



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**LIDERANÇA, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NO  
TELETRABALHO: PROPOSTA DE UM MODELO DE MEDIAÇÃO NO  
CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO**

TATIANE ALVES DE MELO

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Gisela Demo

Brasília-DF

2024

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

**LIDERANÇA, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NO  
TELETRABALHO: PROPOSTA DE UM MODELO DE MEDIAÇÃO NO  
CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO**

TATIANE ALVES DE MELO

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Administração.

Comissão Examinadora:

Profa. Dra. Gisela Demo

Orientadora (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Daniela Campos Bahia Moscon

Examinadora Externa (Universidade Federal da Bahia – UFBA)

Profa. Dra. Renata Silva de Carvalho Chinelato

Examinadora Externa (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC)

Profa. Dra. Tatiane Paschoal

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB)

Profa. Dra. Patrícia Guarnieri

Examinadora Interna (Universidade de Brasília – PPGA/UnB) – Suplente

## AGRADECIMENTOS

A *Deus* pela singular oportunidade da vida vivível, pela centelha divina, pela espiritualidade ancestral que me acompanha, inspira e protege.

À minha mãe, *Alicélia Cimini*, ao meu pai, *Jorge Mello*, fonte do mais genuíno amor, força, sabedoria e fé, meus maiores incentivadores e minhas maiores referências.

À minha amada *Irene Sonegheti Moreira*, pelo apoio incondicional, pelas vivências com amor, com respeito e com cuidado, pelos atos de resistência e coragem.

Aos meus queridos irmãos, *Renata*, *Thiago* e *Isabel*, pelo carinho, pela força, pelo incentivo, pela confiança e pela proteção.

Aos meus amados sobrinhos *Vinícius*, *Luca* e *Júlia*, pelos momentos mais ingênuos, aconchegantes, afetuosos, divertidos e eternamente saudosos.

À minha família *Sonegheti*, à *Ivana*, ao *Fernando*, pelo apoio, e especialmente à querida *Dona Inês*, pelo cuidado afetuosos, pelas preces e palavras de ânimo.

Ao querido *Renato Moreira* e família, pelo incentivo e pelo carinho.

À minha querida e admirada orientadora, *Professora Gisela Demo*, pela disponibilidade, pela acolhida (no momento que eu mais precisava de ajuda), pelo respeito e ensinamentos na caminhada lado a lado, pela paciência, pela confiança depositada, pelas correções responsáveis e ágeis, pelas oportunidades com as monitorias, palestras e estágio docência, pelas parcerias acadêmicas, pelos encontros presenciais e virtuais, além das palavras escritas e áudios que diariamente orientaram, inspiraram e fortaleceram essa pesquisa(dora). Gi querida, agradeço do fundo do meu coração, por tudo, por olhar para mim e acreditar que seria possível fazer uma tese de doutorado em dois anos e dez meses de orientação (imersos no contexto pandêmico). Você é um precioso presente com *glitter* cor de rosa!

À Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, pelo meu afastamento das atividades laborais (durante um ano e três meses), pela oportunidade de construir espaços de produção do conhecimento em prol do coletivo; especialmente, meus queridos amigos e amigas: *Aline Tireli*, *Andresa Andrade*, *Cleber Ferreira*, *Giovanna Tedesco*, *Eder Castro*, *Luiz Fernando*, *Mariana Rêgo*, *Pablo Moraes*, *Patrícia Andrade*, *Rafaela Prado* e *Renata Gomes* pelo cuidado e carinho, pelo apoio, pelos abraços confortantes, pelas conversas e melhores gargalhadas.

Ainda, à *Aline Tireli* pelas palavras de ânimo, pela parceria afetuosos, pelo cuidado e pelo aconchego. À *Giovanna Tedesco* pela acolhida, pelos conselhos, pela disponibilidade e ombro amigo sempre. Ao *Luiz Fernando*, pela paciência, pela disponibilidade, pelas palavras

de esperança, pela escuta carinhosa, pela parceria acadêmica, pelo sorriso infinito que alegra tudo e todos por onde passa. À *Mariana Rêgo*, pela cumplicidade, por diariamente acolher minhas palavras e me proteger de mim mesma, pelo colo fraterno nos momentos mais difíceis, pelos conselhos, pelos momentos divertidos e leves. À *Rafaela Prado* e *Matheus Bernardini*, pelas mãos estendidas, pela torcida, por serem meus anjos protetores no Cerrado.

Aos meus familiares e amigos(as), pelas palavras de incentivo e pelas oportunidades de viver experiências outras (não acadêmicas), particularmente, à *Carolina Gonçalves*, *Gleice Neviman*, *Isadora Padilha*, ao *João Paulo*, à *Melissa Monteiro*, ao *Matheus Magno*, à *Nathália Cruz*, ao *Rafael Machado*, *Rogério Valério* e *Rodrigo Ferri*, à *Tamiza Amaral* e *Viviane Rodrigues*.

Às *Professoras Daniela Bahia*, *Renata Chinelato* e *Tatiane Paschoal* pelo aceite em participar como membros da banca, pelas ricas contribuições e principalmente pelo dedicado tempo à leitura dessa tese.

Ao grupo de pesquisa *Human Resources & Marketing Research Team* (HR&M), pela construção coletiva, pelas parcerias e amizade. Ao querido *Júlio Medeiros*, pela sintonia e ombro amigo, à *Bruna Barreto*, *Carolina Costa*, *Carolina Melo*, ao *Daniel Carvalho*, à *Karla Coura*, *Nairana Caneppele*, *Tamires Fernandes* e ao *Yuri Enes*, pela disponibilidade, pelo carinho e apoio acadêmico de sempre.

À *Bárbara Medeiros*, *Elaine Coelho*, *Érika Ribeiro*, ao *Gilberto Silva* e *Taynan Camilo*, pelas experiências e anseios partilhados durante o doutorado.

Aos docentes e técnicos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB), pela atenção e presteza. Às queridas *Professoras Solange Alfinito* e *Patrícia Guarnieri*, aos *Professores Marcus Vinícius* e *Tomas Guimarães* (PPGA); à *Professora Berenice Bento* e ao *Professor Joaze Bernardino* do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UnB (PPGSOL), ao *Professor Mario Cesar* do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PG-PSTO), pela oportunidade de cursar disciplinas que tanto contribuíram para minha formação acadêmica, pessoal e profissional. Ao PPGA e ao Decanato de Pós-Graduação da UnB, pelo suporte financeiro para a participação de eventos, oportunizando a apresentação de artigos científicos (fruto da presente tese).

Aos *servidores públicos* que participaram das diferentes etapas da pesquisa, pela disponibilidade, pelo comprometimento, pela confiança e, principalmente, pelo desejo de construir ambientes laborais mais saudáveis e produtivos, acreditando nas possibilidades da pesquisa científica.

A todos os servidores públicos Técnicos Administrativos em Educação (TAE)  
da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica,  
especialmente os teletrabalhadores.

*“Nós nos perdemos no que lemos, para voltar a nós mesmos,  
transformados e parte de um mundo mais expansivo”*

(Judith Butler)

## RESUMO

O delineamento abrupto de um cenário (pós)pandêmico mundial, que tem se apresentado ciclicamente, marcou o (re)pensar da dinâmica das organizações e modos de trabalhar. O trabalho remoto no contexto de pandemia tornou-se alternativa estratégica para as organizações, impactando, sobretudo, a saúde mental e o bem-estar dos teletrabalhadores. Neste sentido, as contribuições dos Estudos Organizacionais Positivos, orientados à busca por melhorias nos ambientes organizacionais, com foco nas virtudes e nas emoções positivas como fatores impulsionadores das potencialidades das pessoas e das organizações, provocou a reflexão sobre a qualidade de vida no teletrabalho. Por conseguinte, a liderança assumiu papel singular no desenvolvimento de atitudes positivas, articulando estratégias, políticas e práticas para alcançar resultados organizacionais efetivos. Não obstante o aumento da quantidade de organizações que têm adotado o teletrabalho, ainda são escassos os estudos que investigam antecedentes e consequentes da qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), notadamente no contexto do serviço público, constituindo uma importante lacuna na literatura que este estudo pretendeu preencher. Assim, a partir de lentes multiparadigmáticas, o presente estudo, de natureza multimétodo, teve como objetivo precípua propor um modelo para analisar as relações entre liderança, práticas de gestão de pessoas (GP) e qualidade de vida no contexto do teletrabalho de servidores públicos, ainda inexplorado na literatura científica. O *lócus* da pesquisa foi a Reitoria e os *Campi* de uma Instituição Federal, aqui denominada Instituição Federal de Ensino. Trata-se de uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A amostra foi composta por servidores públicos (técnicos administrativos em educação – TAEs – e gestores dos servidores TAEs) em teletrabalho. No intuito de alcançar os objetivos propostos, esta tese está estruturada em oito capítulos, sendo o primeiro a introdução e o último a conclusão. Os demais capítulos estão estruturados no formato de artigos científicos, interdependentes e complementares. Em primeiro lugar, os capítulos 2, 3 e 4, com abordagem qualitativa, por meio de revisões sistemática da literatura, desenharam o estado da arte das três variáveis estudadas, quais sejam, liderança, práticas de gestão de pessoas e QVTe, para traçar os itinerários de pesquisa e propor agendas para estudos ulteriores. Realizou-se um levantamento de artigos científicos, sem recorte temporal, utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. No capítulo 5, a proposta de natureza quantitativa, foi identificar as percepções dos servidores públicos com relação às variáveis investigadas. Tais percepções foram percebidas pela amostra e indicaram a efetividade da atuação da liderança, a urgência em (re)visitar e (re)desenhar as práticas de GP, bem como os impactos delas na QVTe

