

# 1 ano em teletrabalho: os desafios da liderança de equipes em trabalho remoto no contexto da COVID-19.

**Raquel Ximenes Silva (UFRJ)**  
[kelximenes@gmail.com](mailto:kelximenes@gmail.com)

**Carlos Antônio Cardoso da Silva (UFF)**  
[cacardsilva@gmail.com](mailto:cacardsilva@gmail.com)

**Tharcisio Cotta Fontainha (UFRJ)**  
[fontainha@pep.ufrj.br](mailto:fontainha@pep.ufrj.br)

**Amanda Fernandes Xavier Pedrosa (UFRJ)**  
[amandaxavier@pep.ufrj.br](mailto:amandaxavier@pep.ufrj.br)

**Francisco José de Castro Moura Duarte (UFRJ)**  
[fjcmduarte@coppe.ufrj.br](mailto:fjcmduarte@coppe.ufrj.br)

*A pandemia da COVID-19 tem acelerado mudanças importantes na organização do trabalho. O teletrabalho e seus efeitos suscitam estudos sobre a saúde física e mental dos colaboradores, mas pouco se vê acerca de seus efeitos sobre os gestores dessas equipes. O objetivo deste trabalho é identificar os principais desafios dos líderes de equipes em teletrabalho. A presente pesquisa adota um estudo de caso considerando a perspectiva de uma empresa que tem ampliado o teletrabalho há um ano, em função da pandemia. São conduzidas entrevistas semi-estruturadas com 10 gestores, além da análise de documentos e observação. Como referencial teórico para análise, utiliza-se o modelo de sistema de trabalho, dentro da perspectiva da Balance Theory of Job Design (Balance Theory), segundo a qual a organização do trabalho resulta no desenho de sistema de trabalho constituído por cinco elementos: tarefa, ferramentas e tecnologias, ambiente, indivíduo e organização. Os resultados apontam que os fatores organizacionais constituem os principais desafios dos líderes na organização estudada, afetando outros elementos como o indivíduo e a tarefa. Como pesquisa futura, sugere-se, entre outros estudos, uma investigação sobre como a Balance Theory pode contribuir para promover o (re)equilíbrio do sistema, considerando que o uso das tecnologias é condição essencial para suportar o teletrabalho.*

*Palavras-chave: organização do trabalho; macroergonomia; teletrabalho; Balance Theory; modelo de sistema de trabalho.*



## 1. Introdução

A pandemia do novo coronavírus, declarada pela OMS em março de 2020, tem modificado o modo como as pessoas vivem e trabalham ao redor do mundo. O isolamento social como medida preventiva à ampla disseminação do vírus, tem levado muitas empresas a adotarem o teletrabalho visando manter suas atividades (TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021). No Brasil, o teletrabalho apresenta ascensão antes mesmo da pandemia e atinge o recorde histórico de 3,8 milhões de pessoas em trabalho remoto em 2018. Entre 6 e 9 de maio de 2020, semanas após o início da aplicação de medidas protetivas e do isolamento, esse número alcança a marca de 8,6 milhões de trabalhadores (IBGE, 2020).

Com a ampliação acelerada do teletrabalho e sem possibilidades de planejamento, muitos trabalhadores sem experiência nesta modalidade de organização do trabalho improvisam locais para trabalhar em suas casas. Ao mesmo tempo, se dividem entre as obrigações domésticas e a necessidade de aprender a lidar com novas ferramentas de comunicação e com diversas interferências do ambiente. Muitos têm trabalhado por períodos mais longos que os normalmente trabalhados no escritório (BOLISANI *et al.*, 2020; TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021).

Nesse novo cenário, alguns tipos de organização do trabalho demonstram-se mais eficientes que outros no que se refere a desempenho e saúde e segurança (CARAYON; SMITH, 2000). Assim, Smith e Carayon-Sainfort (1989) propõem a *Balance Theory of Job Design* (*'Balance Theory'*), segundo a qual a organização do trabalho resulta em um desenho de sistema de trabalho constituído por cinco elementos: tarefa, ferramentas e tecnologias, ambiente, indivíduo e a organização. Segundo esse modelo de sistema de trabalho, os elementos interagem entre si podendo gerar fatores de estresse físico e psicossocial, que impactam a motivação, o desempenho, os resultados do trabalho e a saúde do trabalhador.

