrabalhador, a média e o desvio padrão encontrados foram 7,54 e 2,07, respectivamente. Os indicadores que mais se destacaram, na opinião dos trabalhadores foram: a) disciplina na execução das atividades (média 8,70; DP=1,99); b) capacidade de organização efetiva do próprio trabalho (média 8,51, DP=1,90); e c) satisfação pela realização das atividades em regime de teletrabalho (média 8,15, DP=2,63). Esses dados apontam a capacidade de autogestão e de adaptação ao trabalho remoto, após transcorrido mais de um ano do início do teletrabalho compulsório. Por outro lado, caracterizam-se como pontos de atenção, com médias mais baixas, a opinião dos trabalhadores de que não houve melhoria nas relações de trabalho (média 6,05, DP=3,15), as constantes interrupções durante a execução das atividades na modalidade remota (média 6,21, DP=3,30) e o conflito entre trabalho, descanso e lazer (média 6,96, DP=3,20). Ressalta-se que esses itens apresentaram também um desvio padrão significativo, o que demonstra baixa homogeneidade nessas percepções. Nesse sentido, é importante frisar o papel da liderança em estabelecer um ambiente propício para a realização do trabalho, inclusive promovendo a integração e o desenvolvimento do trabalho cooperativo e das relações entre os membros da equipe (DASGUPTA, 2011). Adicionalmente, Samartinho (2013)

argumenta que uma das dificuldades relacionadas às equipes virtuais está justamente na redução de interações físicas, o que foi corroborado nos relatos dos participantes da pesquisa em relação à baixa contribuição do teletrabalho para a melhoria das relações de trabalho. Nesse aspecto, observam-se possíveis espaços para atuação dos gestores públicos no fortalecimento das relações das equipes.

No que diz respeito à dimensão Gestão do Teletrabalho, destacam-se como pontos positivos a clareza nas orientações recebidas dos gestores (média 8,51, DP=2,16), a cooperação entre os membros da equipe para a realização das tarefas (média 8,33, DP=2,13) e a qualidade da comunicação na equipe (média 8,16, DP=2,24). Em contrapartida, apresentam médias mais baixas a supervisão das metas estabelecidas (média 7,28, DP=2,92), a negociação e pactuação de tarefas (média 7,47, DP=2,90) e a prática efetiva de feedback sobre o desempenho (média 7,58, DP=2,81). Os itens com menores médias merecem atenção pois se referem a práticas-chave para o efetivo exercício da *e-liderança*. Como destacado por Andrade (2020) e Darics (2020), o líder de equipes virtuais deve atuar e direcionar as pessoas em relação à produtividade, desenvolvimento do trabalho e resultados, incentivando a participação dos integrantes das equipes na pactuação de metas e na tomada de decisões. Em relação à prática de feedback, Bucater (2016) destaca a necessidade de competências de *e-liderança* relativas ao acompanhamento do trabalho e disponibilidade para orientação e feedback. Verifica-se, portanto, que o aprimoramento dos processos de negociação de metas, de supervisão do trabalho desenvolvido e da prática de feedback pode trazer melhorias à qualidade de vida do teletrabalhador em relação à dimensão gestão do teletrabalho.

A dimensão Condições Físicas de Trabalho, de maneira geral, apresenta percepções positivas. Contudo, merecem atenção a adequação do espaço físico (média 7,54, DP = 2,88) e do mobiliário utilizado (média 7,24, DP = 3,01) para as atividades, dados os riscos ergonômicos associados às condições físicas de trabalho.

No que se refere ao Suporte Tecnológico, embora apresente avaliações positivas, sobretudo nos indicadores segurança dos sistemas utilizados (média 8,86, DP=1,70) e o suporte da organização às atividades no teletrabalho (média 8,41, DP =2,17), percebe-se a necessidade de aprimoramento quanto à velocidade da rede de internet (média 7,95, DP=2,47) e o funcionamento efetivo dos softwares fora da organização (média 7,92, DP=2,51), visto que a indisponibilidade de ferramentas de trabalho e conexões inadequadas podem afetar o desempenho e a produtividade dos teletrabalhadores, conforme ressaltam Bosua *et al* (2012).

