

# Desenvolvimento de executivos, comprometimento organizacional e riscos psicossociais no trabalho virtual

XAVIER BARAZA SÁNCHEZ  
Universitat Oberta de Catalunya

EVA RIMBAU GILABERT  
Universitat Oberta de Catalunya

INES DALMAU PONS  
Universitat de Barcelona

JAUME LLACUNA MORERA  
Instituto Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho



No contexto das políticas dos novos usos do tempo laboral e pessoal, o teletrabalho surge como uma medida de modernização e racionalização dos horários de trabalho que dá aos trabalhadores maior flexibilidade no desenvolvimento de suas tarefas, sem reduzir a produtividade e a qualidade do trabalho nem afetar sua remuneração.

Este artigo analisa o impacto que os diferentes tipos de liderança têm sobre a exposição ao risco psicossocial dos trabalhadores em ambientes virtuais, utilizando para isso dados provenientes de uma instituição universitária que implementou um modelo organizacional baseado no teletrabalho.

Analisou-se a relação entre as variáveis “estilo de liderança” e “exposição ao risco psicossocial” como ponto de partida para se conceber uma ação de formação que traga aos altos executivos as competências necessárias para liderar positivamente em ambientes de trabalho virtual.

## INTRODUÇÃO

Em 2012 na Espanha, 22% das empresas com 10 ou mais trabalhadores declararam ter empregados que trabalhavam fora das instalações da empresa de forma regular (pelo menos meio período semanal) e se conectavam aos sistemas de tecnologias da informação e comunicação (TIC) da empresa através de redes telemáticas externas. Este dado indica o dobro de empresas que havia em 2006 e exemplifica a drástica mudança pela qual passou o local onde se realiza o trabalho na última década. Em virtude do desenvolvimento das TIC, a comunicação interpessoal e o intercâmbio de informações se libertaram das limitações de tempo e espaço. Os computadores e outras tecnologias possibilitam que boa parte da atividade laboral possa ser feita em qualquer local – fora das instalações da organização – e em qualquer horário – fora do horário de trabalho estabelecido –, gerando o que se denomina “trabalho virtual”, “trabalho distribuído” ou “teletrabalho”.

O trabalho virtual atraiu consideravelmente a atenção tanto de acadêmicos quanto de profissionais em razão de seus vários benefícios para a sociedade, as organizações e as pessoas. Do ponto de vista social, o trabalho virtual favorece o meio ambiente, graças ao menor consumo de energia e à emissão menor de poluentes devido à ausência de deslocamentos até o local de trabalho, pode reduzir o êxodo rural e facilitar a integração laboral de pessoas com deficiência. Do ponto de vista empresarial, oferece os benefícios de melhorar a produtividade, retenção de trabalhadores e o desempenho da organização [1]. Para o trabalhador, o trabalho virtual melhora sua autonomia percebida, facilita o equilíbrio entre vida e trabalho, melhora a satisfação com o trabalho e reduz o estresse ocupacional [2]. Nas fases iniciais de pesquisa sobre virtualidade do trabalho, esta era tratada como uma variável dicotômica: os pesquisadores distinguiam apenas duas possibilidades – o trabalho virtual e o trabalho presencial, ou “cara a cara”. No entanto, mais recentemente tem-se observado que esta caracterização simples ignora uma variedade de dimensões mais complexas que geram graus distintos de virtualidade, como a dispersão geográfica e o grau de uso das TIC. Com base nestas dimensões, se implantam diferentes graus de virtualidade nas organizações, até para o mesmo posto de trabalho, que afetam tanto a eficácia da ação gerencial quanto as condições de trabalho.

## FATORES DE RISCO NO TRABALHO VIRTUAL

Do ponto de vista da prevenção de riscos laborais, o trabalho virtual constitui um desafio. Por um lado, é considerado uma melhora do método de organização do trabalho, que promove a saúde laboral. Por outro, pode gerar situações de risco quando se consideram os âmbitos ergonômico (design do posto de trabalho e suas condições ambientais) e legal (como a dificuldade de elucidar o caráter laboral caso ocorra um acidente em casa ou no local onde o trabalhador desenvolve sua atividade virtual), assim como uma diversidade de fatores de risco psicossocial importantes. No campo psicossocial vários relatórios indicam que o trabalho virtual pode gerar problemas derivados do isolamento social, número excessivo de horas de trabalho, redução do apoio da organização, obstáculos para supervisionar/controlar este trabalho, etc. Consequentemente, para otimizar o uso do trabalho virtual, é necessário dispor de ferramentas que permitam minimizar o impacto destes fatores de risco.