Considerando o teletrabalho e seus efeitos sobre os trabalhadores, especialmente durante a pandemia, muitos estudos trazem proposições acerca de como as organizações podem apoiar seus colaboradores, proporcionando bem-estar, não prescindindo da produtividade. A maioria desses estudos está voltada para trabalhadores da saúde e pouco tem sido explorado em relação aos desafios enfrentados pelo gestor durante o teletrabalho, especialmente em um contexto pandêmico (SIGAHI *et al.*, 2021; KIRCHNER; IPSEN; HANSEN, 2021).

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes de equipes em teletrabalho, considerando o momento pandêmico e o modelo de sistema de trabalho proposto pela *Balance Theory* (SMITH; CARYON-SAINFORT, 1989;

CARAYON; SMITH, 2000). Para alcançar esse objetivo, é conduzido um estudo de caso em uma grande empresa da indústria brasileira de óleo e gás que tem adotado o teletrabalho em regime integral para as áreas administrativas desde o início da pandemia de covid-19.

No tópico a seguir, é apresentado o referencial teórico, abordando aspectos do teletrabalho e a *Balance Theory*, com ênfase no modelo de sistema de trabalho. Na seção 3, é apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos no estudo. A seção 4 apresenta os resultados da pesquisa, assim como discussões sobre os resultados obtidos. Por fim, a seção 5 traz as conclusões obtidas a partir do estudo.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Teletrabalho

Há registros de trabalho remoto nos anos 1950 e, nas décadas de 1960 e 1970, a produção de vestuário, têxteis e calçados, embalagem e montagem de materiais elétricos já ocorre por meio do trabalho em casa. A partir da década de 1990, iniciam-se registros consistentes sobre o tema, tornando-o matéria de análise acadêmica (ROCHA; AMADOR, 2017). Com a pandemia de covid-19, o teletrabalho passa a configurar um arranjo de trabalho amplamente adotado a fim de proteger os trabalhadores da doença do coronavírus (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Nas últimas décadas, tem havido um aumento no interesse de pesquisadores e profissionais nos modelos inovadores de trabalho que, suportados pelo uso das tecnologias da informação, possibilitam a realização do trabalho fora das fronteiras física e temporal das organizações. A implementação do trabalho remoto é direcionada para duas vertentes: a individual e a da organização, focando nos efeitos da implementação do trabalho remoto sobre estes dois grupos (ERRICHELLO; PIANESE, 2016).

A liderança parece desempenhar um papel significativo no alcance dos resultados, pois precisa lidar com a realidade paradoxal do ambiente (PURVANOVA; KENDA, 2018). Os líderes que atuam neste contexto de organização do trabalho precisam compreender suas equipes e a si mesmos, observando aspectos estruturais, de comunicação, multiculturais, éticos, de relacionamento e de tecnologia que melhor suportem a realização do trabalho (SAMARTINHO, 2014). Nesse sentido, torna-se relevante o estudo de modelos que permitam uma visão integrada das múltiplas relações e perspectivas que envolvem o ambiente

organizacional, visando contribuir para a melhor compreensão do papel da liderança no equilíbrio do sistema de trabalho.

## 2.2. *Balance Theory of Job Design* (*‘Balance Theory’*) e o modelo de sistema de trabalho

A *Balance Theory* é uma abordagem ergonômica que traz uma perspectiva holística sobre o desenho dos sistemas de trabalho. A partir de uma visão integrada, identifica os elementos do sistema de trabalho e um conjunto de princípios para seu adequado desenho. Se preocupa, por exemplo, com resultados sobre saúde e segurança do trabalhador, satisfação e stress no trabalho (SMITH; CARAYON, 2009).

Segundo essa abordagem, o sistema de trabalho impõe “cargas” que geram reações fisiológicas e psicológicas sobre o indivíduo, as quais não são independentes e podem inclusive reforçar umas às outras, causando uma resposta sistêmica, como a fadiga generalizada. Os efeitos sobre o indivíduo são decorrentes da carga de stress, que é tanto física quanto psicológica, e influenciam na qualidade de vida no trabalho, performance, tensão e saúde (CARAYON; SMITH, 2000). Nesse sentido, Carayon e Smith (1989;2000) sugerem que o sistema de trabalho é composto por cinco elementos, os quais devem ser considerados para aprimorar a performance, saúde e segurança: organização, ambiente, ferramentas e tecnologias, tarefa e indivíduo. O Quadro 1 destaca os principais aspectos desses elementos.

