

Fórum: Perspectivas Práticas

Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC)

Lisa Ferreira de Miranda¹

Lara Barros Martins²

Gardênia da Silva Abbad^{1,3}

Juliana Legentil³

Luciana Mourão^{4,5}

¹ Universidade de Brasília (UnB) / Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho, Brasília / DF – Brasil

² Universidad Loyola Andalucía / Departamento de Psicología, Andalucía / Sevilla – Espanha

³ Universidade de Brasília (UnB) / Programa de Pós-Graduação em Administração, Brasília / DF – Brasil

⁴ Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO) / Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

⁵ Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) / Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

Este estudo desenvolveu e testou a validade de uma escala que mede as habilidades para gerir o trabalho desde casa, como: relatar mudanças, buscar informações, definir prioridades, definir e adaptar metas, avaliar os resultados do trabalho, distribuir tarefas e fornecer feedback. Participaram 2.038 gestores de três organizações públicas brasileiras. As análises fatoriais exploratórias, confirmatórias e multigrupo revelaram uma estrutura unifatorial de oito itens, excelentes índices de confiabilidade e qualidade de ajuste, bem como invariância para gênero e faixas etárias. A escala curta permite testar modelos de pesquisa com múltiplas variáveis, estudos comparativos (teletrabalho voluntário versus compulsório) e estudos interculturais.

Palavras-chave: trabalho a partir de casa; teletrabalho; gestão; escala; validação.

Escala de habilidades para gestionar el teletrabajo en casa (EHGTC)

Este estudio desarrolló y probó la validez de una escala que mide las habilidades para gestionar el trabajo desde casa, como: informar cambios, buscar información, establecer prioridades, establecer y adaptar metas, evaluar los resultados del trabajo, distribuir tareas y dar feedback. Participaron 2.038 directivos de tres organizaciones públicas brasileñas. Los análisis factoriales exploratorios, confirmatorios y multigrupo revelaron una estructura unifactorial

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255>

ISSN: 1982-3134 

Artigo submetido em 08 de agosto de 2023 e aceito para publicação em 13 de abril de 2024.

[Versão traduzida]

Editora-chefe:

Alketa Peci (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) 

Editor adjunto:

Maurício Ivan Dussauge Laguna (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ciudad de México / CDMX – México) 

Pareceristas:

Tadeu Gomes Teixeira (Universidade Federal do Maranhão, São Luís / MA – Brasil) 

Um dos pareceristas não autorizou a divulgação de sua identidade.

Relatório de revisão por pares: o relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

de 8 ítems, excelentes índices de confiabilidad y bondad de ajuste, además de invariancia para género y rangos etarios. La escala corta permite probar modelos de investigación con múltiples variables, estudios comparativos (teletrabajo voluntario vs. obligatorio) e interculturales.

Palabras clave: trabajo desde casa; teletrabajo; gestión; escala; validación.

Skills for managing work from home scale (SMWFHS)

This study developed and tested the validity of a scale that measures skills for managing work from home, such as: informing change, searching for information, establishing priorities, setting and adapting goals, assessing work outputs, distributing tasks, and offering feedback. Participants were 2,038 managers from three Brazilian public organizations. Exploratory, confirmatory, and multigroup factor analyses revealed an 8-item unidimensional structure, excellent reliability indices, and goodness of fit, besides invariance for gender and age groups. The short scale permits testing research models with multiple variables, comparative (voluntary vs. compulsory telework), and cross-cultural studies.

Keywords: work from home; telework; management; scale; validation.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 levou trabalhadores e organizações a adotarem o teletrabalho (Ceurstemont, 2020). Muitos profissionais experienciaram essa mudança lidando por conta própria com a necessidade de adaptar-se rapidamente a novas formas de comunicação e de entrega de resultados, bem como com o desafio de manter a eficácia do trabalho em equipe, a própria saúde e a produtividade. As empresas, por sua vez, ainda enfrentam a dificuldade de adotar novas práticas em um local de trabalho em constante mudança e de buscar garantir o sucesso de equipes virtuais (Malhotra et al., 2007). A complexidade de tal configuração (Roman et al., 2019) e o papel dos gestores – não totalmente compreendido – em liderar de forma eficiente com a mediação de dispositivos eletrônicos, requer uma reflexão profunda sobre as habilidades de gestão e liderança necessárias para acompanhar equipes formadas por trabalhadores remotos, de forma a garantir práticas sólidas (Ruiller et al., 2017) alinhadas a essa mudança característica do período pós-pandemia.