A maioria dos estudos publicados sobre prevenção de riscos laborais em ambientes de trabalho virtual se centrou em destacar quais são os principais fatores de risco e os processos que afetam a saúde dos trabalhadores [3] [4], mas existem poucas referências no que tange à concepção de intervenções eficazes. Provavelmente esta escassez de trabalhos se deve, em parte, à dificuldade de desenvolver intervenções orientadas de forma específica para os trabalhadores virtuais e de avaliar adequadamente a eficiência das mesmas [5] [6].



Os riscos de tipo psicossocial são considerados riscos emergentes. Isto significa que em muitos casos já são considerados existentes, mas que assumiram uma relevância nos últimos anos. Os riscos emergentes são em geral o resultado das tendências laborais que sofreram alterações consideráveis e em que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal desempenha um papel importante. A literatura focada nos riscos de tipo psicossocial associados ao trabalho virtual, contudo, é escassa.

### LIDERANÇA E PREVENÇÃO

Um número crescente, embora ainda limitado, de autores sugere que a liderança tem uma importante influência no bem-estar dos trabalhadores [7], a ponto de que quase todas as variáveis de resultado no campo da psicologia da saúde ocupacional estão empiricamente relacionadas com a liderança organizacional. É importante destacar que até mesmo a Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho lançou em 2012-2013 uma campanha para promover a liderança dos executivos e a participação dos trabalhadores no campo da segurança e da saúde no trabalho.

Por “liderança” entende-se a combinação das duas acepções principais do termo: o papel formal de comando atribuído no organograma e a capacidade de influência social que qualquer pessoa pode desenvolver (ocupando ou não um posto de chefia). Assim, define-se “liderança” como o processo de influência social que é realizado por pessoas que possuem papéis de liderança formais nas organizações, ou seja, o papel dos líderes formais (responsáveis ou executivos) quando exercem sua ação de influência sobre os trabalhadores virtuais que dependem diretamente deles.

O comportamento dos responsáveis que especificamente promovem e desenvolvem um ambiente de trabalho seguro constitui o que se tem chamado de “liderança preventiva”. De acordo com a literatura estudada, a liderança transformadora tem uma relação positiva com as percepções dos empregados sobre o clima de segurança quando o comportamento de liderança foca especificamente na prevenção. A liderança preventiva transformadora, em particular, parece oferecer excelentes resultados.

Há uma extensa literatura empírica que relaciona a qualidade da liderança (ou a falta dela) com o bem-estar (ou os problemas para a saúde) dos trabalhadores. Como exemplo, um estilo de liderança transformadora parece melhorar o sentido que o trabalhador atribui ao trabalho, os indicadores psicológicos de bem-estar, a saúde cardiovascular, a participação dos trabalhadores em termos de segurança e saúde no trabalho, etc. Assim sendo, há que formar os executivos para que eles melhorem a qualidade de sua liderança em prevenção, com o objetivo de melhorar o bem-estar dos trabalhadores.

No entanto, a formação dos executivos só recebeu atenção na literatura como uma intervenção própria da prevenção de riscos laborais. Uma possível razão para isto é a dificuldade de avaliar a eficiência da formação em geral e mais ainda no caso dos executivos, uma vez que os efeitos podem ser indiretos e aparecer de forma atrasada.

A ação dos executivos impacta a saúde e o bem-estar dos trabalhadores por meio do clima de segurança. O clima de segurança é entendido como um dos componentes do clima organizacional que está relacionado com as percepções compartilhadas de um grupo sobre as políticas, as práticas e os procedimentos ligados à segurança e à saúde no trabalho. A pesquisa sobre o clima de segurança acumulou, ao longo de mais do que 30 anos, provas sobre a relação entre clima de segurança e resultados e comportamentos preventivos, tendo ficado provada mais particularmente sua relação com o estresse e a saúde psicossocial.