**Quadro 1 – Elementos do sistema de trabalho**

<b>Elementos do sistema de trabalho</b>	<b>Aspectos dos elementos do sistema de trabalho</b>
<b>Fatores Organizacionais</b>	Suporte social e organizacional; Conflito e ambiguidade da função; Futuro e segurança do trabalho; Clima organizacional e cultura; Participação; Trabalho de equipe; Agenda de trabalho; Reconhecimento e recompensa.
<b>Ambiente físico</b>	Design e layout do espaço de trabalho; Barulho; Iluminação; Climatização; Vibração.
<b>Ferramentas e tecnologias</b>	Design das ferramentas e tecnologias; Usabilidade das ferramentas e tecnologias; Design da estação de trabalho.
<b>Tarefas</b>	Carga de trabalho; Autonomia e controle do trabalho; Variedade e repetitividade; Desafios e conteúdo do trabalho; Rodízio entre tarefas; Completude da tarefa; Significado da tarefa; Feedback; Habilidade de aprender.
<b>Indivíduo</b>	Características físicas, cognitivas e psicossociais; Necessidades e habilidades; Características demográficas; Experiência; Características culturais.

Fonte: Adaptado de Carayon (2009)

Todos esses elementos influenciam e são influenciados uns pelos outros, trabalhando em conjunto para prover recursos para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (SMITH; CARYON-SAINFORT, 1989). Para Carayon e Smith (2014), as ferramentas e tecnologias tanto permitem conectar indivíduos e promover o compartilhamento de informações, quanto têm alto potencial de gerar *stress*, causando problemas para indivíduos, grupos e sociedade.

Um estudo realizado durante o *lockdown* na Dinamarca sugere que os gestores consideram a experiência do teletrabalho mais desafiadora que os demais empregados. Face aos desafios, é importante considerar como os gestores podem ser auxiliados no que diz respeito a sua produtividade, ao seu bem-estar e a sua habilidade de liderar à distância, reduzindo as condições desafiadoras para gerentes e empregados (KIRCHNER; IPSEN; HANSEN, 2021).

### 3. Método de pesquisa

Nesta pesquisa, é utilizado o método do estudo de caso. Considerando as fases propostas por Yin (2005) – plano, projeto, preparação, coleta, análise e compartilhamento – o plano é descrito na introdução, juntamente com a justificativa para a pesquisa.

O desenvolvimento da fase de projeto é realizado mediante pesquisa acerca de teorias que contribuam para fundamentar a análise relativa aos desafios impostos aos gestores no contexto do teletrabalho, a partir de uma visão holística e integrada, sendo adotada a *Balance Theory*. Define-se, então, o caso a ser estudado, em que a empresa investigada é uma grande empresa da indústria de óleo e gás no Brasil, que tem ampliado o teletrabalho desde a declaração da pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Como objeto de análise, é escolhida uma gerência prestadora de serviços gerais e comuns a diversos setores da organização. A multiplicidade de serviços não correlatos prestados por essa gerência a torna um objeto de estudo interessante de ser analisado.

No que se refere à fase de preparação, é desenvolvido protocolo de pesquisa contendo a descrição do estudo de caso e do procedimento para coleta de dados, que considera como fonte de evidência documentos internos, entrevistas e observação. Os documentos analisados são padrões internos e as entrevistas são realizadas considerando a relevância de se obter uma perspectiva diversificada no que se refere a áreas funcionais, níveis hierárquicos ou outras características importantes como escolaridade e gênero, conforme sugerido por Cauchick-Miguel *et al.* (2018).

As observações são realizadas de 20 de fevereiro a 20 de março de 2021, mediante participação em 2 reuniões plenárias da diretoria em que está inserida a gerência estudada. A seleção dos padrões é realizada de 05 a 16 de abril de 2021, mediante busca pelos termos “teletrabalho”, “trabalho remoto” e “home office” na base de padrões ativos da empresa, que retorna 13 documentos, sendo 8 selecionados para análise. Também nesse período, é realizada busca por documentos relacionados ao teletrabalho e disponibilizados na página da área de Recursos Humanos na intranet da empresa, selecionando-se para análise o Guia do Teletrabalho. As entrevistas são realizadas de 29 de março a 30 de abril de 2021, sendo entrevistados 10 gestores por meio de reuniões virtuais, conforme Quadro 2.