Em relação as competências-chave do que podemos chamar de “e-líderes” em supervisionar equipes dispersas operando em ambiente virtual, resultados obtidos em recentes pesquisas mostram que esses atores precisam desenvolver uma combinação de habilidades técnicas, tecnológicas e socioemocionais. Esses gestores podem coordenar seus grupos utilizando tecnologias de comunicação avançadas e adequadas (identificando o momento de optar por métodos síncronos ou assíncronos, eletrônicos ou tradicionais), compartilhar objetivos comuns e claros com a equipe e proporcionar um contexto de apoio e confiança (Haas & Mortensen, 2016; Savolainen, 2014; Van Wart et al., 2019). Seguindo essa visão, o modo de gestão baseado na confiança é muito mais importante para os trabalhadores remotos do que para seus pares que atuam presencialmente. Liderar virtualmente requer foco no monitoramento do desempenho em vez do controle de tarefas (Pyöriä, 2011), estabelecer uma cultura de feedback, adotar regras de comunicação aberta e garantir uma troca eficiente de recursos – tarefas, informações, objetivos, ideias ou decisões, o que, por sua vez, gera uma sensação de segurança psicológica (Lee, 2021; Raišienė et al., 2020).

Apesar da crescente atenção dada ao teletrabalho por recentes estudos científicos, a pesquisa sobre gestão de times tem focado em equipes híbridas e os estudos sobre e-liderança e teletrabalhadores ainda são escassos (Contreras et al., 2020; Ruiller et al., 2017). A presente investigação foi realizada em meio aos impactos da COVID-19 nos trabalhadores e equipes virtuais, de modo que os itens da escala aqui desenvolvida consideram as especificidades do contexto que os e-líderes enfrentam.

Diante do exposto, este esforço de pesquisa buscou responder à seguinte questão: Quais são as competências-chave que um gestor deve dominar para administrar efetivamente o teletrabalho nos contextos organizacionais brasileiros? Para contribuir com o campo da e-liderança, o objetivo aqui é desenvolver e buscar evidências iniciais de validade e confiabilidade de uma escala para medir as habilidades para gerenciar especificamente o teletrabalho. Seu teste de validade foi realizado com mais de 2.000 gestores de três organizações públicas brasileiras que adotaram o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19: um órgão do Poder Executivo Distrital e duas instituições federais, incluindo o Ministério Público da União e o Poder Judiciário Federal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS ITENS DA ESCALA

O estudo está fundamentado no modelo teórico de Liderança baseado nas lições aprendidas com a pandemia da COVID-19 (Mourão et al., 2021). Esse modelo considera três elementos centrais para que líderes que gerenciam equipes remotas alcancem resultados positivos para seus colaboradores e organizações. Esses elementos são: características do contexto, insumos (recursos materiais, financeiros, processuais, tecnológicos e humanos) e apoio as suas equipes promovendo o desenvolvimento de hard skills (habilidades técnicas específicas) e soft skills (habilidades comportamentais e sociais). A construção da Escala de Habilidades para Gerenciar o Teletrabalho em Casa (EHGTC) foi baseada na literatura anterior sobre o tema, brevemente detalhada a seguir para cada item da escala. Os itens são seguidos de suas siglas correspondentes, atribuídas nas análises de dados para facilitar sua identificação.

Informar a mudança. *“Sinto-me capaz de informar minha equipe sobre todas as mudanças nas orientações relacionadas a pandemia que possam impactar nosso trabalho” [Inf].*

Os gestores são responsáveis por preparar as equipes para as situações mais desafiadoras, garantindo sua motivação na busca dos objetivos desejados, bem como sua produtividade e bem-estar (Euko & Cazarini, 2020; Roman et al., 2019). Em tempos de crise e na atual era digital, os gestores precisam desenvolver conhecimentos que lhes permitam conduzir a preparação de equipes virtuais (Chen et al., 2020). Os e-líderes devem ser capazes de monitorar as mudanças nas condições ambientais (oferecer orientações específicas relacionadas com a pandemia e que podem influenciar o trabalho, por exemplo); orientar membros que estejam eventualmente dispersos e conseqüentemente menos conscientes das situações limítrofes e da dinâmica da equipe como um todo (Maduka et al., 2018); e dominar habilidades de gestão de mudanças, abrangendo técnicas nesse sentido (Van Wart et al., 2019) e mantendo a equipe atualizada sobre todos os novos processos e rotinas da dinâmica de negócios.