dos teletrabalhadores. O capítulo 6, com abordagem quantitativa, objetivou identificar a relação entre as variáveis de pesquisa. Desse modo, as relações supostas nas análises do modelo de mediação testado foram significativas, além da confirmação de todas as quatro hipóteses pesquisadas. O ineditismo do modelo de mediação testado afirmou-se como a maior contribuição, demonstrando o papel crucial que as práticas de GP desempenham na relação entre liderança e QVTe, ou seja, práticas de GP medeiam parcialmente a relação entre liderança e QVTe. O capítulo 7, com natureza qualitativa, apoiou-se na realização de 43 entrevistas semiestruturadas com gestores dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) em teletrabalho, identificando 8 categorias temáticas a *posteriori*. As percepções dos gestores indicaram a importância do papel da liderança e atuação das práticas de GP em prol da QVTe. Neste sentido, faz-se necessário (re)visitar as tradicionais práticas de GP e promover a valorização da carreira dos servidores TAEs, rumo a uma gestão organizacional cada vez mais estratégica, efetiva, humanizada e baseada em evidências. Como contribuição teórica, esta tese avançou nas pesquisas que focam o comportamento organizacional positivo, sobretudo no modelo ainda inexplorado na literatura científica, particularmente no contexto do teletrabalho no serviço público. Enquanto implicações práticas, esta pesquisa produziu um diagnóstico, a partir de métodos quantitativos e qualitativos, que permitiram uma maior compreensão dos fenômenos estudados, para os gestores públicos da organização pesquisada em relação às percepções da liderança, das práticas de gestão de pessoas e, especialmente, como elas influenciam a qualidade de vida no contexto do teletrabalho. Vislumbrou-se, também, uma contribuição de cunho social, uma vez que a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, onde o bem-estar e a qualidade de vida assumem protagonismo, pode resultar em uma maior qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos clientes, cidadãos e à sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Liderança; Práticas de Gestão de Pessoas; Qualidade de Vida no Teletrabalho; Trabalho Remoto; Serviço Público.

## ABSTRACT

The abrupt outlining of a global (post)pandemic scenario, which has cyclically emerged, has marked the (re)thinking of organizational dynamics and ways of working. Remote work in the context of the pandemic has become a strategic alternative for organizations, impacting, above all, the mental health and well-being of teleworkers. In this sense, the contributions of Positive Organizational Studies, aimed at seeking improvements in organizational environments, with a focus on virtues and positive emotions as drives of people and organizations' potential, have prompted reflection on the quality of life in teleworking. Consequently, leadership has taken on a unique role in developing positive attitudes, articulating strategies, policies and practices to achieve effective organizational results. Despite the increase in the number of organizations that have adopted teleworking, there are still few studies investigating the antecedents and consequences of quality of life in teleworking (QoLT), especially in the context of the public service, constituting an important gap in the literature that this study sought to fill. Thus, using a multi-paradigmatic lens, the primary objective of this multi-method study was to propose a model for analyzing the relationships between leadership, people management (PM) practices and quality of life for civil servants in the context of teleworking, which has not yet been explored in the scientific literature. The locus of the research was the Rectorate and Campuses of a Federal Educational Institution. It is an autarchy linked to the Ministry of Education, which is part of the Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education. The sample was made up of public servants (administrative technicians in education - TAEs - and managers of TAEs) working remotely. In order to achieve the proposed objectives, this thesis is structured in eight chapters, the first being the introduction and the last the conclusion. The other chapters are structured in the form of scientific articles, which are interdependent and complementary. Firstly, chapters 2, 3 and 4, using a qualitative approach and systematic reviews of the literature, outline the state of the art of the three studied variables, namely leadership, people management practices and QoLT, in order to map out research itineraries and propose agendas for further studies. A survey of scientific articles was carried out, with no time frame, using Scopus and Web of Science databases. In Chapter 5, the quantitative proposal was to identify the perceptions of civil servants in relation to the investigated variables. These perceptions were perceived by the sample and indicated the effectiveness of leadership, the urgency of (re)visiting and (re)designing PM practices, as well as their impact on teleworkers' QoLT. Chapter 6, with a quantitative approach, aimed to identify the relationship between the research variables. In this way, the presumed relationships in the analysed mediation model

were significant, confirming all four researched hypotheses. The novelty of the tested mediation model was the greatest contribution, demonstrating the crucial role that people management practices play in the relationship between leadership and QoLT, i.e. people management practices partially mediate the relationship between leadership and QoLT. Chapter 7, which is qualitative in nature, was based on 43 semi-structured interviews with managers of administrative technicians in education (TAEs) in teleworking, identifying 8 thematic categories a posteriori. The managers' perceptions indicated the importance of the role of leadership and the role of PM practices in promoting QoLT. In this sense, it is necessary to (re)visit traditional people management practices and promote the career development of TAEs, towards an increasingly strategic, effective, humanized and evidence-based organizational management. As a theoretical contribution, this thesis has advanced on researches focusing on positive organizational behavior, especially in the yet unexplored model in the scientific literature, particularly within the context of teleworking in the public service. In terms of practical implications, this research produced a diagnosis through quantitative and qualitative methods, enabling a greater understanding of the studied phenomena, for public managers within the researched organization in relation to perceptions of leadership, people management practices and, especially, how they influence quality of life in the context of teleworking. A social contribution was also envisioned, since the promotion of healthier and more productive working environments, where well-being and quality of life play a leading role, can result in a higher quality of care and the provision of services to clients, citizens and society in general.

**Keywords:** Leadership; People Management Practices; Quality of Life in Teleworking (QoLT); Remote Working; Public Service.

## LISTA DE FIGURAS

### Capítulo 1 – Introdução

Figura 1.1 Divisão dos artigos científicos que compõem a tese..... 31

Figura 1.2 Conexão entre os artigos científicos e objetivos específicos que compõem a tese. 34

### Capítulo 2 – Artigo 1

Figura 2.1 Etapas do protocolo..... 44

Figura 2.2 Produção científica anual ..... 47

Figura 2.3 Mapa temático estratégico *keyword plus* WoS ..... 49

Figura 2.4 Agrupamento bibliográfico artigos ..... 50

Figura 2.5 Descoberta e aplicabilidade *versus* caminhos para pesquisas futuras..... 56

Figura 2.6 Proposições e lacunas identificadas nos estudos analisados ..... 57

Figura 2.7 Agenda de pesquisa para estudos ulteriores em liderança no teletrabalho ..... 58

### Capítulo 3 – Artigo 2

Figura 3.1 Protocolo ..... 67

Figura 3.2 Produção científica anual ..... 69

Figura 3.3 Representatividade do país por autor(a) de correspondência..... 70

Figura 3.4 Agrupamento bibliográfico artigos ..... 71

Figura 3.5 *Framework* do processo de desenvolvimento de novas práticas ..... 73

Figura 3.6 Mapa temático estratégico *keyword plus* WoS ..... 73

Figura 3.7 Agenda de pesquisa: novos desafios e possibilidades de investigação..... 79

### Capítulo 4 – Artigo 3

Figura 4.1 Protocolo ..... 91

Figura 4.2 Produção científica anual ..... 94

Figura 4.3 Mapa temático estratégico..... 97

Figura 4.4 Modelo conceitual de análise da QVTe considerando o conteúdo, o processo e o contexto ..... 99

### Capítulo 5 – Artigo 4

Figura 5.1 Análises estatísticas descritivas: Liderança ..... 117

Figura 5.2 Análises estatísticas descritivas: Práticas de GP ..... 119

Figura 5.3 Análises estatísticas descritivas: Qualidade de Vida no Teletrabalho ..... 121

Figura 5.4 Correlação entre as variáveis ..... 123

### Capítulo 6 – Artigo 5

Figura 6.1 Teste do modelo geral da pesquisa e respectivos modelos de mensuração ..... 142

Figura 6.2 Modelo de mediação: Hipótese 4 (H4) ..... 144

### Capítulo 7 – Artigo 6

Figura 7.1 Eixos temáticos a partir da percepção dos participantes ..... 157

## LISTA DE TABELAS

### Capítulo 2 – Artigo 1

Tabela 2.1 Artigos seminais do campo de pesquisa ..... 39

Tabela 2.2 *Ranking* artigos mais citados ..... 48

### Capítulo 3 – Artigo 2

Tabela 3.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho sob a ótica de diferentes níveis de análise ..... 64

Tabela 3.2 *Ranking* artigos mais citados ..... 71

Tabela 3.3 Oportunidades de pesquisa apontadas pelos estudos analisados ..... 78

### Capítulo 4 – Artigo 3

Tabela 4.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho ..... 89

Tabela 4.2 *Ranking* artigos mais citados ..... 95

### Capítulo 5 – Artigo 4

Tabela 5.1 Índices psicométricos das escalas ..... 114

Tabela 5.2 Análises estatísticas descritivas dos fatores: Liderança ..... 116

Tabela 5.3 Análises estatísticas descritivas dos fatores: Práticas de GP ..... 117