Por fim, com referência ao impacto do desenvolvimento dos executivos no compromisso organizacional dos trabalhadores virtuais e sua relação com as mudanças nos fatores de risco psicossocial, existem numerosos estudos que sugerem uma correlação geral entre o compromisso da direção com a prevenção de riscos laborais e indicadores desejáveis para a organização como o compromisso organizacional ou o absentéismo [8]. Mas poucos deles se concentram nos trabalhadores virtuais, grupo pouco presente na Espanha, mas que, como indicam os dados a que se referiu anteriormente, está adquirindo uma dimensão cada vez mais importante na sociedade.



### UMA PESQUISA SOBRE LIDERANÇA, RISCO PSICOSSOCIAL E TRABALHO VIRTUAL

A seguir estão os resultados de uma pesquisa financiada pela FUNDACIÓN MAPFRE sobre a ligação entre os estilos de liderança e o risco psicossocial em ambientes de trabalho virtual. O trabalho empírico focou em uma instituição universitária online, mas é aplicável a qualquer organização que utilize trabalho virtual em suas atividades diárias.

Os principais objetivos deste projeto foram:

1. Comparar os fatores de risco psicossocial e o compromisso organizacional dos trabalhadores virtuais com os dos trabalhadores presenciais.
2. Analisar a relação entre o estilo de liderança preventiva, o clima de segurança, os riscos psicossociais e o compromisso organizacional dos trabalhadores virtuais.
3. Analisar o papel do grau de virtualidade na relação entre a liderança preventiva e o clima de segurança, os riscos psicossociais e o compromisso organizacional dos trabalhadores virtuais.

### METODOLOGIA

A metodologia escolhida combinou estratégias quantitativas e qualitativas. Em primeiro lugar, fez-se um levantamento com todos os funcionários (participação aproximada de 40%, 250 respostas) da universidade online sobre seu posicionamento ante as variáveis de estudo consideradas. Este questionário começa com a solicitação de informações individuais dos participantes, que permitirão a análise posterior de dados por grupos com base em diferentes variáveis de referência. Os fatores de identificação de grupo são os seguintes:

- Sexo
- Idade
- Antiguidade na organização
- Faz parte de alguma cátedra ou pertence à área de gestão?
  - Se faz parte de alguma cátedra, em qual faculdade?
  - Se trabalha em gestão, a que área pertence?
- Tem subordinados? Quantos?
- Você faz teletrabalho? Em que porcentagem?

Em seguida, solicitaram-se informações sobre as quatro variáveis objeto de estudo deste projeto, conforme os seguintes questionários validados:

1. **Estilo de liderança de chefia direta.** Utilizou-se o *Multifactor leadership questionnaire (form 5 x-short)*, *Rater form*, uma das ferramentas mais utilizadas tanto em pesquisa sobre liderança quanto para o desenvolvimento de executivos.
2. **Exposição a riscos psicossociais.** No caso de exposição ao risco psicossocial, utilizou-se a versão reduzida do *Cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo (PSQ CAT21 COPSOQ)*, versão em catalão da Generalitat de Catalunya.

3. **Compromisso com a organização.** Simplificou-se a escala de três componentes de Meyer e Allen (1997) [9], eliminando o componente do compromisso normativo, dada a sua sobreposição com o componente do compromisso afetivo.
4. **Psychosocial safety environment.** Para a medição do clima de segurança psicossocial foi utilizado o questionário PSC-12 [10], que pergunta aos trabalhadores sobre os valores e as atitudes que os altos executivos mostram em relação à atenção e às práticas relacionadas ao bem-estar psicossocial dos trabalhadores.

As informações resultantes dos questionários foram complementadas com a realização de *focus groups* e entrevistas individuais.

Desenvolveram-se dois tipos de *focus group*, de um lado com membros da organização sem subordinados, considerando-se um total de seis grupos diferenciados pela porcentagem de trabalho virtual que realizam e em função de se pertencem à área de gestão da universidade ou ao corpo docente. Na concepção dos diferentes grupos de trabalhadores manteve-se, na medida do possível, a heterogeneidade de gênero, de seção/departamento em que se desenvolve o trabalho e de razões pelas quais se realiza trabalho virtual. A Tabela 1 apresenta as perguntas feitas na dinamização dos diferentes *focus groups* para o pessoal da organização sem chefia.