Para Krumm et al. (2016), o sucesso da equipe está condicionado a sua capacidade de adaptar-se e de lidar com diferentes circunstâncias de maneira flexível, navegar por situações confusas e conflitantes e compartilhar informações e recursos relevantes. A troca de informações sobre atualizações e mudanças em tempo real gera confiança entre os membros (Jahagirdar & Bankar, 2020), especialmente quando o líder da equipe gerencia os funcionários por meio eletrônico.

Procurar informações. *“Sinto-me capaz de localizar as informações que preciso para gerenciar minha equipe com eficiência” [LocInfo].*

Os e-líderes precisam saber como utilizar computadores e meios digitais e demonstrar habilidades tecnológicas (Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019) para gerenciar a informação e coordenar seus grupos virtualmente conectados. Dominar novas e avançadas tecnologias é uma habilidade que permite aos e-líderes escolher as ferramentas eletrônicas mais adequadas para cada situação de trabalho, construir confiança e relacionamentos com os membros da equipe que estão dispersos – incluindo aqueles de diferentes culturas – e monitorar seus liderados em relação ao uso apropriado das TICs (Euko & Cazarini, 2020; Dulebohn & Hoch, 2020; Malhotra et al., 2007).

Estabelecer prioridades. *“Sinto-me capaz de estabelecer prioridades para minha equipe durante o trabalho remoto obrigatório” [Prior].*

Entre as competências de liderança virtual, a capacidade de construir orientação de equipe (Maduka et al., 2018) e a gestão eficaz do tempo (Krumm et al., 2016) podem influenciar os resultados. Líderes de equipes virtuais precisam de habilidades adicionais de comunicação para lidar com a falta de contato presencial, evitando falhas e garantindo clareza e fluxo de comunicação (Dulebohn & Hoch, 2020; Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019). A comunicação à distância pode ser principalmente orientada para o trabalho, com acompanhamento próximo das atividades e monitoramento de seus objetivos (Ruiller et al., 2017). Assim, os líderes desempenham um papel essencial ao auxiliar sua equipe no momento de estabelecer prioridades, o que, por sua vez, afetará os resultados obtidos. Priorizar adequadamente o trabalho diário ajuda os integrantes da equipe a administrar o tempo e organizar as atividades para o cumprimento dos objetivos. Em tempos de pandemia, marcados por incerteza e constantes mudanças, não são raras as alterações inesperadas de prioridade. Isso quer dizer que as lideranças devem estar preparadas para adotar uma postura adaptável e flexível que permita levar a cabo as tarefas designadas.

Definição (e adaptação) de metas. *“Sinto-me capaz de traçar metas viáveis para minha equipe durante o período de trabalho remoto obrigatório” [Meta] e “Sinto-me capaz de adaptar as metas estabelecidas para minha equipe às circunstâncias de enfrentamento da COVID-19” [Flexib].*

É fundamental estar em condições de acompanhar as metas organizacionais (Krumm et al., 2016). Assim, um e-líder bem-sucedido precisa garantir que a equipe, mesmo que dispersa, compreenda os objetivos do trabalho (Malhotra et al., 2007). Sobre essa questão, Haas e Mortensen (2016) enfatizam que uma das principais competências dos líderes na supervisão de equipes virtuais é o compartilhamento de objetivos comuns e claros. Além disso, ao conseguir flexibilizar ou adequar as metas às circunstâncias enfrentadas na pandemia, um líder demonstra estar ciente das especificidades e dificuldades que seus subordinados podem enfrentar, como cuidar dos filhos que não podem frequentar aulas presenciais e/ou necessitar de mais horas para a realização de tarefas domésticas (Shockley et al., 2021). Os e-líderes devem ser capazes de construir equipes responsáveis (Roman et al., 2019) promovendo um sentido de confiança e honestidade, o que inclui estar atentos às necessidades do trabalhador – como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, por exemplo (Van Wart et al., 2019).

Avaliação dos resultados do trabalho. *“Sinto-me capaz de avaliar, periodicamente, os resultados da minha equipe durante o trabalho remoto obrigatório” [Monit].*

Os gestores devem verificar os resultados do trabalho, examinar se os objetivos foram alcançados e monitorar a qualidade e o progresso das tarefas (Krumm et al., 2016; Ruiller et al., 2017). Além disso, devem estar cientes do trabalho que os membros da equipe estão realizando, seus prazos, disponibilidade e sentimentos, de forma a melhor identificar e abordar questões de desempenho e resultados (Maduka et al., 2018). Monitorar o progresso do trabalho em equipe é uma das práticas de liderança que leva ao sucesso do grupo (Malhotra et al., 2007).