**Quadro 2: Perfil dos entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Função	Experiência
E1	F	Gerente	9 anos
E2	M	Coordenador	6 anos
E3	F	Coordenadora	9 anos
E4	M	Gerente	8 anos
E5	M	Coordenador	7 anos
E6	M	Gerente	6 anos
E7	F	Coordenadora	8 anos
E8	M	Supervisor	4 anos
E9	M	Supervisor	7 anos
E10	F	Supervisora	6 anos

**Fonte: Elaboração própria**

Para realização da análise de dados, é escolhido o método de codificação, utilizando códigos para criar categorias de dados em dimensões associadas à pesquisa (CAUCHICK MIGUEL *et al.*, 2018). A codificação visa identificar códigos associados ao modelo de sistema de trabalho proposto por Carayon-Sainfort e Smith (1989).

A etapa de compartilhamento é realizada através do presente artigo e da apresentação dos resultados do estudo à gerência analisada.

#### 4. Resultados

A presente seção está organizada em seis subseções, sendo as cinco primeiras dispostas conforme os elementos do modelo de sistema de trabalho (i.e., fatores organizações, ambiente, ferramentas e tecnologias, tarefas e indivíduo) e uma subseção final de discussão. São apresentados os resultados das análises realizadas sobre o conteúdo das entrevistas, dos documentos e da observação. O Quadro 3 apresenta os códigos identificados durante a fase de

análise, classificados segundo os elementos do sistema de trabalho e aspectos relacionados a cada um desses elementos, considerando-se os mais relevantes. O critério de relevância utilizado baseia-se na enumeração por frequência proposta por Bardin (1977).

**Quadro 3 – Elementos de sistema de trabalho e códigos identificados**

Elementos do sistema de trabalho	Aspectos dos elementos do sistema de trabalho	Códigos identificados	Nº Ocorrências
Fatores Organizacionais	Agenda de trabalho	Conflitos entre trabalho e vida pessoal - dificuldade de impor limites	15
		Produtividade negativamente afetada	12
		Dificuldades na gestão de demandas e compromissos	9
		Dificuldades com a gestão do tempo	8
	Suporte social e organizacional	Necessidade de desenvolvimento de competências relacionadas à liderança	7
		Falta de tempo para realizar os treinamentos disponibilizados	5
	Qualidade de vida no trabalho	Aumento das preocupações com a qualidade de vida	6
Maior desgaste físico e mental		5	
Ambiente	Design e layout do espaço de trabalho	Ergonomia física - condições inadequadas	10
	Ambiente social	Efeito COVID-19 - impactos psicossociais	6
Ferramentas e tecnologias	Design e usabilidade das ferramentas e tecnologias	Ferramentas de colaboração - uso inadequado	7
		Ferramenta de gestão de tarefas - usabilidade ruim	6
Tarefas	Carga de trabalho	Sobrecarga de trabalho	11
Indivíduo	Experiência, necessidades e habilidades	Necessidade de maior experiência e autonomia da equipe	6
		Necessidade de desenvolver maior empatia	6

Fonte: elaboração própria

#### 4.1. Fatores organizacionais

A agenda de trabalho se apresenta como principal desafio para os gestores. A dificuldade de impor limites entre trabalho e vida pessoal é apontada como um problema comum na rotina diária, principalmente para os líderes que possuem filhos em idade escolar. Embora haja uma falsa impressão de que as pessoas estão mais produtivas, tal produtividade é atribuída à extensão da jornada de trabalho. Nesse sentido, um dos gestores comenta:

Meu entendimento é claro de que a nossa produtividade não aumentou. [...] Eu acordo com o meu telefone tocando às quatro e meia da manhã. Não é regra, mas isso acontece e por vezes vou até sete ou oito da noite, e dez horas da noite eu ainda estou recebendo ligação e mensagem no *Teams*. [...] Eu entendo que a gente está trabalhando muito mais horas por dia e está sendo menos produtivo. Eu acho que a minha produtividade, no conceito de produtividade, caiu porque a gente não consegue desenvolver planos estruturados para valorizar a nossa operação.

O excesso de reuniões e a falta de respeito aos compromissos já assumidos pelos gestores em suas agendas virtuais, disponibilizadas via sistema corporativo, também são descritos como tendo grande impacto sobre a gestão de demandas. A gestão do tempo foi apontada como essencial para a melhor gestão da agenda de trabalho.