**Tabela 1. Guia de perguntas para os *focus groups* do pessoal da organização (sem chefias)**

1	Como você faz seu trabalho virtual? <input checked="" type="checkbox"/> Em que horário? Que rotina segue? <input checked="" type="checkbox"/> Onde teletrabalha? Como é o seu espaço de trabalho? <input checked="" type="checkbox"/> Tem interrupções pelo fato de fazer teletrabalho?
2	Com que critério se decidiu a porcentagem de teletrabalho que você faz? Por quê?
3	Quais são os aspectos positivos e negativos associados à sua prática de teletrabalho?
4	Teve algum problema organizacional ou há algo que seja mais difícil de fazer em seu trabalho por causa do teletrabalho (o seu ou o de outras pessoas)?
5	Que tecnologias lhe foram fornecidas e quais te causaram problemas durante o desenvolvimento de seu teletrabalho ou o de outras pessoas?
6	Com relação a seus responsáveis hierárquicos, o que percebeu quando lhes pediu teletrabalho? Foram receptivos?
7	Tem algum tipo de objetivo ou algum sistema de acompanhamento específico pelo fato de teletrabajar?
8	Há alguma programação diferente em seu trabalho pelo fato de estar teletrabalhando? Há tarefas específicas que você reserva para o teletrabalho?
9	Como avalia o efeito do teletrabalho na produtividade?
10	Como avalia o efeito do teletrabalho no estresse? Quer mencionar algo que não foi indagado?

Complementarmente, foram realizados focus groups com os níveis de chefia intermediários da área de gestão, chamados de “chefes de grupo operacional” na organização. Estes grupos, conduzidos de forma equivalente à dos anteriores, permitiram continuar com o estudo das implicações do modelo de trabalho virtual e entender a situação das chefias no sentido vertical descendente (como percebem o fato de seus subordinados não estarem presentes nas instalações) e ascendente (como suas chefias superiores percebem o trabalho realizado por eles em situação presencial e virtual).

**Tabela 2. Guia de perguntas para os *focus groups* de níveis médios de comando e entrevistas com diretores de área e de estudos**

1	<p>Como é feito o teletrabalho em sua área (ou grupo operacional)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Como está organizado o teletrabalho em sua área? Limites, diretrizes</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Que critério foi seguido para validar a % de teletrabalho?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Que atividades geralmente são realizadas em assincronia?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Há diferenças entre o teletrabalho solicitado e o validado?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Você detectou problemas tecnológicos de acessibilidade?</li> </ul>
2	<p>Que impacto o teletrabalho tem tido na organização da equipe?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Há dificuldades na organização de reuniões da área?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> O nível de relacionamento entre os colegas, especialmente nas tarefas comuns?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Você teve que fazer mudanças na organização da equipe?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Alguma tarefa de grupo foi adiada ou não foi feita em virtude do teletrabalho?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> É fácil entrar em contato com os teletrabalhadores não presentes?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Recebeu feedback de seu cliente? Ele detectou alguma mudança?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Você se sente confortável gerindo pessoas em assincronia?</li> </ul>
3	<p>Qual o impacto que o teletrabalho tem tido na atividade de sua área?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Nível de realização: Você acha que a atividade se alterou?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Você tomou medidas para ajustar a atividade ao teletrabalho?</li> </ul>
4	<p>Você falou com seus funcionários sobre o teletrabalho após aceito seu pedido inicial? Em caso afirmativo: O que comentou?</p>
5	<p>Que impacto o teletrabalho tem tido nos funcionários que fazem teletrabalho? E naqueles que não fazem?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Qual tem sido seu nível de comprometimento com a equipe na realização dos objetivos?</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Que impactos positivos e/ou negativos os trabalhadores transmitiram?</li> </ul>
6	<p>Apenas para aqueles de nível médio de comando: Como o seu chefe avalia o teletrabalho?</p>
7	<p>Existe alguma consideração pessoal que gostaria de acrescentar?</p>

Neste caso foram feitos um total de 10 focus groups correspondentes às diferentes áreas em que os grupos operacionais estão englobados.