Tabela 5.4 Análises estatísticas descritivas dos fatores: Qualidade de Vida no Teletrabalho ..... 120

### Capítulo 6 – Artigo 5

Tabela 6.1 Índices psicométricos das escalas ..... 138

Tabela 6.2 Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória (AFC) dos construtos ..... 140

Tabela 6.3 Índices psicométricos dos modelos de mensuração ..... 141

Tabela 6.4 Validade divergente das escalas ..... 143

Tabela 6.5 Testes de hipóteses ..... 144

Tabela 6.6 Modelo de mediação: Hipótese 4 (H<sub>4</sub>) ..... 145

### Capítulo 7 – Artigo 6

Tabela 7.1 Agrupamento das categorias a partir dos eixos temáticos e aderência das variáveis ..... 156

Tabela 7.2 Principais vantagens e desvantagens do teletrabalho na perspectiva dos entrevistados ..... 163

### Capítulo 8 – Conclusão

Tabela 8.1 Síntese das contribuições, implicações e recomendações da tese ..... 176

## LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ADC	Avaliação de Desempenho e Competências
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
APF	Administração Pública Federal
AT	Autogestão do Trabalho
BBR	<i>Brazilian Business Review</i>
CEP	Comitês de Ética em Pesquisa
CD	Cargo de Direção
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
COVID-19	<i>Corona virus disease</i> ou doença do coronavírus
CT	Contexto do Teletrabalho
EHEL	Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança
EnAnpad	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EOP	Estudos Organizacionais Positivos
EPGP Pública	Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública
Escala de QVTe	Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho
ET	Estrutura Tecnológica
EUA	Estados Unidos da América
FG	Função Gratificada
FP	Foco nas Pessoas
FR	Foco nos Resultados
FWA	<i>Flexible Work Arrangements</i>
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos

IFE	Instituição Federal de Ensino
IN	Instrução Normativa
IT	Infraestrutura de Trabalho
JCR	<i>Journal Citation Reports</i>
JIF	<i>Journal Impact Factor</i>
MEC	Ministério da Educação
MEE	Modelagem por Equações Estruturais
NC	Número de Citações
NWW	<i>New Ways of Working</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PG	Programa de Gestão
PGD	Programa de Gestão por Desempenho
PGP	Práticas de Gestão de Pessoas
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares - Structural Equation Modeling</i>
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
QVTe	Qualidade de Vida no Teletrabalho
RECADM	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
REL	Relacionamento
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SARS-CoV-2	Covid-19 ou coronavírus
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SemeAd	Seminários em Administração
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
ST	Sobrecarga de Trabalho
TAE	Técnico Administrativo em Educação

TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TDAH	Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade
TDICs	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TS	Tópico
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
WHI	<i>Work-to-Home Interference</i>
WL	<i>Work-Life</i>
WLB	<i>Work Life Balance</i>
WoS	<i>Web of Science</i>
$\beta$	<i>Beta</i>

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>18</b>
1.1. Variáveis do estudo.....	24
1.2. Problema e objetivos.....	27
1.3. Justificativas, contribuições e implicações .....	28
1.4. Estrutura da tese.....	31
<b>2. De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios .....</b>	<b>36</b>
2.1. Introdução .....	37
2.2. Um arranjo de trabalho flexível .....	39
2.2.1. O papel da liderança .....	42
2.3. Percurso metodológico .....	43
2.4. Resultados.....	46
2.5. A localização geográfica e a influência no teletrabalho e na liderança .....	52
2.6. Agenda de pesquisa: novos desafios e possibilidades .....	55
2.7. Conclusões .....	60
<b>3. Com (ou sem) licença, estou chegando! (Re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho .....</b>	<b>61</b>
3.1. Introdução .....	62
3.2. Teletrabalho e práticas de gestão de pessoas .....	63
3.3. Percurso metodológico .....	67
3.4. Panorama das publicações .....	68
3.4.1. Aproximações: localização geográfica e setores investigados .....	74
3.5. Discussão dos resultados: espelhando desafios e oportunidades.....	77
3.6. Conclusões .....	80
<b>4. A chave do escritório abre a porta do meu lar! E agora, já posso me (des)conectar? Qualidade de vida no teletrabalho: itinerários, desafios e oportunidades .....</b>	<b>82</b>
4.1. Introdução .....	83
4.2. Qualidade de vida no trabalho: o contexto das pesquisas.....	85
4.2.1. Qualidade de vida no teletrabalho (QVTe).....	86
4.3. Percurso metodológico .....	91
4.4. Cenário dos itinerários de pesquisa .....	93
4.5. Discussão dos resultados e novos desafios de pesquisa .....	99
4.6. Conclusões .....	105
<b>5. As percepções dos teletrabalhadores no divã: desvendando como liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida se associam no serviço público .....</b>	<b>106</b>
5.1. Introdução .....	107
5.2. Revisão teórica.....	109
5.3. Percurso metodológico .....	112
5.4. Resultados.....	116
5.4.1. Percepções: Liderança, Práticas de GP e QVTe.....	116
5.4.2. Associação entre as variáveis da pesquisa.....	122
5.5. Discussão, implicações, limitações e agenda.....	124
5.6. Conclusões .....	128

<b>6. Lar doce lar? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho no setor público .....</b>	<b>130</b>
6.1. Introdução .....	131
6.2. Referencial teórico e hipóteses do estudo .....	132
6.2.1. Liderança e práticas de gestão de pessoas .....	134
6.2.2. Práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no teletrabalho.....	134
6.2.3. Liderança e qualidade de vida no teletrabalho .....	135
6.2.4. Liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no teletrabalho .	136
6.3. Percurso metodológico .....	137
6.4. Resultados .....	140
6.4.1. Teste do modelo geral composto pelos modelos de mensuração .....	140
6.4.2. Teste de hipóteses e do modelo de mediação .....	143
6.5. Discussão, implicações, limitações e agenda.....	145
6.6. Conclusões .....	148
<b>7. Santo “de casa” (não) faz milagres? Desconstruindo mitos do teletrabalho no serviço público .....</b>	<b>149</b>
7.1. Introdução .....	150
7.2. O papel da liderança e a atuação das práticas de GP na promoção da QVTe.....	151
7.3. Caminhos percorridos .....	153
7.4. Resultados .....	156
7.4.1. Percepção dos participantes: emergindo categorias .....	156
7.4.2. Malabarismos dos santos “de casa” .....	158
7.4.2.1. A mudança de chave no papel da liderança e a ausência da cara crachá ..	158
7.4.2.2. Apagar incêndios com a mão na massa: os desafios da liderança .....	159
7.4.2.3. Santo de casa que não faz milagres: o malabarismo da capacitação e qualificação.....	160
7.4.2.4. A (des)construção de vieses da ADC: efeitos da (in)certeza da nota máxima.....	161
7.4.2.5. Desvalorização da carreira dos servidores TAEs: rixas e um trampolim .	161
7.4.2.6. (Des)vantagens do teletrabalho: ônus e bônus .....	162
7.4.2.7. A (sobre)vivência do teletrabalho: o desafio da maturidade institucional conta-gotas.....	163
7.4.2.8. A capa da invisibilidade e o mito: quem não é visto (não) é lembrado?...	164
7.5. Discussão: (Sobre)vivências no <i>modus operandi</i> do teletrabalho .....	165
7.5.1. Contribuições, implicações, limitações e agenda .....	169
7.6. Conclusão.....	171
<b>8. Conclusões.....</b>	<b>172</b>
<b>Referências .....</b>	<b>178</b>
<b>Apêndice A. Questionário .....</b>	<b>202</b>
<b>Apêndice B. Formulário Avaliação Juízes .....</b>	<b>209</b>
<b>Apêndice C. Roteiro de Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>210</b>
<b>Apêndice D. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>211</b>

## 1. Introdução

A proposta deste trabalho parte de uma reflexão pessoal, acadêmica, profissional e social sobre o *modus operandi* do teletrabalho, imerso no contexto (pós)pandêmico. Foi em virtude da propagação do vírus SARS-CoV-2, que no dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou estado de pandemia (Fisher & Wilder-Smith, 2020); nomeando oficialmente a doença Covid-19 (*corona virus disease* ou doença do coronavírus) descoberta no ano de 2019 (Ferreira & Falcão, 2020). Assim, a pandemia global exigiu enfrentamento e esforços coletivos, que abruptamente delineou o (re)pensar sobre a dinâmica de trabalho nas organizações. Por conseguinte, a ideia de teletrabalho compulsório, caracterizou-se pela flexibilidade urgente em função da ininterrupção das atividades laborais, fruto da necessidade de isolamento social e medidas para reduzir a transmissão da Covid-19. (Anthonysamy, 2022; Chaudhuri et al., 2022; Figueira et al., 2023; Torres & Orhan, 2023).