Em relação ao suporte organizacional para o teletrabalho, percebe-se claramente a satisfação e reconhecimento dos líderes em relação aos avanços e investimentos realizados pela companhia no que tange ao suporte tecnológico. Todavia, é evidenciado que o suporte para desenvolvimento de competências para a condução de equipes em teletrabalho precisa ser melhor adequado. Ainda que reconheçam que a empresa oferece treinamentos, é ressaltada a falta de tempo para realizá-los. Sobre esse ponto, um dos líderes entrevistados comenta: “Então, a companhia deu recursos? Deu. Agora, eu acho que ela patrocinou o suficiente para que a gente tivesse prioridade em absorver esses conhecimentos em detrimento de ter que manter outras prioridades? Eu acho que não.”

O aumento das preocupações da empresa com a qualidade de vida dos empregados tem sido percebido pelos entrevistados como consequência de recentes afastamentos de colaboradores por problemas psicossociais. O destaque a este tema é observado nas duas reuniões plenárias assistidas durante a observação, em que a preocupação com a qualidade de vida no trabalho é evidenciada na pauta e na fala do Diretor. Uma das ações que também evidenciam tal preocupação é a disponibilização de um programa de ginástica laboral virtual três vezes por semana.

#### **4.2. Ambiente**

A maioria dos entrevistados relata não ter condições ergonômicas adequadas em casa no início do isolamento, tendo que providenciar ajustes ao longo do período. É citada a concessão de auxílio financeiro pela empresa para adequação do espaço de trabalho, apontado pela maioria dos entrevistados como suficiente para o básico – uma cadeira adequada e uma mesa. A concessão desse auxílio está agora prevista em um dos padrões analisados e disponível para o colaborador que adotar o teletrabalho em momento futuro.

O ambiente social é outro desafio para os gestores de equipes em teletrabalho, uma vez que a pandemia de covid-19 tem afetado a saúde psicológica dos colaboradores, seja em função do isolamento social ou pela ocorrência de casos nas famílias ou próximos, propagando medo e insegurança, e afetando negativamente a motivação das equipes e a saúde psicológica. Quanto a isso, um dos gestores comenta: “se assiste o jornal, só é gente morrendo [...] e preocupação se você tem alguém da família que está doente ou se perdeu alguém da família. Tudo isso prejudica o psicológico das pessoas.”



### 4.3. Ferramentas e tecnologias

As ferramentas e tecnologias disponibilizadas pela companhia são apontadas como essenciais para viabilizar o teletrabalho, em especial as ferramentas de colaboração. Não obstante, o uso inadequado dessas ferramentas tem impactado o trabalho, uma vez que as pessoas não respeitam os horários dos compromissos assumidos por outros e encaminham convites para reuniões em horários já reservados. Mesmo que o sistema de agenda virtual permita a consulta sobre a disponibilidade, muitos não fazem uso dessa funcionalidade e emitem convites inadvertidos, gerando conflitos de agenda, muitas vezes não respeitando intervalos como o horário de almoço. Para reduzir esse impacto, o gerente geral da gerência objeto do estudo tem bloqueado a agenda de todos os colaboradores no intervalo entre 12h e 13h 30min, o que tem sido muito bem visto por todas as equipes.

### 4.4. Tarefas

A maioria dos gestores sinaliza sobrecarga de trabalho, seja em função da pandemia, uma vez que algumas áreas prestam serviços de apoio logístico às unidades de negócio e estas adotaram ações de prevenção à chegada do coronavírus nas instalações operacionais, seja porque as demandas seguem uma crescente de volume e urgência. A esse respeito, um dos entrevistados relata:

Agora, é muito desgastante! [...] as demandas agora ficaram urgentes. Todas as demandas ficaram urgentes! [...] está tudo vindo urgente e tem coisa que não vai dar para você atender e começa a filtrar. Mas mesmo assim, o esforço que você está dando é muito grande para desenvolver e atender às expectativas... e atender às demandas que estão sendo criadas.