Por fim, a fim de obter uma visão mais completa, foram feitas entrevistas individuais com os diretores de área, no caso de gestão, e com os diretores das cátedras, no caso do corpo docente. Foram 15 entrevistas no total.

A Tabela 2 apresenta as perguntas feitas na dinamização dos diferentes focus groups para níveis intermediários de chefia da organização, bem como para os diretores da área de gestão e das cátedras.

A seguir serão apresentados os principais resultados da análise da exposição ao risco psicossocial e ao modelo de liderança organizacional.

### SOBRE A EXPOSIÇÃO A RISCOS PSICOSSOCIAIS

Das seis dimensões que foram analisadas (1. Exigências psicológicas; 2. Controle sobre o trabalho; 3. Insegurança quanto ao futuro; 4. Apoio social e qualidade de liderança; 5. Presença dupla, e 6. Estima), considerou-se que a 2, a 4 e a 5 são as que possuem uma maior relação com o objeto do estudo. Os detalhes dos principais resultados obtidos serão apresentados a seguir. A análise foi feita em três níveis: global da organização e, separadamente, da área da gestão e da área acadêmica, já que estes dois grupos apresentam características próprias de organização e funcionamento.

No nível global da organização, com referência ao controle sobre o trabalho (dimensão 2), observa-se que a organização leva em consideração a opinião do trabalhador para a atribuição da carga de trabalho, onde 48% responderam “muitas vezes” ou “sempre”, assim como a ordem de realização das tarefas (68,6%) e quando fazer pausas (82,4%). Pode-se, portanto, deduzir que existe um alto nível de autonomia na organização do trabalho, aspecto importante em uma instituição que implementou um modelo organizacional de teletrabalho. Nesta mesma dimensão, observa-se que 86,1% (muitas vezes ou sempre) consideram que seu trabalho requer iniciativa e 71,1% consideram que ele lhes permite aprender coisas novas.

Assim, conclui-se que se premia a autonomia e a capacidade de tomada de decisão dos trabalhadores com um componente de autoformação e de tomada de decisões importantes. Este ponto é importante do ponto de vista da liderança estabelecida na organização, com base na transferência de responsabilidade para os diferentes níveis hierárquicos.

Há que destacar também que 72,5% (muitas vezes ou sempre) reconhecem que falam da organização para os outros com entusiasmo, o que indica um alto nível de envolvimento e de sentimento de pertencimento.

Por grupos (áreas de gestão e cátedras), observa-se que, em geral, nas diferentes perguntas, para o grupo de corpo docente os resultados são substancialmente melhores. Este resultado não é surpreendente, dado que sua autonomia é alta e eles diferenciam de forma clara o tipo de atividade que realizam durante o tempo de teletrabalho. No entanto, para o pessoal da área de gestão o resultado não é em absoluto baixo, o que resulta na afirmação de que a organização se encontra em um nível alto de controle sobre o trabalho.

Outra dimensão objeto de estudo é o “apoio social e a qualidade da liderança” (dimensão 4). Em termos de resultados globais, observou-se que em sua maioria os trabalhadores sabem claramente (muitas vezes ou sempre) a margem de autonomia no trabalho e as tarefas pelas quais são responsáveis, 78,9% e 79,3%, respectivamente. Nesta dimensão, outro fator importante para o objeto de estudo é o apoio recebido dos companheiros e da chefia superior. Nestes casos, os resultados (muitas vezes ou sempre) foram 76,9% e 70,6%, respectivamente.

Por grupos, neste caso observa-se um melhor resultado para a área de gestão, aspecto associado ao trabalho em grupo e não tão individual como o do corpo docente. A este respeito também se pode indicar que o teletrabalho favorece o trabalho individual, mas não afeta de forma considerável o sentimento de pertencer à organização.

A terceira dimensão analisada corresponde à “presença dupla” (dimensão 5). Neste caso os resultados mostram certa tendência negativa, ou seja, descobrimos que há sobreposição entre as tarefas domésticas e familiares e aquelas associadas ao trabalho, aspecto que melhora minimamente com a implementação do teletrabalho.