Merece destaque a dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório por apresentar escores médios que refletem representações de mal-estar, possivelmente contribuindo

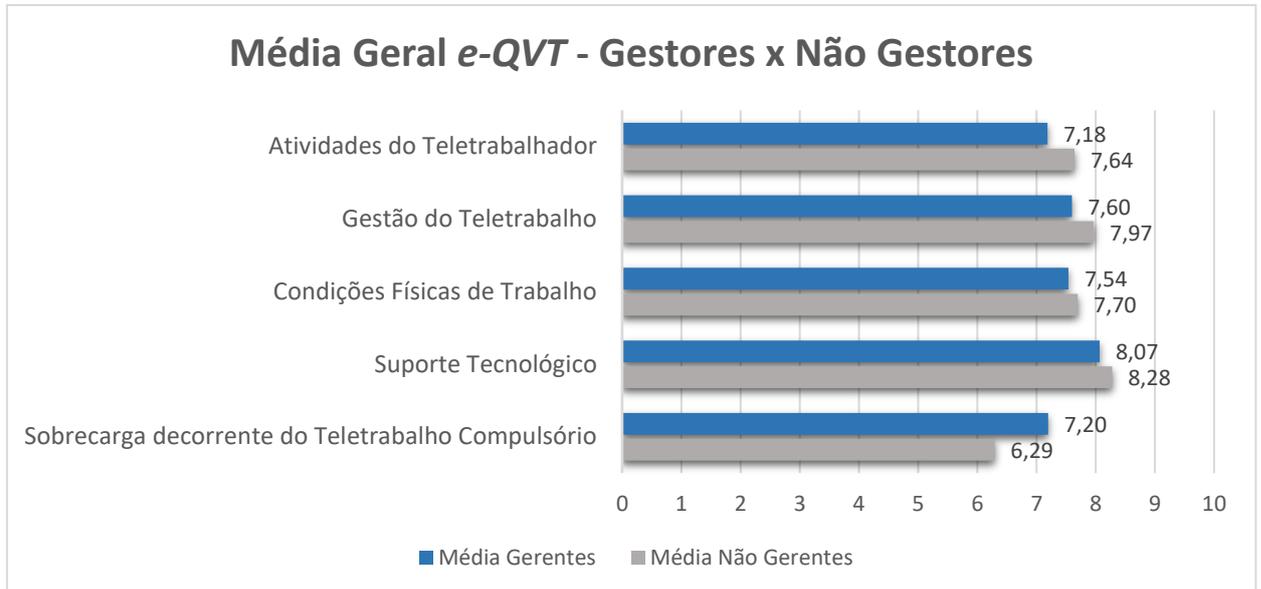
para níveis mais baixos de *e-QVT*. É preciso enfatizar que, neste caso, a escala é invertida, ou seja, quanto maiores as médias, pior é a percepção do participante quanto ao item. Os teletrabalhadores percebem a necessidade de trabalharem mais para serem reconhecidos (média 5,24, DP=3,42), a existência de lacunas de competências para o desenvolvimento das atividades remotas (média 5,98, DP=3,15) e a maior cobrança por resultados (média 6,21, DP=3,10). Nesse aspecto, conforme constatado no exame da literatura, a atuação gerencial na adoção mais frequente da prática de feedbacks e no maior acompanhamento do trabalho e dos resultados podem contribuir para a melhoria da percepção dos trabalhadores (BUCATER, 2016; ANDRADE, 2020; DARICS, 2020). Além disso, com médias ainda mais baixas, a percepção de exigência de maior comprometimento (média 6,54, DP=3,36) e de aumento da carga de trabalho (média 8,55, DP=2,26) no teletrabalho compulsório destacam-se como pontos de maior preocupação. Uma possível explicação para a impressão de que houve aumento da carga de trabalho pode estar na dificuldade dos gestores relacionada à dinâmica de organização e gerenciamento do trabalho remoto, resultando no desequilíbrio da delegação e acompanhamento de tarefas e baixa coordenação operacional das equipes virtuais, conforme salientam Bosua et al (2012), Pantoja, Andrade e Oliveira (2020) e Andrade (2020).

#### **4.2 Análise Comparativa: Percepção de Gestores e teletrabalhadores não ocupantes de cargos gerenciais**

Serão discutidos os principais resultados das análises de variância, tomando-se como parâmetro de comparação a percepção de gestores e trabalhadores não ocupantes de cargos gerenciais da organização pesquisada.

As médias gerais das dimensões de *e-QVT* apresentam níveis mais baixos de Qualidade de Vida no Teletrabalho entre os ocupantes de cargos gerenciais em comparação com os demais trabalhadores, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1 – Média Geral das Dimensões de e-QVT – Gestores e Trabalhadores não ocupantes de cargos gerenciais**



Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, a percepção dos gestores em todas as dimensões foi similar à dos demais trabalhadores. Não obstante, na dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório, foi possível verificar diferença estatística significativa, indicando que a percepção dos gestores quanto à sobrecarga é mais acentuada do que entre os demais trabalhadores. Ademais, essa dimensão registrou níveis mais baixos de qualidade de vida no teletrabalho. A Tabela 3 contém os resultados da dimensão Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório de ocupantes de cargos gerenciais em comparação com os não gestores.