Distribuição de tarefas. *“Sinto-me capaz de distribuir tarefas entre os membros da minha equipe considerando as competências e condições de trabalho de cada um” [Distr].*

O e-líder precisa estar ciente dos pontos fortes e fracos da equipe, da sua dinâmica de grupo no trabalho e dos seus ambientes e interações sociais (Maduka et al., 2018). Se estiverem conscientes da apropriação e utilização das tecnologias digitais pelos membros da equipe (Malhotra et al., 2007), os líderes poderão atribuir tarefas mais apropriadas para cada um de seus colaboradores ou tarefas que se alinham ao estilo de vida de cada um. Assim, torna-se cada vez mais capaz de tomar decisões acertadas para a solução de problemas no local de trabalho. Van Wart et al. (2019) apontaram a justiça como uma competência que pode ser incluída na e-liderança eficaz.

Oferecer feedback construtivo. *“Sinto-me capaz de oferecer feedback construtivo aos membros da minha equipe (indicando oportunidades de melhoria)” [Feed].*

A promoção de interações sociais adequadas e a exibição de habilidades sociais foram destacadas como habilidades eficazes dos e-líderes (Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019). O teletrabalho parece exigir que as lideranças revejam suas práticas tradicionais de gestão, enfatizando o importante papel do apoio gerencial (Mourão et al., 2023), pois a sua percepção afeta o bem-estar e outros indicadores organizacionais, como o engajamento no trabalho (Singh et al., 2017).

Uma das ferramentas de comunicação mais eficazes utilizadas pelas lideranças é o feedback, pois estimula boas práticas e altera aquelas que não funcionam. Os funcionários podem reorganizar, melhorar ou modificar os seus comportamentos, atitudes e processos cognitivos através de um feedback útil e construtivo para eliminar a discrepância observada no seu desempenho. Ao oferecer orientação e apoio aos profissionais em suas tarefas laborais, o líder mostra que se preocupa com seus subordinados, podendo incrementar os resultados organizacionais (Shanock et al., 2019), além de garantir trabalhadores mais saudáveis (Acuña-Hormazabal et al., 2021).

Interferência trabalho-família. *“Sinto-me capaz de conversar com minha família sobre a necessidade de respeitar o período em que estou trabalhando remotamente (evitando interrupções)” [DiF].*

Embora o teletrabalho evite eventuais distrações provenientes da relação com colegas de trabalho (Kłopotek, 2017), as circunstâncias específicas da pandemia forçaram os profissionais a trabalhar de

casa 24 horas por dia, 7 dias por semana, fazendo emergir a questão do compartilhamento de espaço entre trabalhadores e seus parceiros (também em teletrabalho) e/ou filhos (que passaram a frequentar aulas on-line devido ao fechamento temporário das escolas). Esse quadro expôs os trabalhadores a constantes interrupções não relacionadas ao trabalho que servem como fontes potenciais de conflitos e riscos ambientais de estresse e exaustão (Aderaldo et al., 2017). Junto com a intensificação da carga de trabalho, as demandas dos familiares tendem a aumentar os conflitos trabalho-família, tendo em vista que o distanciamento físico derivado das horas anteriormente passadas no escritório não existe mais (Lemos et al., 2020).

Assim, tem sido exigida uma capacidade adaptativa dos trabalhadores, particularmente das lideranças (Dirani et al., 2020), no sentido de desenvolver habilidades sociais como a comunicação aberta e a assertividade (Savolainen, 2014), além da capacidade de gerenciar ciclos de trabalho e não-trabalho (Malhotra et al., 2007). Nesse caso, não só a comunicação sobre as tarefas pode afetar diretamente o desempenho da equipe virtual (Garro-Abarca et al., 2021), mas também conversar com os familiares sobre o respeito ao horário de trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1 Participantes

Os participantes foram 2.038 gestores de três organizações públicas brasileiras que adotaram o trabalho remoto como medida emergencial temporária devido à pandemia da COVID-19. Dos participantes, 50,1% eram do sexo masculino, 65,2% tinham idade entre 38 e 57 anos, 70,2% eram casados ou estavam em uma união estável, 75,0% supervisionavam equipes de 1 a 10 pessoas e 57,9% não tinham experiência anterior em gestão do teletrabalho (dos 42,1% que tinham gerido o teletrabalho antes da pandemia, 90,3% referiram-no como uma experiência positiva).

3.2 Procedimento de coleta de dados

Os gestores receberam convite por e-mail, no período de abril a junho de 2020, para participar do estudo respondendo ao questionário por meio de link externo. Antes de prosseguir para a escala, os participantes receberam todas as informações relevantes sobre a pesquisa, incluindo questões éticas, e deram seu consentimento antes de responder.