Apesar da demanda por teletrabalho ter sido potencializada durante a pandemia, a carência de programas para arranjos de trabalho flexíveis precede a Covid-19 (Adekoya et al., 2022; Saurombe et al., 2022), pois, teletrabalho não é um fenômeno novo. Desde a era pré-industrial, muitas pessoas trabalhavam em casa ou nas proximidades, especialmente, em estabelecimentos de artesanato ou terras locais. Todavia, com o surgimento da revolução industrial, os trabalhadores alteraram a rotina laboral, iniciando o deslocamento de casa para outros ambientes de trabalho centralizado, como escritórios e fábricas (Baruch, 2000). Logo, para a maioria dos trabalhadores da sociedade industrial, o espaço de casa (lar) se ressignificou, transformando-se em um ambiente de refúgio, um local privado, de trabalho doméstico ou atividades não remuneradas (Ojala et al., 2014). Posteriormente, já com o advento do século XXI, mais uma vez, a natureza do trabalho foi impactada pelos avanços tecnológicos e inovações sociais, e conseqüentemente, surgiram novas possibilidades para trabalhar em diferentes lugares, incluindo (a volta para) o lar (Figueira et al., 2023; Vayre et al., 2022).

Historicamente, os estudos sobre teletrabalho surgiram na década de 1970, com as contribuições do físico americano Jack Nilles (Jentjens & Cherbib, 2023; Ordoñez, 2012). Tal período é marcado pela crise do petróleo e avanço global das telecomunicações (Ulate-Araya, 2020). Na época, o teletrabalho caracterizava-se pelo trabalho realizado fora do espaço do escritório, substituindo o contato físico entre trabalhadores pela comunicação telefônica (De Vries et al., 2019), configuração implementada por organizações privadas e públicas (Ahmed et al., 2018), alinhadas às diretrizes e regulamentações locais.

Tratava-se de uma resposta ao cenário de escassez de produtos derivados do petróleo e aumento no consumo de combustíveis fósseis, em função do deslocamento dos trabalhadores, além de anunciar a integração de processos organizacionais utilizando a telecomunicação por multinacionais, aumentando a flexibilidade e reduzindo custos (Ulate-Araya, 2020). Cumpre frisar que, foi um período de incertezas no setor industrial, além da degradação ambiental, dos altos índices de desemprego, de insuficiência na infraestrutura de energia, de aumento dos custos com combustíveis e transporte, e, da primeira crise no ramo petrolífero experimentada por inúmeros países (Ordoñez, 2012; Ulate-Araya, 2020).

Na década de 1980, a pauta do teletrabalho adquiriu relevância para diferentes atores, desde os setores de transporte, indústria de telecomunicações e empregadores, até os trabalhadores e comunidades (De Vries et al., 2019; Ulate-Araya, 2020). Posteriormente, já na década de 1990, o teletrabalho assumiu protagonismo nos programas de flexibilidade, com perspectivas para o (re)desenho futuro da gestão do trabalho, relacionando-se com aspectos ambientais, econômicos, organizacionais, sociais e tecnológicos (De Vries et al., 2019).

No que se refere a etimologia do termo teletrabalho, o prefixo “tele” (em grego), significa “à distância” (Ulate-Araya, 2020). Já a nomenclatura *telecommuting* foi cunhada por Jack Nilles (Jentjens & Cherbib, 2023), evidenciando que por meio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), o teletrabalho leva o trabalho até os trabalhadores e não o oposto (Nilles, 1997). Nesta linha, para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho é o modo de trabalho realizado em local distante do centro de produção ou escritório central, utilizando as TICs (Oliveira et al., 2022); que no contexto pós-pandêmico (Adekoya et al., 2022) foi intitulada Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) (Oliveira & Barroco, 2023).

Na literatura científica existe uma pluralidade de expressões que são utilizadas para definir o teletrabalho (Boulet & Parent-Lamarche, 2022), a saber: *coworking*, *e-working*, *flexplace*, *flexwork*, *home-based telework*, *home office*, *mobile telework*, *remote work*, *telecommuting*, *telework*, *teleworking*, *teleworking from remote offices*, *virtual working* e *working from home* (Adekoya et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021; Torres & Orhan, 2023). À vista disso, teletrabalhar implica o desenvolvimento do trabalho de forma remota (uso das TDICs), com flexibilidade de horários, em local diferente do espaço físico organizacional habitual (Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022), em regime parcial ou integral de trabalho (Pereira et al., 2021). Apesar do formato *home office* ser tradicionalmente o mais adotado, os teletrabalhadores também executam atividades em locais descentralizados,

escritórios remotos, centros móveis, hotéis, instalações dos clientes, cafeterias ou durante viagens (Memon et al., 2022; Pereira et al., 2021; Saurombe et al., 2022).

Inserido no ambiente *online* e sem limites físicos (Oliveira et al., 2022), o teletrabalho substitui o material físico pela transferência de *bits* (Baruch, 2000), oportunizando a flexibilização temporal e espacial na moderna reorganização e reinvenção do mundo do trabalho (Figueira et al., 2023). Desta maneira, teletrabalho é um arranjo de trabalho flexível descentralizado (Santiago Torner, 2023), que por meio das TDICs, garante ao trabalhador, que está fisicamente distante da organização empregadora, a realização de suas atividades laborais (Kwon & Jeon, 2020; Rudolph et al., 2021; Santana & Cobo, 2020; Zhang et al., 2021). Ademais, a opção pela modalidade de teletrabalho deve ser voluntária (Torres & Orhan, 2023), excetuando as condições de urgência e cenários complexos oriundos de conjunturas imprevisíveis, como por exemplo pandemias (Covid-19 e suas variantes) com a implementação do teletrabalho compulsório, ou desastres naturais e eventos inesperados que exigem a adoção de práticas flexíveis (Oliveira et al., 2022), para que as operações das organizações não sejam interrompidas (Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022).

Notoriamente, estudos comprovam que o teletrabalho apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens (Adekoya et al., 2022), envolvendo teletrabalhadores, organizações e sociedade. Teletrabalhadores percebem oportunidades para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, assumindo responsabilidades com compromissos familiares, tarefas domésticas ou pessoais, com mais tempo para a prática de exercícios físicos, cuidado com crianças, idosos ou outros dependentes (Adekoya et al., 2022; Günther et al., 2022; Torres & Orhan, 2023; Yang et al., 2023), refletindo na melhoria na qualidade de vida (Anthonysamy, 2022; Figueira et al., 2023; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021).

Ainda, teletrabalhadores obtiveram experiências positivas em relação a maior capacidade no alcance das metas, redução de interrupções, maior flexibilidade para execução do cronograma (De Vries et al., 2019; Kim & Lee, 2020), aumento da segurança e praticidade na jornada de trabalho (Pereira et al., 2021), da autonomia e flexibilidade (local e horário), impactando positivamente o desempenho, melhores níveis de comprometimento organizacional, satisfação e bem-estar no trabalho (Bae & Kim, 2016; Adekoya et al., 2022; Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022; Santiago Torner, 2023; Yang et al., 2023), autodisciplina (Oliveira et al., 2017; Andrade et al., 2020) e engajamento diário (De Vries et al., 2019).

Adicionalmente, teletrabalhadores economizam horas e recursos financeiros por não ter que se deslocar para o trabalho (Adekoya et al., 2022; Yang et al., 2023), além de reduzirem os

conflitos trabalho-família, estresse, ansiedade e exaustão emocional (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Gastearena-Balda et al., 2021; Oliveira et al., 2022; Santiago Torner, 2023), aumentando os sentimentos de alegria e felicidade (Anderson et al., 2014). Aliás, a boa gestão dos programas de teletrabalho proporciona motivação ao teletrabalhador, que responde de forma positiva (Bae & Kim, 2016; Caillier, 2016) com melhores soluções para adversidades no trabalho.

No que diz respeito às organizações, o teletrabalho apresenta vantagens, como por exemplo, a economicidade com suprimentos, imóveis, espaço de escritório e despesas organizacionais, redução dos níveis de absenteísmo e intenção de rotatividade (Adekoya et al., 2022; Saurombe et al., 2022; Yang et al., 2023), crescimento dos indicadores de produtividade (Adekoya et al., 2022; Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022; Yang et al., 2023), valorização de ações para atrair e reter trabalhadores talentosos (Filardi et al., 2020; Vilarinho et al., 2021), aumento do comprometimento organizacional, do envolvimento no trabalho, da responsabilidade na realização das metas e eficácia dos teletrabalhadores, obtendo melhores níveis de desempenho (Miglioretti et al., 2021; Szulc et al., 2021), além de fortalecer o comprometimento afetivo organizacional (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Santiago Torner, 2023).

No âmbito social, o teletrabalho oportuniza a inclusão laboral e geração de renda para mulheres com filhos(as), trabalhadores que moram na zona rural (Dima et al., 2019) e pessoas com deficiência (Morilla-Luchena et al., 2021; Svidroňová et al., 2016), contribui para a redução dos engarrafamentos, tráfego de trânsito, emissões de gases de efeito estufa (poluição) causando menores impactos ambientais (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Dima et al., 2019; Malik et al., 2016), possibilita a execução de atividades durante períodos de crise e incertezas, otimizando a prestação de serviços públicos aos cidadãos (Bae & Kim, 2016; Pantoja et al., 2020).