Essa sobrecarga afeta os gestores e remete às preocupações com a qualidade de vida no trabalho, citada no item 4.1. – Fatores organizacionais. Um dos gestores faz um relato bastante contundente quanto à preocupação com a saúde de sua equipe:

Cara, a gente já entregou tanto resultado nos últimos anos! Vamos olhar um pouquinho para as pessoas aqui, que estão arrebetadas... arrebetadas! [...] E eu não sou esses caras de mimimi não. Agora, tem... tudo tem limite! E ninguém tá nem aí. As pessoas só querem resultado. [...] O ideal das pessoas não é uma coisa bonita. “Não, eu não dei resultado porque eu cuidei das pessoas.” Isso não é bonito. A galera não olha assim, só que esse "cuidar das pessoas", nesse momento, eu estou entendendo que é crítico. É crítico!

Há também relatos de que mudanças estruturais e o desligamento recente de profissionais mais experientes resulta em forte aumento na carga de trabalho, fazendo com que as equipes remanescentes tenham que estender a jornada para atender às demandas.

#### 4.5. Indivíduo

No que diz respeito ao indivíduo, é ressaltado que a experiência, assim como a autonomia da equipe, contribui para o melhor andamento das atividades em um contexto de teletrabalho. Um dos líderes comenta que, por ter uma equipe profissionalmente madura, não tem dificuldades com o teletrabalho: “... hoje eu posso dizer que 98% da equipe funciona super bem. Ela trabalha bastante, é uma equipe madura para isso. Eu acho que é fundamental!”

A empatia também é tida como uma característica importante no contexto do teletrabalho. Um dos gestores relata: “eu fiquei mais sensível às pessoas, às dificuldades das pessoas em executar uma atividade.” Outro destaca: “Eu acredito que pra equipe o maior impacto foi fazer uma reorganização no trabalho e ter benevolência [...]. Saber que, em home-office, [...] as pessoas estão suscetíveis a situações que elas não estão quando estão só focadas no trabalho.”

#### 4.6. Discussão

O teletrabalho introduz uma dinâmica diferente à organização do trabalho. Na análise realizada a partir dos dados obtidos nesta pesquisa, percebe-se que a adoção deste modelo no contexto da pandemia do coronavírus insere complexidades adicionais relacionadas ao ambiente, principalmente a fatores psicossociais e seus impactos sobre líderes e liderados, corroborando com a visão de Bolisani *et al.* (2020) e Toniolo-Barros e Pitt (2021). Inseridos nesse contexto, percebe-se que os líderes necessitam desenvolver uma compreensão acerca de suas equipes e de si mesmos, ao mesmo tempo em que precisam lidar com a complexidade de múltiplos fatores organizacionais e ambientais, reforçando a visão de Samartinho (2014).

A adoção de uma perspectiva macroergonômica como *framework* para análise do ambiente de trabalho contribui para uma compreensão mais abrangente do ambiente organizacional. Nesse sentido, o construto dos elementos do sistema de trabalho proposto por Smith e Carayon-Sainfort (1989) apresenta uma visão ampla e integrada dos elementos que compõem o sistema de trabalho na empresa estudada, assim como permite uma apreensão acerca de como tais elementos se relacionam, influenciam e são influenciados uns pelos outros.

Os resultados apontam que os principais desafios estão centrados nos fatores organizacionais, que concentram 56% dos códigos identificados na fase de análise. Conflitos relativos à agenda de trabalho, especificamente, correspondem a 37% do total de códigos identificados e aparentam ser uns dos grandes responsáveis por problemas verificados em outros elementos do sistema, como a sobrecarga de trabalho citada por quase todos os entrevistados quando questionados sobre o elemento tarefa.

A pressão e o *stress* impostos por uma agenda de trabalho intensa são apontados como responsáveis por afastamentos decorrentes de crises de ansiedade. Segundo a percepção de alguns entrevistados, isso explica o maior destaque dado à qualidade de vida dos colaboradores pela empresa, o que não foi percebido até o início do ano de 2021 – portanto, 9 meses após o início do teletrabalho.

Os resultados encontrados confirmam a visão de Carayon e Smith (2000), que sugerem que os elementos do sistema de trabalho atuam em forma de concerto, influenciando e sendo influenciados uns pelos outros. Isso fica evidente quando se percebe, por exemplo, que a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de impor limites entre trabalho e vida pessoal atuam em conjunto com fatores estressores do ambiente, afetando negativamente o indivíduo e sua produtividade e que isso, em última instância, impacta os resultados da própria organização.

O efeito covid-19 parece ter peso relevante sobre as condições psicológicas das equipes e favorece o desenvolvimento de crises de ansiedade. É possível inferir que o mau uso das ferramentas de colaboração adiciona um componente importante no desenvolvimento desses distúrbios, uma vez que a constante interrupção quebra o ciclo produtivo do trabalhador, impactando diretamente sua produtividade, corroborando Carayon e Smith (2014).