3.3 Instrumento de pesquisa

A Escala de Habilidades para Gerenciar o Teletrabalho em Casa (EHGTC) é um questionário de autorrelato de 8 itens (ver Apêndice), usando alternativas de resposta de 5 pontos pontuados de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. Como todos os itens foram redigidos de forma positiva, uma maior concordância com um item sugere uma maior percepção de domínio de tal habilidade.

Especialistas em Recursos Humanos (n=7) das três organizações do estudo, que tinham experiência anterior em teletrabalho, revisaram a validade de conteúdo da versão de 9 itens do EHGTC. Após essa etapa, a maioria dos especialistas considerou que o item DiF, “Sinto-me capaz de conversar com minha família sobre a necessidade de respeitar o período em que estou trabalhando remotamente

(evitando interrupções)”, deveria ser retirado da escala. Na sua perspectiva, mesmo que lidar com o conflito trabalho-família possa ser uma questão crítica quando se trabalha a partir de casa, era o único item que se referia à família e não diretamente à gestão de trabalhadores remotos e de equipes remotas. A validação estatística confirmou esta decisão, pois o item apresentou a menor carga fatorial em comparação aos demais.

3.4 Análise dos dados

Os programas FACTOR v. 11.02.04 e JASP v. 0.14.1.0. foram usados para executar as análises. O exame da estrutura fatorial da escala foi conduzido primeiramente por meio de uma análise fatorial exploratória utilizando uma matriz de correlação e o método de extração de mínimos quadrados ponderados. A adequação da matriz foi avaliada por meio da estatística de Bartlett e do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Para determinar o número de dimensões, utilizou-se um procedimento de análise paralela e o método de rotação Promax, enquanto que a estrutura fatorial foi confirmada por análise fatorial confirmatória utilizando o método de estimação de mínimos quadrados robustos ponderados diagonalmente e as estimativas padronizadas, seguido de uma análise fatorial confirmatória multigrupo (MGCFAs) para verificar a invariância da medida em relação ao gênero e a faixa etária dos participantes. O ajuste do modelo foi avaliado considerando-se aceitáveis os seguintes índices: índices incrementais (CFI e TLI) superiores a 0,90 (idealmente acima de 0,95); taxas de erro (RMSEA e SRMR) inferiores a 0,08 (idealmente abaixo de 0,05); os índices de confiabilidade Ômega de McDonald's e Alfa de Cronbach foram considerados aceitáveis de superiores a 0,70; a invariância do Δ CFI foi confirmada se inferior a 0,01; e o teste qui-quadrado (χ^2/df) não foi utilizado devido ao grande tamanho da amostra.

4. RESULTADOS

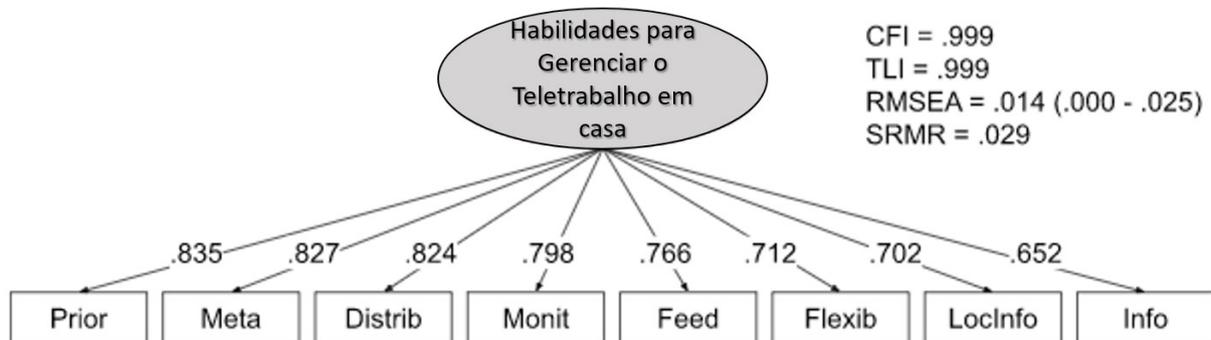
4.1 Explorando a estrutura fatorial da escala

O KMO (0,94) e o teste de Bartlett (9963,69, $gl=28$, $p<0,001$) indicam a interpretabilidade da matriz de correlação dos itens. A análise paralela sugere um fator como a estrutura mais representativa dos dados, sendo o autovalor associado 4,72 e responsável por 59,0% da variância. As cargas fatoriais dos itens variaram de 0,65 a 0,83, enquanto que sua exclusividade variou de 0,30 a 0,58. A escala apresentou excelentes índices de confiabilidade: $\alpha=0,91$; $\omega = 0,92$.