Indiscutivelmente, o teletrabalho não apresenta apenas efeitos positivos. Nesta perspectiva, as desvantagens para os teletrabalhadores podem se traduzir em: intensificação do trabalho (Adekoya et al., 2022; Santiago Torner, 2023; Sanhokwe, 2022; Yang et al., 2023), utilização das TICs nas horas de descanso que pode gerar estresse e conflitos (Miglioretti et al., 2021), aumento da jornada de trabalho (que se apresenta como nova demanda de trabalho) (Adekoya et al., 2022), aumento da carga horária trabalhada, principalmente como compensação para aumentar a visibilidade por parte dos gestores e colegas (Maruyama & Tietze, 2012), redução da visibilidade e oportunidades de ascensão na carreira (Adamovic et al., 2021; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Boulet & Parent-Lamarche, 2022), ausência

de suporte técnico e equipamentos tecnológicos adequados a realização das tarefas (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Vilarinho et al., 2021), não conseguir separar o trabalho normal do trabalho que deve ser pago em horas extras (Saurombe et al., 2022), distanciamento e enfraquecimento do relacionamento interpessoal com colegas de trabalho (Rudolph et al., 2021; Zhang et al., 2021).

Teletrabalhadores também apontam aspectos negativos no que tange aos aumentos nos custos pessoais em função da organização de um espaço de escritório adequado em casa, distrações com barulho na vizinhança, redes sociais, programas de televisão ou entretenimento, impactando negativamente os níveis de concentração (Saurombe et al., 2022), desenvolvimento de distúrbios psicológicos, maior esgotamento, tensão e exaustão em função da sobrecarga de trabalho, comunicação limitada, impactos negativos em relação à saúde e bem-estar do teletrabalhador, insatisfação no trabalho, isolamento social (Adekoya et al., 2022; Figueira et al., 2023; Günther et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Santiago Torner, 2023); conflito trabalho-família em função das tensões e pressões da organização (Malik et al., 2016), dificuldades para conciliar família, vida social e trabalho, sobreposição de tarefas laborais e domésticas devido às interrupções durante o horário de trabalho, infração do espaço físico da casa para desenvolver atividades laborais, negligência nos cuidados com alimentação e horários de pausa (Morilla-Luchena et al., 2021; Pereira et al., 2021) e incapacidade de se desligar do trabalho (Szulc et al., 2021).

Embora o uso de ferramentas para videoconferência e atividades remotas tenham contribuído para a melhoria da comunicação entre teletrabalhadores (Chakrabarti, 2018), o bate-papo nos corredores e reuniões informais são importantes oportunidades de envolvimento e integração para os trabalhadores (Rocha & Amador, 2018). Outrossim, teletrabalhadores lidam com o julgamento por parte dos colegas, como se não estivessem trabalhando (Oliveira et al., 2017); o que pode provocar a tendência de se tornar *workaholic* (Svidroňová et al., 2016), teletrabalhando compulsivamente.

Por seu turno, as organizações também consideram as desvantagens do teletrabalho, como por exemplo: redução do engajamento e do comprometimento organizacional em função das restrições de interação pessoal (Yang et al., 2023); risco de dano ou utilização indevida de equipamentos da empresa em casa, redução do poder organizacional, perda de controle sobre os trabalhadores, que podem priorizar assuntos pessoais em detrimento das tarefas no trabalho ou até delegar suas tarefas para que outras pessoas entreguem em seu nome, refletindo em desafio para a proteção de dados (Saurombe et al., 2022); problemas (falhas) na comunicação por meio digital (Anthonysamy, 2022; Figueira et al., 2023); ausência de convivência e

integração organizacional (Pereira et al., 2021); dificuldades na manutenção da cultura organizacional (Anthonysamy, 2022) e da gestão e controle do tempo na execução das tarefas (Oliveira et al., 2022); aumento do tempo de espera no processo de tomada de decisão, e, elevados custos de coordenação para equipes (Raguseo et al., 2015). Enquanto no nível social, a exclusão do debate sobre a regulamentação trabalhista para arranjos flexíveis de trabalho (Maruyama & Tietze, 2012) em determinados países, se apresenta como um desafio para arranjos flexíveis de trabalho.

Contudo, os efeitos negativos podem ser mitigados e, para tal, a organização deve envolver gestores e teletrabalhadores na integração da cultura organizacional e estrutura tecnológica direcionadas às melhorias dos processos, tarefas, práticas e comunicação no regime de teletrabalho (Aderaldo et al., 2017; Pantoja et al., 2020). Cabe ressaltar que a implementação do teletrabalho demanda controle dos prazos e qualidade das atividades desenvolvidas (Filardi et al., 2020). Torna-se fundamental que os gestores, em especial, do alto e médio escalão da organização, deem suporte e compreendam o funcionamento da modalidade teletrabalho (Andrade et al., 2019; De Vries et al., 2019), considerando a dinâmica das relações entre teletrabalhadores, gestores e trabalhadores (Abbad et al., 2019) as quais demandam novas (re)configurações (Vilarinho et al., 2021).

Nessa conjuntura, o presente estudo está ancorado na visão dos Estudos Organizacionais Positivos (EOP), uma vertente da Psicologia Positiva (Carr et al., 2020), que visa à busca por melhorias nos ambientes organizacionais, preconizando mais saúde e bem-estar enquanto pré-requisitos para maior produtividade e melhores resultados organizacionais (Vilarinho et al., 2021); provocando a reflexão sobre a qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), especialmente por se tratar de um cenário oriundo da pandemia global. Por conseguinte, as contribuições dos EOP residem na qualidade de vida e saúde dos trabalhadores, em contraste ao sofrimento e doença (Areskoug, et al., 2018; Singh et al., 2018; Demo et al., 2022; Zanon et al., 2020). Trata-se do apoio aos trabalhadores na busca por desenvolvimento organizacional e crescimento profissional (Thompson et al., 2020), atentando para fatores emocionais, sociais, mentais, em favor do bem-estar das pessoas (Areskoug, et al., 2018; Singh et al., 2018; Vilarinho et al., 2021). Além disso, a perspectiva da psicologia positiva considera as forças internas da organização como via para atuação e aperfeiçoamento dos resultados, combinando teoria, metodologia e prática (Demo et al., 2022).

Quanto ao posicionamento paradigmático, a presente pesquisa adotou uma abordagem multiparadigmática, pois visa promover um diálogo entre os paradigmas (Scherer, 1998) funcionalista e interpretativista (Burrell & Morgan, 1979).

A pesquisa multiparadigmática utiliza empiricamente diferentes lentes paradigmáticas para coletar e interpretar dados, apresentando visões diversas sobre os fenômenos organizacionais (Lewis & Grimes, 2005). Já o termo ‘multiparadigmáticas’ denota perspectivas paradigmáticas distintas e divide-se em três abordagens, quais sejam: 1) revisões multiparadigmáticas; 2) pesquisa multiparadigmática (adotada no presente estudo); e 3) construção multiparadigmática de teorias (Lewis & Grimes, 2005). Com efeito, optar pela perspectiva multiparadigmática, traduz-se em oportunidade de investigar o fenômeno estudado a partir do pluralismo epistemológico (Antonello & Godoy, 2010; Gioia & Pitre, 1990; Guba & Lincoln, 1994; Lincoln & Guba, 2000; Scherer, 1998; Schultz & Hatch, 1996; Silva & Neto, 2011), considerando que os paradigmas de Burrell e Morgan (1979) não são totalmente isolados uns dos outros (Gioia & Pitre, 1990), indicando incompletude (Paes de Paula, 2016), bem como uma brecha para transitar entre eles (Chaebo & Guimaraes, 2014).

Em suma, a abordagem multiparadigmática pode resultar na melhoria da qualidade da produção científica e já se faz notória no contexto de estudos nacionais, impulsionando a relação de pesquisadores com uma diversidade de pressupostos (Silva & Neto, 2011). Assim, esta tese se propõe a caminhar epistemologicamente entre funcionalismo (objetividade – fatos) e interpretativismo (subjetividade – significados), corroborando com a reflexão de Bezerra e Silva (2011), ao considerarem que a ciência da administração carece de um olhar multiparadigmático.

### **1.1. Variáveis do estudo**

A elaboração desta tese reside na investigação das variáveis liderança, práticas de gestão de pessoas (GP) e qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) no contexto do serviço público.

A base conceitual sobre liderança discutida por Bass (1990) e reforçada por Yukl (2012) foi adotada neste estudo. Segundo Bass (1990), liderança é uma relação de poder, com o foco na influência e persuasão do líder, uma vez que se trata de um mecanismo de interação entre membros de uma equipe e a realização de metas coletivas. Em outras palavras, liderança pode ser definida como o exercício da influência sobre as pessoas nas organizações para que esforços coletivos alcancem objetivos compartilhados (Yukl, 2012). Outrossim, optou-se por dialogar utilizando o termo gestor, que remete aos líderes no setor público, e que não deve ser confundido com chefe (Bianchi et al., 2017; Coura et al., 2022).

Segundo Aktar e Pangil (2018), o líder desempenha papel fundamental na elaboração e execução de práticas de gestão de pessoas (PGP). Neste sentido, as práticas de GP referem-se

à execução das rotinas, processos e ações, operacionalizado as políticas organizacionais, em prol da obtenção de resultados almejados (Demo et al., 2022; Legge, 2009; Neves et al., 2018). De tal modo, a sintonia entre o comportamento do líder e as práticas de GP fortalece o intento por parte dos trabalhadores em apresentar melhor desempenho organizacional (Neves et al., 2018; Thompson et al., 2020). Na mesma linha, este estudo adotou a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) alinhada a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Legge, 2009), que integra as estratégias, políticas e práticas (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017) e considera os trabalhadores como protagonistas no alcance de resultados nos níveis organizacional, grupal e individual (Legge, 2009; Fatema, 2018).