**Tabela 3 - Resultados Comparativos Sobrecarga Decorrente do Teletrabalho Compulsório Gestores – Trabalhadores**

| Sobrecarga decorrente do Teletrabalho Compulsório |  | Média Gestores | DP Gestores | Média Trabalhadores | DP Trabalhadores | Sig*        |
|---|--|----------------|-------------|---------------------|------------------|-------------|
|   |  | 7,20           | 1,75        | 6,29                | 2,16             | ,001        |
| Q37   | Com o teletrabalho compulsório, preciso trabalhar mais para ser reconhecido                | 5,51           | 3,33        | 5,16                | 3,45             | ,629        |
| Q38   | Tenho necessidade de me capacitar para desenvolver competências requeridas ao teletrabalho | 6,54           | 2,83        | 5,80                | 3,23             | ,011        |
| Q2  | No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados                                 | 7,10           | 2,72        | 5,94                | 3,16             | ,007        |
| Q7  | <b>O teletrabalho compulsório exige maior comprometimento</b>                              | <b>8,16</b>    | <b>2,42</b> | <b>6,05</b>         | <b>3,45</b>      | <b>,000</b> |
| Q21   | Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho compulsório         | 8,66           | 2,12        | 8,52                | 2,31             | ,217        |

\* O grau de significância considerou significantes valores inferiores a 0,005 no teste “t” para variáveis independentes

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores percebem que é necessário o desenvolvimento de competências para o teletrabalho. Essas constatações corroboram os resultados encontrados na dimensão Gestão do Teletrabalho, onde a negociação de metas, a supervisão das atividades e a prática de feedback foram avaliadas pelos demais teletrabalhadores com níveis mais baixos. Nota-se, portanto, a importância do desenvolvimento de competências e estratégias de *e-liderança*, conforme mencionado por Pantoja, Andrade e Oliveira (2020).

Além disso, os indicadores com valores médios mais críticos na percepção dos gestores são a maior exigência por comprometimento no teletrabalho e o aumento na carga de trabalho. Parece plausível supor que a necessidade de gerenciar equipes à distância, sem a devida preparação, pode ter causado dificuldades na delegação de tarefas, no acompanhamento das atividades e na comunicação efetiva com as equipes, aliado à sobrecarga afetiva e cognitiva. Hornung e Glaser (2009) ressaltam que a conciliação de obrigações de trabalho com demandas da vida pessoal é um desafio aos teletrabalhadores, requerendo o desenvolvimento de novas habilidades. É possível, nesse aspecto, que em função da adoção não planejada da modalidade de teletrabalho, os gestores não tenham adquirido essas habilidades e, com isso, não tenham conseguido delimitar um volume e carga horária adequados de trabalho, acarretando dificuldades de conciliação na rotina trabalho, descanso e lazer.

Além da dimensão Sobrecarga Decorrente do Teletrabalho Compulsório, a percepção dos ocupantes de cargos gerenciais acerca da adequação do mobiliário utilizado no teletrabalho também apresentou diferença significativa em relação aos demais trabalhadores (média = 7,18, DP = 2,63). Conforme destacado na análise geral dos níveis de *e-QVT*, salienta-se a necessidade de atenção especial às condições físicas de trabalho disponíveis aos ocupantes de cargos gerenciais, dados os riscos ergonômicos associados à estrutura física para realização do teletrabalho.

## 5 CONCLUSÕES

Este Artigo teve como objetivo analisar os níveis de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório desenvolvido durante a Pandemia da Covid-19, na percepção de trabalhadores e gestores de uma instituição pública federal. Os resultados encontrados na pesquisa corroboram o conteúdo da literatura examinada acerca de *e-QVT* e liderança de equipes virtuais.

Destaca-se positivamente a capacidade de autogestão, de organização das próprias atividades (autodisciplina) e de adaptação ao teletrabalho apresentada pelos trabalhadores. Além disso, o ambiente físico, os equipamentos e ferramentas disponíveis para a realização das atividades no teletrabalho apresentaram níveis adequados sob o ponto de vista dos participantes da pesquisa. Esses fatores podem significar um aumento da probabilidade de sucesso do teletrabalho, conforme ressalta Andrade (2020). É necessário, contudo, o acompanhamento

periódico desses indicadores por parte das organizações, de maneira a identificar eventuais pontos de melhoria.