4.2 Confirmando a estrutura fatorial da escala

O modelo original (estrutura empírica unifatorial) apresenta excelentes índices de ajuste (CFI=0,999; TLI=0,999; SRMR=0,029; RMSEA=0,014; RMSEA IC 90%=0,0001-0,025), totalizando oito itens com cargas fatoriais entre 0,65 e 0,83. O fato de todos esses indicadores estarem adequados confirmam o ajuste dos dados ao modelo e a existência de uma estrutura parcimoniosa (Figura 1).

FIGURA 1 MODELO UNIFATORIAL DE HABILIDADES PARA GERENCIAR O TELETRABALHO COM CARGAS PADRONIZADAS



Nota: Todas as cargas fatoriais $p < 0,01$; χ^2 = qui-quadrado; df = graus de liberdade; CFI = Índice de Ajuste Comparativo; TLI = Índice de Tucker Lewis; RMSEA = Raiz Quadrática Média do Erro Quadrático de Aproximação; SRMR = Raiz Quadrática Média Residual Padronizada.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

4.3 Teste de invariância da escala

Considerando que as diferenças de gênero permanecem na maioria dos contextos profissionais e organizacionais, e essas desigualdades até aumentaram durante a pandemia (Shockley et al., 2021), a análise da invariância da medida permite comparar grupos de participantes sem atribuir à escala as possíveis diferenças de pontuação. Nos testes de invariância, a categoria gênero resultou em masculino ($n = 1.022$; 50,1%) e feminino ($n = 1.016$; 49,8%) e a categoria faixa etária foi distribuída nas idades de 18 a 37 anos ($n = 575$; 28,2%), 38 a 47 anos ($n = 773$; 37,9%) e de 48 anos ou mais ($n = 690$; 33,9%). Os índices MGCFA (Tabela 1) corroboram a invariância configural da EHGT para gênero e faixas etárias. Além disso, a EHGT é invariante quanto às cargas fatoriais (métrica), interceptos (escalar) e erros dos itens (estrita/residual).

TABELA 1 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA MULTIGRUPO PARA GÊNERO E FAIXA ETÁRIA.

	Invariância de gênero				Invariância de faixa etária			
	Configural	Métrica	Escalar	Estrita	Configural	Métrica	Escalar	Estrita
CFI	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Δ CFI	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001
TLI	1.002	1.001	1.001	1.002	1.005	1.003	1.003	1.002
RMSEA	~.000	~.000	~.000	~.000	~.000	~.000	~.000	~.000
RMSEA IC 90%	~.000-.012	~.000-.012	~.000-.012	~.000-.007	~.000-.000	~.000-.012	~.000-.012	~.000-.009

Fonte: Elaborado pelas autoras.

5. DISCUSSÃO

Este estudo oferece uma escala original com excelentes características psicométricas para medir as habilidades de gestão do teletrabalho em casa. A EHGTC é um instrumento conciso elaborado para se adequar às especificidades de um contexto inesperado como o da pandemia da COVID-19 que obrigou muitos profissionais a trabalhar a partir de suas casas. A escala é centrada principalmente em gestores que tiveram de enfrentar os desafios de supervisionar suas equipes remotamente. Não obstante, a EHGTC, com algumas adaptações nos itens, também serve como uma ferramenta valiosa na avaliação de habilidades de gestão do teletrabalho num período pós-pandemia.

A decisão de retirar um item relacionado a uma habilidade interpessoal [DiF “Sinto-me capaz de conversar com minha família sobre a necessidade de respeitar o período em que estou trabalhando remotamente (evitando interrupções)”] baseada em perspectivas práticas, teóricas e estatísticas, salienta que ainda existem caminhos para investigação sobre as habilidades necessárias para prosperar no teletrabalho. Além das mais conhecidas, divulgadas e treinadas (por exemplo, estabelecer metas, oferecer feedback, etc.), os colaboradores que procuram equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares exigirão cada vez mais habilidades nos domínios social e afetivo. Em vez das distrações e interrupções no escritório, enfrentarão outras pessoas em casa, que podem ser potenciais fontes de conflito (Aderaldo et al., 2017). Mudanças nas relações intra e interpessoais, nas rotinas de trabalho e na comunicação online podem interferir não apenas nos resultados de desempenho, mas também no bem-estar dos teletrabalhadores (Wang et al., 2021). Assim, pesquisas futuras deverão explorar tanto as habilidades técnicas específicas como aquelas sociais necessárias para o teletrabalho, bem como investigar as correlações entre elas e outras variáveis relevantes.