Depreende-se, ainda, que as práticas de GP são basilares para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Adamovic et al., 2021). Conceitualmente, QVT denota a maneira como o trabalho impacta a vida dos trabalhadores, preconizando a relevância do tríade indivíduo-trabalho-organização (Pereira et al., 2021), sendo que a QVTe compreende a QVT e Teletrabalho. Assim, a QVTe consiste em promover o bem-estar das pessoas para que possam produzir com qualidade, por meio de TDICs, possibilitando sua satisfação, realização pessoal e profissional (Andrade et al., 2020; Klein et al., 2019), conceito adotado nesta tese. Nesta perspectiva, assegurar qualidade de vida nos ambientes de trabalho, priorizando as pessoas rumo a uma gestão mais humanizada, tal como o relacionamento entre líderes e liderados, devem ser pautas prioritárias nas organizações (Coura et al., 2020), independente da modalidade de trabalho.

Embora o teletrabalho ofereça melhorias na QVT, é imprescindível que a liderança reconheça a importância da atuação estratégica das práticas de GP (Pereira et al., 2021). À vista disso, líderes responsivos que orientam e propiciam ambientes de trabalho mais saudáveis, formam equipes mais resilientes e criativas (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Soma-se a essas evidências que, uma das principais motivações dos trabalhadores para aderir ao teletrabalho é a expectativa pela QVT (Andrade et al., 2020); portanto, o papel da liderança prescreve a manutenção ativa da atenção dos teletrabalhadores (Lizote et al., 2022), bem como a atuação das práticas de GP baseadas em programas de teletrabalho que promovam a QVTe (Adamovic et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021).

Cabe sublinhar que, as variáveis foram estudadas no nível micro, por se tratar de percepções acerca da liderança, das práticas de GP e da QVTe. Sob as lentes da psicologia, percepção remete ao processo pelo qual estímulos são interpretados em uma imagem com significado e coerência, de forma que é possível estudar fenômenos a partir da percepção que se tem deles (Young & Bruce, 2011).

Haja vista a importância de justificar a lacuna encontrada na literatura científica sobre a relação entre as variáveis estudadas (liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida) no contexto do teletrabalho, realizou-se um levantamento de documentos nas principais bases de dados internacional (*Scopus* e *Web of Science*) e nacional (*Scientific Electronic Library Online* – SciELO Brasil), datada em dezembro de 2023.

As bases internacionais foram selecionadas e utilizadas pela qualidade e abrangência temporal dos periódicos (*Web of Science - Clarivate Analytics*) e pela quantidade de periódicos indexados (*Scopus*) (Aria & Cuccurullo, 2017; Chadegani et al., 2013). Ainda, a base nacional SciELO é bem consolidada e abrange periódicos científicos brasileiros, além de publicações de outros países da América Latina (Galvão & Ricarte, 2019), o que possibilita a verificação de estudos sobre a temática proposta na tese no cenário que se aproxima da realidade do Sul Global, especialmente por se tratar do recorte no serviço público. Ademais, não foram aplicados filtros (por exemplo, artigo científico, recorte temporal, idioma, áreas de estudo) durante a realização da busca, objetivando uma maior abrangência dos resultados.

Inicialmente, realizou-se a busca pelos documentos, utilizando os operadores booleanos *and* e *or* por tópico (TS) na *WoS*, e, por *Title-abs-key* na *Scopus*, para a sequência de caracteres: ((*“telework” OR “home office” OR “remote work” OR “teleworking” OR “telecommuting”*) AND (*“leadership”*) AND (*“HRM systems” OR “human resource management systems” OR “HRM practices” OR “human resource management practices” OR “human resource management”*) AND (*“quality of work life” OR “quality of working life” OR “quality of life at work” OR “quality of work-life” OR “quality of professional life” OR “quality of life in the workplace” OR “work-life quality”*)).

Importante destacar que TS (*topic*) na *WoS* inclui a busca dos documentos a partir dos caracteres descritos nos títulos, resumos, palavras-chave do autor e palavras-chave da classificação da *WoS*. Na base *Scopus*, a busca considera o título, resumo e palavras-chave.

Concluída a busca, apenas 01 artigo científico foi encontrado, sendo que este apareceu em duplicidade (*Scopus* e *WoS*). O artigo científico que foi encontrado, intitulado *“An analysis of teleworking management practices”* (Figueira et al., 2023) e publicado no *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, apresentou no resumo as palavras *“teleworking, leadership, telework, human resource management”* e as palavras-chave *“remote work, strategic, human resource management e quality of life at work”*. Trata-se de um estudo que se propôs analisar as práticas de gestão do teletrabalho para auxiliar as organizações e os líderes a melhorarem seu desempenho e aprimorarem a QVT dos trabalhadores.

Foi utilizado o instrumento de pesquisa questionário aplicado a teletrabalhadores de empresas que operam no Brasil e estão cadastrados na plataforma *LinkedIn*. A coleta de dados ocorreu no período de 18 de novembro de 2019 a 9 de janeiro de 2020, momento que antecedeu a Covid-19. Dos 700 questionários enviados, 133 foram retornados, sendo que 92 foram respondidos integralmente e considerados na análise por Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), utilizando o *software* Smart-PLS 2.0.

Os resultados indicaram que o modelo validado para analisar as práticas é composto pelos construtos: gestão empresarial, infraestrutura física e de pessoas, liderança, autoestima e satisfação no trabalho (Figueira et al., 2023). Embora o estudo de Figueira et al. (2023) se aproxime das variáveis adotadas na presente tese, não se trata da investigação com os mesmos construtos, período temporal, método, amostra e objetivos.

Por fim, realizou-se a busca eletrônica por documentos indexados na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil), sem aplicação de filtros. Considerando o campo *todos os índices*, os descritores (Teletrabalho) AND (liderança) AND (práticas de gestão de pessoas) AND (qualidade de vida no trabalho) foram informados. Uma vez realizada a busca, nenhum documento foi encontrado.

Em função do exposto, pode-se afirmar que não foram identificados estudos sobre a relação das variáveis liderança, práticas de GP e QVT no contexto de teletrabalho, especialmente no serviço público, confirmando a lacuna existente na literatura científica, bem como sua relevância e singularidade. Portanto, o ineditismo deste estudo está cientificamente justificado.

## **1.2. Problema e objetivos**

Face ao exposto, este estudo pretendeu responder a seguinte problemática: é possível identificar liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida em um modelo explicativo que inspire a gestão do teletrabalho no serviço público? Assim, o objetivo geral desse estudo foi propor um modelo para identificar as relações entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto do teletrabalho de servidores públicos. Para consecução do objetivo geral, são apresentados os objetivos específicos a seguir:

- 1) Descrever o estado da arte das variáveis liderança, práticas de gestão de pessoas e QVT no teletrabalho, por meio de revisões sistemáticas da literatura;
- 2) Identificar a percepção dos servidores em teletrabalho com relação à liderança;
- 3) Identificar a percepção dos servidores em teletrabalho com relação às práticas de gestão

- de pessoas das organizações em que trabalham;
- 4) Identificar a percepção dos servidores em relação à qualidade de vida no teletrabalho;
  - 5) Testar os modelos de mensuração das variáveis do estudo, examinando sua confiabilidade, validade interna e validade de construto;
  - 6) Testar um modelo estrutural de mediação das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho;
  - 7) Analisar as percepções dos gestores em relação à liderança, práticas de GP e QVTe em uma instituição pública.

Desta maneira, a tese proposta é: “Práticas de gestão de pessoas medeiam a relação entre liderança e qualidade de vida no contexto do teletrabalho de servidores públicos”.

### **1.3. Justificativas, contribuições e implicações**

No serviço público, a adoção pioneira do teletrabalho foi no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) em 2005, um marco para organizações públicas brasileiras (Oliveira et al., 2020). Neste íterim, as atividades de teletrabalho no setor privado nacional estavam respaldadas desde 2011, via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), artigo 6º da Lei nº 12.551 com equiparação de teletrabalhadores e trabalhadores internos da organização (Vilarinho et al., 2021). Posteriormente, a Lei nº 13.467 de 2017 regulamentou o teletrabalho no Brasil (Brasil, 2017). Na capital do país, o Decreto nº 39.368 de 2018 regulamentou o teletrabalho para servidores do Distrito Federal (Brasil, 2018).

Na conjuntura da administração pública, o teletrabalho apoia-se em dispositivos e instrumentais legais, por exemplo: a) Portarias nº 139/2009 e nº 99/2010 do Tribunal de Contas da União (TCU) autorizaram a execução de atividades fora do órgão (Vilarinho et al., 2021); b) Projeto de Lei nº 2723/2015 aprovou e autorizou o uso do sistema de trabalho remoto para órgãos públicos federais, via criação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI); c) Resolução nº 227/2015 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) organiza o teletrabalho para servidores do Poder Judiciário; e d) Instrução Normativa (IN) nº 1/2018 do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão viabilizou o teletrabalho nos órgãos públicos, sendo que as organizações públicas devem, antes de tudo, considerar as normativas internas e específicas de cada esfera de governo. Cabe destacar que a Instrução Normativa nº 1/2018 autorizou três diferentes modalidades de trabalho à distância: (i) por tarefa, (ii) semipresencial, e (iii) teletrabalho (Oliveira et al., 2020; SEGEP/MP, 2018).