Considerando que o uso das tecnologias, em especial das ferramentas de colaboração, é condição essencial para suportar o teletrabalho, como podem as organizações promover o equilíbrio entre os benefícios da tecnologia e a exposição dos colaboradores a riscos psicossociais? Está a sobrecarga de trabalho diretamente relacionada à ampliação do escopo do trabalho real? A percepção da organização sobre o trabalho real é negativamente impactada, sugerindo ao colaborador que é preciso fazer mais, abrindo mão de sua qualidade de vida em prol da expectativa por resultados? Como a *Balance Theory* pode contribuir para promover o (re)equilíbrio do sistema considerando esta nova realidade? Tais inquietações ainda precisam ser investigadas.

## 5. Conclusão

O presente estudo de caso analisa os elementos do sistema de trabalho em uma grande empresa de óleo e gás que ampliou o teletrabalho para suas equipes a partir da declaração da pandemia do coronavírus pela OMS. A análise de conteúdo das entrevistas permite a apreensão das diferentes perspectivas dos líderes e o conhecimento aprofundado das condições e fatores que contribuem para a instabilidade do sistema de trabalho e seus elementos.

O estudo conclui que os principais desafios enfrentados pelos gestores estão especialmente relacionados aos fatores organizacionais, os quais provocam reflexos negativos em outros elementos do sistema de trabalho. Assim, mostra-se relevante o desenvolvimento de outros estudos, visando maior entendimento acerca desses elementos e a identificação de novos fatores que possam contribuir para o restabelecimento do equilíbrio do sistema. Este trabalho contribui com a geração de conhecimento relativo aos efeitos da adoção do teletrabalho em um contexto de pandemia, visando a compreensão dos impactos sobre os líderes nesse contexto – lacuna identificada durante a fase de planejamento deste estudo.

Como pesquisa futura, sugere-se a realização de novos estudos para responder às inquietações apresentadas anteriormente.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 9, p. 1–18, 2020.

BOLISANI, E. *et al.* Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. **Management and Marketing**, v. 15, n. s1, p. 458–476, 2020.

CARAYON, P.; SMITH, M. J. The balance concept revisited: Finding balance to reduce stress in a frantic world of IT. In: **The impact of ICT on quality of working life**. Springer, Dordrecht, 2014. p. 105-121.

CARAYON, P.; SMITH, M. J. Work organization and ergonomics. **Applied Ergonomics**, v. 31, n. 6, p. 649–662, 2000.

CAUCHICK-MIGUEL, P. A. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2018.

ERRICHELLO, L.; PIANESE, T. Organizational control in the context of remote work arrangements: A conceptual framework. **Studies in Managerial and Financial Accounting**, v. 31, p. 273–305, 2016.

IBGE. **PNAD COVID-19**: Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho. <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em 14/02/2021.

KIRCHNER, K.; IPSEN, C.; HANSEN, J. P. COVID-19 leadership challenges in knowledge work. **Knowledge Management Research and Practice**, v. 00, n. 00, p. 1–8, 2021.

PURVANOVA, R. K.; KENDA, R. Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens. **Group and Organization Management**, v. 43, n. 5, p. 752–786, 2018.

ROCHA, C.; AMADOR, F. O teletrabalho e questões para análise. **EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2017.  
SAMARTINHO, J. P. R. DA S. **E-Liderança: um Modelo De Competências e De Boas-Práticas para os Líderes de Projetos em Ambientes Learning Management System**. [s.l.] Universidade de Évora, 2014.

SIGAHI, T. F. A. C. *et al.* A systematic review on the impacts of Covid-19 on work: Contributions and a path forward from the perspectives of ergonomics and psychodynamics of work. **Human Factors and Ergonomics In Manufacturing**, n. January, 2021.

SMITH, M. J.; CARAYON, P. Using the “balance model” for occupational safety and health promotion. **Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)**, v. 5624 LNCS, p. 105–114, 2009.

SMITH, M. J.; CARYON-SAINFORT, P. A balance theory of job design for stress reduction. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 4, n. 1, p. 67–79, 1989.

TONIOLO-BARRIOS, M.; PITT, L. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. **Business Horizons**, v. 64, n. 2, p. 189–197, 2021.

YIN, R.K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.