A comparação do referencial teórico com os resultados obtidos no estudo revela vários achados relevantes. Em primeiro lugar, a fundamentação teórica que enfatiza a importância dos líderes na informação da mudança alinha-se com as conclusões de que os gestores se sentiam capazes de atualizar as suas equipes sobre as mudanças relacionadas com a pandemia que impactam o seu trabalho (Mourão et al., 2021). Essa correspondência enfatiza a importância da comunicação eficaz na liderança remota, em especial em tempos de crise (Chen et al., 2020; Euko & Cazarini, 2020; Dulebohn & Hoch, 2020; Malhotra et al., 2007).

Além disso, a ênfase na busca de informações no referencial teórico repercute nos resultados do estudo, indicando que os gestores se sentiram confiantes em localizar as informações necessárias para gerir suas equipes de forma eficiente. Isto mostra a importância da proficiência tecnológica e das habilidades de gestão da informação para uma gestão bem-sucedida do teletrabalho, conforme destacado na literatura (Euko & Cazarini, 2020; Roman et al., 2019; Ruiller et al., 2017; Van Wart et al., 2019).

Além disso, a inclusão de um item relacionado à adaptação de metas devido às circunstâncias de lidar com a COVID-19 enfatiza ainda mais a natureza adaptativa da liderança remota eficaz apontada no modelo teórico (Mourão et al., 2021). A capacidade dos gestores para adaptar metas em resposta às circunstâncias em mudança não reflete apenas a sua agilidade e capacidade de resposta, mas também a sua consideração dos desafios únicos enfrentados pelos trabalhadores remotos durante a pandemia. Essa capacidade adaptativa é crucial para manter a motivação, a produtividade e o bem-estar da equipe face a perturbações sem precedentes. Além disso, considerando a natureza evolutiva da dinâmica do trabalho remoto, a investigação contínua sobre a adaptabilidade e eficácia das estratégias de liderança

continua a ser imperativa para apoiar as organizações a navegar eficazmente pelas complexidades dos ambientes de trabalho remoto (Dulebohn & Hoch, 2020; Krumm et al., 2016; Maduka et al., 2018; Malhotra et al., 2007; Roman et al., 2019; Shockley et al., 2021).

Por fim, o presente estudo desenvolveu e validou a Escala de Habilidades para a Gestão do Trabalho em Casa (EHGTC), fornecendo um instrumento confiável e conciso para medir as habilidades essenciais necessárias para uma gestão eficaz do teletrabalho, particularmente no contexto da pandemia da COVID-19. As rigorosas análises psicométricas realizadas demonstram a robustez da estrutura fatorial, a confiabilidade e a invariância da escala entre gêneros e faixas etárias. Ao devolver os resultados aos gestores das três instituições que participaram do estudo, eles reconheceram que os itens da escala permitem identificar e quantificar competências-chave como informar mudanças, estabelecer metas e oferecer feedback. Nesse sentido, avaliaram que a EHGTC oferece contribuições relevantes para a prática da gestão do teletrabalho. No entanto, mais estudos são necessários para explorar dimensões adicionais das habilidades relacionadas ao teletrabalho, incluindo habilidades sociais e de relacionamentos interpessoais envolvendo a dinâmica familiar e o bem-estar, bem como para estabelecer validade convergente e concorrente. Ainda, a EHGTC oferece uma contribuição significativa para o campo, facilitando estudos comparativos e interculturais e servindo como uma ferramenta prática para avaliar e melhorar as capacidades de gestão do teletrabalho na era pós-pandemia, onde o trabalho remoto continua a desempenhar um papel proeminente na dinâmica organizacional.

REFERÊNCIAS

- Acuña-Hormazabal, A., Mendoza-Llanos, R., & Pons-Peregor, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Critical aspects of telework in a multinational company. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(Especial), 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Ceurstemont, S. (2020, September 01). Teleworking is here to stay—here's what it means for the future of work. *Horizon. The EU Research & Innovation Magazine*. <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/horizon-magazine/teleworking-here-stay-heres-what-it-means-future-work>
- Chen, C., de Rubens, G. Z., Xu, X., & Li, J. (2020). Coronavirus comes home? Energy use, home energy management, and the social-psychological factors of COVID-19. *Energy Research & Social Science*, 68, 101688. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erss.2020.101688>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2020). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Euko, P. H., & Cazarini, E. W. (2020). Adaptação em equips virtuais: Uma revisão sistemática da literatura. *MiP. Management in Perspective*, 1(2), 127-146. <http://dx.doi.org/10.14393/MIP-v1n2-2020-49637>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard Business Review*, 94(6), 70-76.
- Jahagirdar, R., & Bankar, S., (2020). Employees' perception of workplace monitoring and surveillance. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 6(1), 474-486. <https://doi.org/10.20319/pijss.2020.61.474486>
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy*, 4, 39-49. <http://dx.doi.org/10.29119/1899-6116.2017.40.3>
- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123-142. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>
- Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97-128. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O. & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home-office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking*, 25(2), 696-712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>
- Mourão, L., Costa, R. B., Abbad, G. S., Legentil, J., Martins, L. B., & Sandall, H. (2023). Escala breve de suporte gerencial ao teletrabalhador. *Psico-USF*,