Apesar do teletrabalho ser uma modalidade de trabalho no contexto da administração pública brasileira desde o início do século XXI, numerosas organizações não usufruíam de um programa específico de teletrabalho que respondesse às demandas impostas pela Covid-19; o que ocasionou a adoção compulsória do trabalho remoto contingencial (Pantoja et al., 2020) nos setores público, privado e terceiro setor.

Especificamente no âmbito da Administração Pública Federal (APF), marcos normativos foram introduzidos para garantir o funcionamento dos serviços prestados à população, em função da situação considerada calamidade pública, decorrente da Covid-19 e suas variantes. De acordo com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (Brasil, 2024), tais instrumentos autorizaram a adoção do trabalho remoto (Medida Provisória nº 927/2020 de 22 de março de 2020), implementaram um Programa de Gestão (PG) (Instrução Normativa nº 65 de 30 de julho 2020), inovou o PG e criou o Programa de Gestão por Desempenho (PGD) (Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022), que deverá ser aprimorado pela Instrução Normativa nº 24/2023; neste contexto está inserido o *locus* do presente estudo.

Portanto, o *locus* da pesquisa foi a Reitoria e os *Campi* de uma Instituição Federal, aqui, por questões éticas, nomeada apenas por Instituição Federal de Ensino (IFE). Criada nos termos da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, é uma autarquia que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e integra a Administração Pública Federal (APF) (Brasil, 2008).

A escolha deste *locus* justificou-se pela adoção do teletrabalho a partir da implementação de um Programa de Gestão por Desempenho (PGD) na instituição, que foi impulsionada pelo teletrabalho compulsório desde o início da pandemia (Covid-19), em março/2020. Segundo o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, a IFE escolhida, foi uma das primeiras instituições da RFEPCT a implementar o PGD, autorizado pela Portaria nº 267/2021 de 30 de abril de 2021, do Ministério da Educação (MEC); marcando a passagem do teletrabalho compulsório para o teletrabalho por adesão voluntária nos formatos integral e parcial de trabalho (via edital interno desde junho de 2022) (Brasil, 2023a).

A adesão ao PGD na IFE é de fluxo contínuo, sendo opção exclusiva para a carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), justificando a escolha dos participantes desta tese. De maneira complementar, a base de dados referente ao ano de 2022, informa que 576 servidores TAEs atuam na instituição pesquisada (Brasil, 2023b).

No que se refere a justificativa temática e respectivas variáveis para o desenvolvimento da tese, apoia-se também nas lacunas de estudos sobre: fatores contextuais oriundos da crise pandêmica (Barhate et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), efeitos dos arranjos flexíveis

(Vilarinho et al., 2021), desafios de gestão e das práticas laborais contemporâneas (Figueira et al., 2023), papel da liderança (Barhate et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), atuação das práticas de gestão de pessoas (GP) (Adamovic et al., 2021; Dervishaj & Neziraj, 2022; Günther et al., 2022; Souza et al., 2023), e promoção da qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) (Berry et al., 2022; Dervishaj & Neziraj, 2022; Figueira et al., 2023; Gastearena-Balda et al., 2021; Harkiolakis & Komodromos, 2023; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021; Sanhokwe, 2022; Vilarinho et al., 2021). Além disso, este estudo preocupou-se em avançar nas linhas de estudos em GP, mormente para identificar antecedentes e consequentes de práticas de GP (Bianchi et al., 2017; Costa et al., 2019), a partir do teste de modelos relacionais mais sofisticados, incluindo mediação (Andrade et al., 2019; Demo et al., 2018); desenhando um diagnóstico, a partir das escalas que foram aplicadas, compondo um material empírico que pode inspirar os gestores a promover melhores locais de trabalho para os servidores da IFE, bem como inovações na GEP (Gestão Estratégica de Pessoas), por meio de uma gestão baseada em evidências.

Adicionalmente, o que motivou o foco da presente pesquisa em uma instituição federal, justifica-se pelo fato desta modalidade de trabalho na esfera pública, apesar de crescente e decorrente do período pandêmico (Covid-19), ainda ser embrionária (Anthonysamy, 2022; Pantoja et al., 2020). Aliás, as investigações apresentam resultados diversos e, por vezes, contraditórios (Vayre et al., 2022), demandando evidências empíricas (Kim & Lee, 2020), notadamente nos contextos pandêmico e pós-pandêmico no serviço público (Anthonysamy, 2022; Barhate et al., 2022; Chaudhuri et al., 2022; Dervishaj & Neziraj, 2022; Harkiolakis & Komodromos, 2023; Torres & Orhan, 2023), especialmente no serviço público educacional (Paschoal et al., 2022). Neste sentido, Vilarinho et al. (2021) evidenciaram que o teletrabalho, além de ser promissor, oportuno e viável, tornou-se pauta prioritária nas agendas de pesquisas no campo de administração, particularmente em gestão de pessoas no setor público, onde as publicações nacionais ainda são notadamente escassas.

Um projeto de pesquisa na área de administração, que é uma ciência essencialmente aplicada, precisa propor contribuições teóricas e implicações de cunho prático-social. Tendo como pressuposto a promoção do bem-estar e qualidade de vida em oposição à doença, a psicologia positiva visa à compreensão das qualidades, potencialidades e habilidades humanas, buscando apoiar os trabalhadores para uma vida mais saudável e produtiva nas organizações (Costa et al., 2019).

Desta maneira, a relevância deste estudo está na contribuição teórica que apresenta para o avanço nas pesquisas que focam o comportamento organizacional positivo, sobretudo na

relação ainda inexplorada entre liderança, práticas de GP e qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público. Além de propor uma investigação inédita entre as três variáveis mencionadas, essa pesquisa aborda antecedentes da qualidade de vida no teletrabalho, bem como o papel mediador de práticas de GP em modelos de pesquisa, o que também constitui lacunas na literatura (Kim & Lee, 2020; Demo et al, 2020).

Enquanto implicações práticas e gerenciais, esta pesquisa produziu um material empírico ou diagnóstico, fruto dos resultados coligidos, que podem subsidiar gestores públicos da instituição pesquisada em relação à liderança e práticas de GP e, notadamente, como elas influenciam a QVTe, o que pode gerar *insights* para tomada de decisões rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e efetiva.

Vislumbrou-se, também, uma contribuição de cunho social, uma vez que a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, onde o bem-estar e a qualidade de vida assumem protagonismo, pode resultar em uma maior qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos clientes, cidadãos e à sociedade em geral.

#### 1.4. Estrutura da tese

No intuito de alcançar os objetivos propostos, esta tese está estruturada em oito capítulos, sendo o primeiro essa introdução e o último a conclusão. Os demais capítulos estão estruturados no formato de artigos científicos, interdependentes e complementares, apresentados na Figura 1.1.

**Figura 1.1**

*Divisão dos artigos científicos que compõem a tese*

Artigo	Título	Objetivo	Procedimentos Metodológicos
1	De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios	Identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho	
2	Com (ou sem) licença, estou chegando! (Re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho	Analisar o estado da arte na temática de práticas de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho	Qualitativo: revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas da produção internacional (bases de dados <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> )
3	A chave do escritório abre a porta do meu lar! E agora, já posso me (des)conectar? Qualidade de vida no teletrabalho: itinerários, desafios e oportunidades	Apresentar o panorama atual dos estudos sobre qualidade de vida no contexto do teletrabalho, com vistas à identificação dos itinerários da produção científica internacional e proposição de uma	

		agenda com novos desafios para pesquisas ulteriores	
4	As percepções dos teletrabalhadores no divã: desvendando como liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida se associam no serviço público	Identificar as percepções com relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe em uma amostra de servidores públicos, assim como a associação entre elas, produzindo um diagnóstico para os gestores da instituição	Quantitativo: <i>survey</i> , questionário, estatística descritiva e análise de correlações de <i>Pearson</i>
5	Lar doce lar? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho no setor público	Identificar a relação existente entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto de teletrabalho em uma amostra de servidores públicos	Quantitativo: <i>survey</i> , questionário, análise fatorial confirmatória, modelagem por equações estruturais
6	Santo “de casa” (não) faz milagres? Desconstruindo mitos do teletrabalho no serviço público	Analisar as percepções dos gestores em relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe em uma instituição pública	Qualitativo: entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo categorial temática

Fonte: elaborada pela autora.

Os artigos 1, 2 e 3 desenharam o estado da arte das três variáveis estudadas, quais sejam, liderança, práticas de GP e QVTe, denotando os principais conceitos, fundamentos e pressupostos. Realizou-se um levantamento de artigos científicos, sem recorte temporal, utilizando as bases de dados *Scopus* (QVTe) e *Web of Science*.

No primeiro artigo, a produção científica foi agrupada em seis *clusters* de pesquisa distintos. Foram apresentados os caminhos atuais e os novos desafios que se traduzem em novas possibilidades de investigação científica relacionados à liderança no teletrabalho, bem como implicações práticas para que os líderes promovam ambientes laborais com foco na saúde e qualidade de vida dos teletrabalhadores. O segundo artigo, agrupou três *clusters* de análise, constatando que o campo de estudos em práticas de GP no contexto de teletrabalho é marcado pela urgência na atualização das pesquisas e propostas que produzam transformações e priorizem o real vivido pelos teletrabalhadores, organizações e sociedade. Os resultados dos artigos 1 e 2 foram apresentados no XLVI EnAnpad (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), sendo que o artigo 1 está em processo de avaliação na Revista *Pretexto*, classificação Qualis A4 e o artigo 2 foi publicado na Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Vol.22, nº 3, setembro-dezembro de 2023, classificada como Qualis A4.