Em termos globais, também se pode indicar que os trabalhadores acolhidos em um modelo de teletrabalho em geral apresentam menor exposição ao risco psicossocial, especialmente no grupo do corpo docente. Além disso, os melhores resultados no tocante à exposição psicossocial se encontram para uma taxa de teletrabalho compreendida entre os 25 e os 50%, o que indica que existe uma porcentagem ideal. Isto pode ser interpretado assim: as porcentagens baixas não são percebidas como teletrabalho e as porcentagens muito altas apresentam certo distanciamento. Esta situação é mais acentuada na área de gestão, onde a porcentagem de teletrabalho está mais regulada.

### SOBRE A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O estilo de liderança das chefias foi classificado em três tipos, de acordo com a classificação proposta por Bass e Riggio (2006) [11]: transformadora (ou transformacional), transacional e passiva, ou *laissez faire*. Na liderança transformadora, o líder motiva seus seguidores inspirando-os, estabelecendo desafios e favorecendo seu desenvolvimento pessoal. A liderança transformacional promove a conquista de um alto nível de grupo por meio de um sentido de propósito e de uma missão e uma visão comum. O segundo estilo de liderança é a transacional, em que o líder motiva seus seguidores por meio de benefícios específicos sempre que consigam realizar as tarefas que lhes são atribuídas. O estilo transacional envolve negociação entre o líder e os subordinados. Por último está o estilo passivo, em que o líder rejeita qualquer forma de controle e permite que seus subordinados tomem todas as decisões. O estilo transformador é o considerado na literatura como mais desejável, mas resultados positivos também têm sido associados ao estilo transacional; conseqüentemente, o estilo passivo será considerado como um estilo negativo ou não desejável ao longo deste estudo.

Em geral, os trabalhadores homens indicaram que suas chefias diretas apresentavam um estilo mais transacional e passivo em comparação com as avaliações oferecidas pelas trabalhadoras mulheres. Além disso, o corpo docente avaliou que suas chefias apresentavam com maior frequência todos os estilos de liderança, incluindo os positivos (transformador, transacional) negativos (passivo) do que o pessoal em atividades de gestão ou administrativas (ver Tabelas 3 e 4).

Tabela 3: Efeito do gênero do trabalhador no modelo de liderança

Gênero do trabalhador	Mulher	Homem	Total
Liderança transformadora	2,47	2,48	2,48
Liderança transacional	1,98	2,18	2,06
Liderança passiva	1,03	1,21	1,10

Tabela 4: Efeito da área de trabalho no modelo de liderança

Área do trabalhador	Acadêmica	Gestão	Total
Liderança transformadora	2,66	2,38	2,48
Liderança transacional	2,16	2,18	2,06
Liderança passiva	1,15	1,08	1,10

Moreover, the leadership style of direct female managers is more favorably perceived than the style of male managers. These results are consistent with published studies for other contexts [12].

The percentage of telework that an employee does appears to be related to the leadership style that he/she perceives in his/her direct superior. However, this relationship is not linear, but fluctuates depending on the intensity of the telework undertaken, as shown in Table 5.

Tabela 5: Efeito da % de teletrabalho no modelo de liderança

Porcentagem de teletrabalho	0%	>25%	26-50%	<50%	Total
Liderança transformadora	2.40	2.50	2.45	2.69	2.48
Liderança transacional	2.02	2.13	2.02	2.07	2.06
Liderança passiva	1.16	1.05	1.10	1.11	1.10

Assim, os trabalhadores que não teletrabalham são, em geral, os que pior avaliam o estilo de chefia de seus superiores, atribuindo pontuações menores aos estilos mais favoráveis e maior pontuação ao estilo passivo. Em contraste, os trabalhadores que mais teletrabalham (>50%) pontuam suas chefias como mais transformadoras e um pouco transacionais, bem como menos passivas; os trabalhadores com baixo nível de teletrabalho (<25%) pontuam suas chefias como claramente mais transacionais e um pouco transformadoras, bem como claramente menos passivas. Em uma situação intermediária estão os trabalhadores que teletrabalham 26-50% do tempo.