28(3), 165-177. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280113>

Mourão, L., Abbad, G. da S., & Legentil, J. (2021). E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic. In M. Mohiuddin, B. Khalid, M. S. A. Azad, & S. Ed-dafali (Eds.), *Leadership in a Changing World*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.100634>

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399. <http://dx.doi.org/10.1108/01409171111117843>

Raišienė, A.G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home-Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12980>

Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). "You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 2-29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>

Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in

technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45-56.

Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management. *The Psychologist-Manager Journal*, 22(3-4), 168-191. <https://doi.org/10.1037/mgr0000088>

Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15-28. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000857>

Singh, B., Shaffer, M. A., & Selvarajan, T. T. (2017). Antecedents of organizational and community embeddedness: The roles of support, psychological safety, and need to belong. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 339-354. <https://doi.org/10.1002/job.2223>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97. <http://dx.doi.org/10.1177/0020852316681446>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Lisa Ferreira de Miranda 

Mestra em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB).
E-mail: lisa.fdmiranda@gmail.com

Lara Barros Martins 

Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP) e pela Universidade de Sevilha, com pesquisa de pós-doutorado na Universidade de Sevilha; Professora e pesquisadora da Universidad Loyola Andalucía.
E-mail: barrosmartinslara@gmail.com

Gardênia da Silva Abbad 

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB); Professora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: gardenia.abbad@gmail.com

Juliana Legentil 

Doutoranda e Mestra em Administração pela Universidade de Brasília (UnB); Pesquisadora do Grupo E-Trabalho pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: julianalegentil@gmail.com

Luciana Mourão 

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), com pesquisa de pós-doutorado no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE); Professora na Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO); Professora visitante na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). E-mail: mourao.luciana@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Lisa Ferreira de Miranda: Conceituação (Igual); Análise formal (Liderança); Investigação (Suporte); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Suporte); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Suporte).

Lara Barros Martins: Conceituação (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Liderança).

Gardênia da Silva Abbad: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Suporte).

Juliana Legentil: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Suporte); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

Luciana Mourão: Conceituação (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Suporte); Supervisão (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Suporte).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que subsidia os resultados deste estudo está disponível mediante solicitação à autora correspondente (Juliana Legentil). Tais dados não estão disponíveis publicamente devido a restrições éticas e questões de confidencialidade dos participantes. Entretanto, as informações anonimizadas podem ser compartilhadas com pesquisadores interessados.

AGRADECIMENTOS

A autora Gardênia Abbad agradece o financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (310406/2018-8). A autora Luciana Mourão agradece o financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ (E-26/200.517/2023) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (311162/2021-5).

APÊNDICE

QUADRO A ESCALA DE HABILIDADES PARA GERENCIAR O TELETRABALHO EM CASA (EHGTC)

Sigla	Item
Prior	Sinto-me capaz de estabelecer prioridades para minha equipe durante o trabalho remoto obrigatório
Meta	Sinto-me capaz de traçar metas viáveis para minha equipe durante o período de trabalho remoto obrigatório
Distr	Sinto-me capaz de distribuir tarefas entre os membros da minha equipe considerando as competências e condições de trabalho de cada um
Monit	Sinto-me capaz de avaliar, periodicamente, os resultados da minha equipe durante o trabalho remoto obrigatório
Feed	Sinto-me capaz de oferecer feedback construtivo aos membros da minha equipe (indicando oportunidades de melhoria)
Flexib	Sinto-me capaz de adaptar as metas estabelecidas para minha equipe às circunstâncias de enfrentamento da Covid-19
LocInfo	Sinto-me capaz de localizar as informações que preciso para gerenciar minha equipe com eficiência
Inf	Sinto-me capaz de informar minha equipe sobre todas as mudanças nas orientações relacionadas a pandemia que possam impactar nosso trabalho

Fonte: Elaborado pelas autoras.