Por outro lado, foi possível identificar pontos de atenção relacionados à atuação dos líderes na gestão das equipes em teletrabalho, especialmente no que se refere à negociação e pactuação de metas, ao acompanhamento e monitoramento do trabalho e à prática eficaz de feedback. Os resultados evidenciaram, ainda, níveis críticos relacionados à sobrecarga decorrente do teletrabalho compulsório, sobretudo entre os ocupantes de cargos gerenciais, envolvendo a percepção de aumento na carga de trabalho e de maior exigência por comprometimento. Algumas estratégias podem contribuir para a melhoria desses indicadores no contexto do teletrabalho compulsório: o desenvolvimento de competências de liderança voltadas ao gerenciamento efetivo do trabalho e à qualificação dos processos de comunicação entre gestores e equipes; o incentivo à maior participação dos trabalhadores na pactuação das atividades e metas; e o desenvolvimento de competências tecnológicas, principalmente para adoção de ferramentas acessórias à comunicação e à gestão do trabalho.

Em que pese terem demonstrado alinhamento com a literatura estudada, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados por estarem inseridos em um contexto organizacional específico, podendo não se aplicar a cenários distintos. Contudo, apresentam-se como oportunidades de estudo e investigações futuras a identificação de competências necessárias aos gestores para o efetivo exercício da *e-liderança*; as correlações entre as dimensões e indicadores de *e-QVT*; e a ampliação dos estudos analíticos e comparativos relacionados à Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório entre equipes e instituições.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. L. S. Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho. 2020. 171 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília: 2020.

ARAÚJO, E.L.P. Feedback na Qualidade de Vida no Trabalho em Organizações de Saúde. Recife: 2002.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 26 ago. 2020.

BOSUA, R.; GLOET, M.; KURNIA, S.; MENDONZA, A. Telework, productivity and wellbeing. Institute for a Broadband-Enabled Society, Level 4, Building 193, 2012.

- BUCATER, A. Liderança a Distância: Um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. 2016. [100f]. Tese (Administração) - Universidade Metodista de São Paulo: 2016.
- DASGUPTA, P. Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 2011.
- CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, [S. l.], v. 11, n. December, p. 1–11, 2020.
- DARICS, E. E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, [S. l.], v. 57, n. 1, p. 3–29, 2020.
- FERREIRA, M.C; ALVES, L; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Volume: 25, Número: 3, 2009.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.
- GOSTIN, L. O.; WILEY, L. F. Governmental Public Health Powers During the COVID-19 Pandemic: Stay-at-home Orders, Business Closures, and Travel Restrictions. *JAMA*, p. 7–8, 2 abr. 2020.
- GREEN, N.J.; TAPPIN, D.C.; BENTLEY, T. Exploring the Teleworking Experiences of Organisations in a Post-Disaster Environment. Nova Zelândia: 2017.
- HORNUNG, S.; GLASER, J. Home-based telecommuting and quality of life: further evidence on an employee-oriented human resource practice. *Psychological Reports*, 104, 395–402, 2009.
- KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, v. 44, n. 2, p. 101868, mar. 2020.
- MISIOLEK, N.I.; HECKMAN, R. Patterns of emergent leadership in virtual teams. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, [S. l.], v. 00, n. C, p. 49, 2005.
- NILLES, J. M. Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura 1997.
- FILHO, J.A. N.; et al. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista do Serviço Público*, 2020.

- OIT. Organização Internacional do Trabalho. Disponível em: <[https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322#A1](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322#A1)>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- OLIVEIRA, M. A. M.; PANTOJA, M. J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações : Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa [Challenges and Perspectives of Teleworking in Organizations : National Production Scenario]. *Revista Ciências Administrativas*, v. 26, n. 3, p. 1–12, 2020.
- PANTOJA, M. J.; ANDRADE L. L. S.; OLIVEIRA, M. A. M. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. *Revista da UI\_IP Santarém. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias*. 8(4), 80-94, 2020.
- ROCHA, C.T.M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPÉ.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, mar. 2018. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>>. Acesso em: 26 Ago. 2020.
- ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. DE. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.
- SAMARTINHO, J.; SILVA, P.; FARIA, J. e-Liderança – Revisão de Literatura , Desafios e Orientações Futuras, 2012.
- SAMARTINHO, J.P.R. E-Liderança: Um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes Learning Management System. Tese (Doutorado em Gestão), Évora: 2013.
- PANDINI, L.S; PEREIRA, E.D.S. O TELETRABALHO NO CONTEXTO DE PANDEMIA DE COVID-19: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO E MPU. *Caderno De Administração* , 28(2), 55-81, 2021.
- VAN SELL, M.; JACOBS, S. M. Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, v. 11, n. 2, p. 81–95, 1994.
- VAN WART, Montgomery. The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [S. l.], v. 2016, n. Special Issue, p. 102–122, 2016.
- VAN WART, Montgomery; ROMAN, Alexandru; WANG, Xiao Hu; LIU, Cheol. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, [S. l.], v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019.

WALTHER, J.B.; BAZAROVA, N.N. Validation and application of electronic propinquity theory to computer-mediated communication in groups. *Communication Research*, [S. l.], v. 35, n. 5, p. 622–645, 2008.