**Tabela 6: Efeito da % de teletrabalho no clima psicossocial e no compromisso organizacional**

Porcentagem de teletrabalho	0%	>25%	26-50%	<50%	Total
Clima psicossocial	2.67	2.69	2.74	2.95	2.72
Compromisso organizacional	9.52	9.95	10.07	9.80	9.84

Outras variáveis-chave deste estudo também mudam de acordo com a porcentagem de teletrabalho, conforme mostra a Tabela 6.

O clima de segurança psicossocial aumenta conforme a intensidade do teletrabalho, de forma que são os trabalhadores totalmente presenciais os que têm as piores percepções sobre as políticas, as práticas e os procedimentos relacionados com a segurança e a saúde psicossocial no trabalho. Em contraste, entre os trabalhadores que realizam teletrabalho em mais de 50% da jornada esta avaliação é claramente superior.

O compromisso organizacional, em contrapartida, segue uma curva em forma de “U” invertido, aumentando conforme cresce a porcentagem de teletrabalho e mostrando uma queda significativa no compromisso organizacional dos trabalhadores com mais de 50% de sua jornada em teletrabalho.

## RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E A EXPOSIÇÃO A RISCOS PSICOSSOCIAIS

O estilo de liderança transformacional se correlaciona de forma significativa e positiva com o clima de segurança psicossocial, o controle, a clareza de papel e a estima, enquanto a correlação é negativa (embora de efeito menor) com as exigências psicológicas e a insegurança (ver Tabela 7 dos resultados da análise de correlação).

**Tabela 7: Correlação entre o modelo de liderança organizacional e as variáveis de exposição ao risco psicossocial**

	Liderança transformacional	Liderança transacional	Liderança passiva
Clima psicossocial	,313**	,178**	-,158**
Exigências psicológicas	-,103*	-,028	,161**
Controle	,355**	,162**	-,096*
Insegurança	-,173**	-,068	,101*
Clareza sobre o papel	,287**	,206**	-,206**
Estima	,506**	,320**	-,209**

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

A liderança transacional mostra a mesma tendência, mas as correlações são muito mais fracas, chegando a ser não significativas no caso dos fatores negativos. Por outro lado, a liderança passiva está claramente correlacionada com as condições de trabalho mais desfavoráveis: pior clima psicossocial, menor controle, menor clareza de papel e menor percepção de estima, junto a maiores exigências psicológicas e insegurança.

Ainda que até agora só tenha sido possível obter dados simultâneos e, portanto, não se possa concluir causalidade ou que o estilo de liderança cause os fatores psicossociais, as correlações obtidas, totalmente em linha com as pesquisas disponíveis até o momento, sugerem que as intervenções orientadas para melhorar o estilo de liderança para guiá-lo para estilos transformacionais podem gerar uma melhora nos fatores de risco psicossocial.

### OUTROS RESULTADOS

Os resultados comentados até agora são complementados com as informações obtidas das diferentes entrevistas e focus groups realizados. Estas contribuições adicionais são as seguintes:

1. O processo seguido nesta universidade para oferecer a opção do trabalho virtual aos empregados é considerado um fator de sucesso, mais especificamente: a avaliação das competências dos teletrabalhadores, a análise prévia do potencial de riscos psicossociais do modelo organizacional, a análise das tarefas a realizar durante o período de trabalho virtual e a formação nas competências necessárias para o teletrabalho.
2. A melhora do ajuste à situação de teletrabalho é consequência direta das formações feitas para melhorar as competências-chave do trabalho virtual; além disso, um bom ajuste entre as competências e as demandas do posto de trabalho implica uma menor possibilidade de surgimento de riscos psicossociais.
3. Os trabalhadores confirmam que, embora pontualmente a carga de trabalho tenha aumentado, a sensação de sobrecarga é menor, o que pode representar um aumento da produtividade. Esta melhora está associada à capacidade de autogestão do tempo de trabalho, à falta de interrupções durante o trabalho e à escolha do posto de trabalho.
4. O planejamento e a análise prévia do modelo de trabalho virtual pelas chefias são considerados fatores-chave na implementação e sucesso tanto na produtividade quanto na garantia da prestação de serviço.
5. A avaliação geral é muito positiva devido principalmente à melhora na conciliação entre a vida pessoal e a profissional. Os principais fatores indicados são: redução dos deslocamentos, aumento do tempo pessoal, poupança, etc. – fatores que favorecem a redução do nível de estresse.

## CONCLUSÕES

Ao estudar a liderança em contextos universitários, é necessário distinguir entre os acadêmicos (professores) e os gestores (administração e serviços), dado que os resultados são significativamente diferentes nestes grupos.

Os trabalhadores totalmente presenciais parecem abrigar as avaliações mais negativas sobre os diferentes aspectos-chave para o funcionamento de uma organização: a qualidade da liderança de seus superiores, o clima de segurança psicossocial e o compromisso com a organização.

A porcentagem de teletrabalho tem relação com o estilo de liderança percebido na chefia direta, embora esta relação não seja linear: ela segue um padrão complexo que começa com as piores avaliações pelos trabalhadores presenciais, mostra uma melhora quando o teletrabalho atinge um máximo de 25% e cai quando chega a um máximo de 50%, seguida de uma nova subida para os empregados que teletrabalham em mais que 50% de sua jornada.

A intensidade do teletrabalho está associada positivamente com o clima de segurança psicossocial percebido. Ou seja, quanto mais teletrabalho um empregado realiza, maior é a sua percepção de que existem políticas, práticas e procedimentos para a proteção de sua saúde psicossocial. Esta relação requer uma análise mais aprofundada, dado que a causalidade está longe de ter ficado clara.

O teletrabalho e o compromisso organizacional apresentam uma relação em forma de U invertido. É provável que os trabalhadores totalmente presenciais se sintam um tanto ofendidos por não poderem teletrabalhar, o que mantém seu compromisso em níveis baixos. Por outro lado, quando o teletrabalho ultrapassa os 50%, a intensidade do contato com a organização pode gerar certo desapego da mesma, o que diminui o compromisso do trabalhador. Contudo, esta queda não alcança os níveis mínimos típicos dos trabalhadores totalmente presenciais, que se apresenta como a situação mais desfavorável.

O estilo de liderança transformacional é claramente positivo para a saúde psicossocial dos trabalhadores, enquanto a liderança passiva é negativa em todas as dimensões avaliadas. A liderança transacional tende a ser positiva, mas seu impacto é menor que o da liderança transformacional. ■

## BIBLIOGRAPHY

- [1] Martin, B.H.; MacDonell, R. (2012). *Is telework effective for organizations? A meta-analysis on perceptions of telework and organizational outcomes*. Management Research Review, 35(7), 602-616.
- [2] Gajendran, R.S.; Harrison, D.A. (2007). *The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524-1541.
- [3] Richter, P.; Meyer, J.; Sommer, F. (2006). *Well-being and stress in mobile and virtual work*. En J.H. E. Andriessen, M. Vartiainen (eds.): Mobile virtual work. A new paradigm? P. 231-252. Springer Berlin Heidelberg.
- [4] Rubbini, N.I. (2012): *Los riesgos psicosociales en el teletrabajo*. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina).
- [5] Martínez-Losa, J.F.; Bestratén, M. (2010): NTP-856. *Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- [6] Salanova, M.; Llorens, S.; Cifre, E.; Nogareda, C. (2006): NTP-730. *Técnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- [7] Kelloway, E.K.; Barling, J. (2010). *Leadership development as an intervention in occupational health psychology*. Work & Stress, 24(3), 260-279.
- [8] Fernández Muñoz, B.; Montes Peón, J.M.; Vázquez Ordás, C.J. (2007). *La gestión de la seguridad laboral: incidencia sobre los resultados de la organización*. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 16(1), 115-136.
- [9] Meyer, J. & Allen, N. (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Sage Publications.
- [10] Hall, G.B., Dollard, M.F., & Coward, J. (2010). "Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12". International Journal of Stress Management, 4, 353-383
- [11] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- [12] Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C.; van Engen, Marloes L. (2003): *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. Psychological Bulletin, Vol 129(4), 569-591.