O terceiro artigo sugere que QVTe deve ser pautada na criação de estratégias, políticas e práticas que preconizam ambientes laborais humanizados e produtivos, de forma que os itinerários da produção científica e agenda de pesquisa que foram retratados sejam utilizados como insumos rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e sustentável. Este artigo foi apresentado no XXV SemeAd (Seminários em Administração da Universidade de

São Paulo - USP), onde recebeu o prêmio de melhor artigo da área Estudos Organizacionais e indicação para *fast track*. Por conseguinte, foi aceito e está em fase de diagramação na *Brazilian Business Review* (BBR, Qualis A2), com previsão de publicação para março/2024.

Já o quarto artigo, identificou que as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe foram percebidas pela amostra de servidores públicos, bem como a associação entre elas. Tais percepções indicaram a efetividade da atuação da liderança, a urgência em (re)visitar e (re)desenhar as práticas de GP, bem como os impactos delas na QVTe dos teletrabalhadores.

O quinto artigo identificou que as relações supostas nas análises do modelo de mediação testado foram significativas, além da confirmação de todas as quatro hipóteses pesquisadas. O ineditismo do modelo de mediação testado afirmou-se como a maior contribuição, demonstrando o papel crucial que as práticas de GP desempenham na relação entre liderança e QVTe, ou seja, práticas de GP medeiam parcialmente a relação entre liderança e QVTe. Vislumbrando receber contribuições, este artigo foi apresentado no XXVI SemeAd, onde recebeu indicação para *fast track*. Este artigo está em processo de avaliação no *Journal of Work and Organizational Psychology*, com *Impact Factor* 3.1 na *Web of Science (Clarivate)* e *CiteScore* 5.9 na *Scopus*.

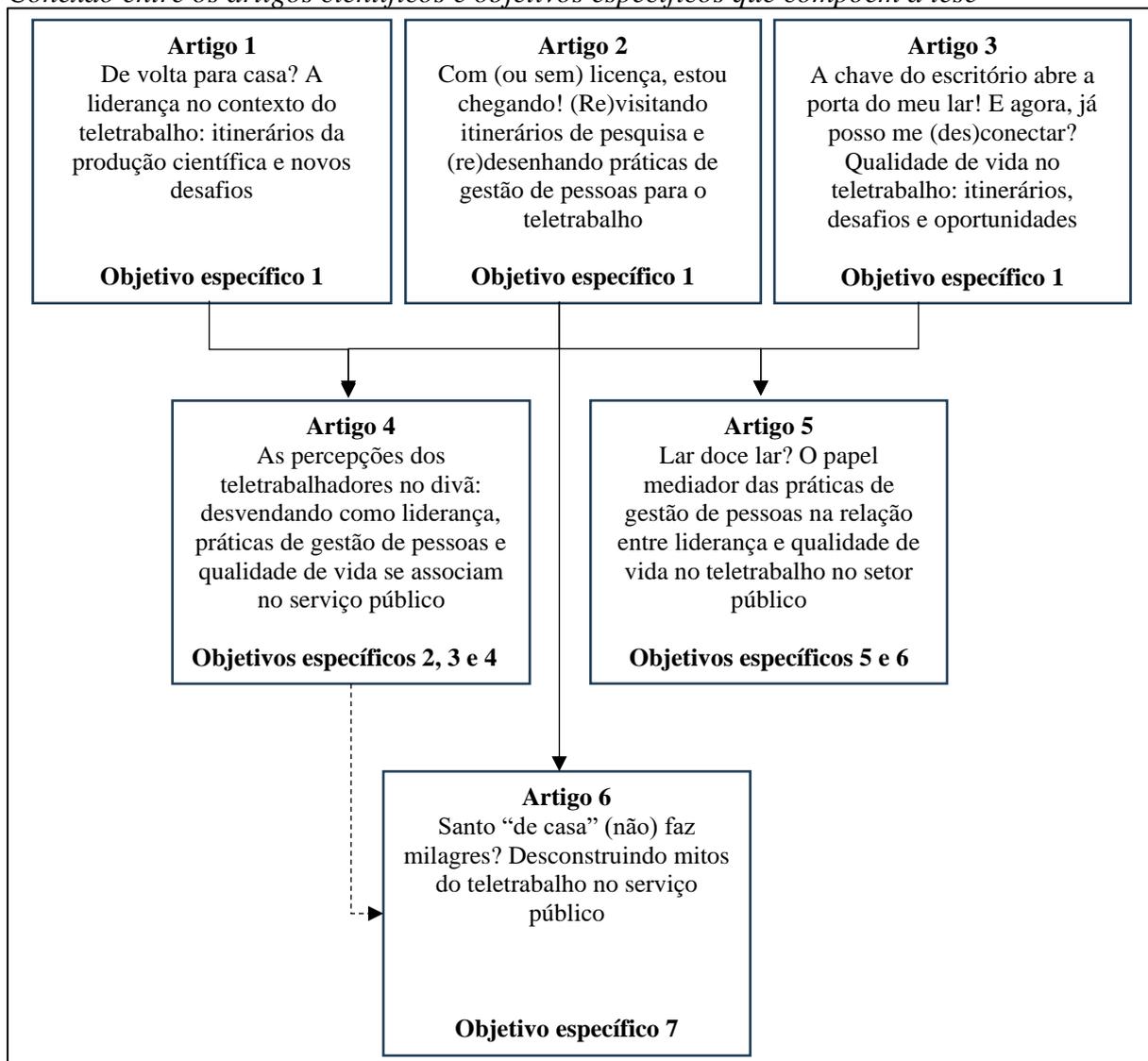
No sexto e último artigo, após a análise de 43 entrevistas semiestruturadas com gestores dos servidores TAEs em teletrabalho, 08 categorias temáticas foram identificadas *a posteriori*. As percepções dos gestores indicaram a importância do papel da liderança e atuação das práticas de GP em prol da QVTe. Faz-se necessário (re)visitar as tradicionais práticas de GP e promover a valorização da carreira dos servidores TAEs, rumo a uma gestão organizacional estratégica, efetiva e humanizada, cada vez mais baseada em evidências.

Os artigos 4 e 6 serão submetidos aos eventos de destaque na área de administração no ano corrente, como por exemplo, o XLVIII EnAnpad e/ou o XXVII SemeAd, e na sequência, serão enviados para avaliação de revistas, preferencialmente Qualis nível A.

A Figura 1.2 ilustra como os seis artigos estão interligados. Os objetivos específicos da tese foram alcançados em consonância com os estudos propostos, sendo possível ressaltar que: as revisões sistemáticas da literatura (artigos 1, 2 e 3) foram basilares para o desenvolvimento dos artigos 4, 5 e 6 (suporte teórico para o estado da arte, análise dos resultados e discussão). Além disso, cabe destacar a importância dos resultados do artigo 4 na elaboração do roteiro de entrevista semiestruturado utilizado no artigo 6.

**Figura 1.2**

*Conexão entre os artigos científicos e objetivos específicos que compõem a tese*



Nota: as linhas contínuas indicam que o artigo serviu de suporte teórico para o desenvolvimento de outro, enquanto a linha tracejada representa o fornecimento de informações para a elaboração do roteiro de entrevista.

Fonte: elaborada pela autora.

Por conseguinte, a natureza desta pesquisa é tipificada como multimétodo ou abordagem mista (qualiquantitativa), por combinar abordagem quantitativa (objetivos específicos II, III, IV, V e VI) e abordagem qualitativa (objetivos específicos I e VII) no mesmo estudo (Cooper & Schindle, 2016; Sampieri et al., 2013). Cabe salientar que abordagens quantitativas e qualitativas podem ser complementares (Bardin, 2016; Mozzato & Grzybovski, 2011), e tornam-se desejáveis, pois ao serem usadas concomitantemente conferem validade e confiabilidade ao estudo (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Outro aspecto de suma importância refere-se aos cuidados éticos com a pesquisa. A regulamentação prevista na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) trata

das especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais no Brasil. O projeto desta tese foi submetido e aprovado pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme o parecer nº 5.460.124 e CAAE: 57487722.4.0000.5540, respaldando os caminhos percorridos no presente estudo.

Por fim, os artigos estão apresentados na sequência, sem o subtópico referências, uma vez que algumas podem ser comuns, optando-se por especificá-las apenas ao final desta tese, seguidas dos apêndices.

## 2. De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios<sup>1</sup>

### Resumo

A partir da pandemia imposta pela Covid-19, o teletrabalho mostrou-se uma alternativa viável em tempos de isolamento social, de forma que tem recebido atenção cada vez mais prioritária nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas. Outrossim, a liderança foi inevitável para adaptação e promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, haja vista as inúmeras possibilidades e desafios que o teletrabalho proporciona. Neste sentido, o objetivo deste artigo foi identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, utilizando a base de dados *Web of Science*, sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. Após a efetivação do protocolo proposto por Templier e Paré (2015), optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* e *VOSviewer* dos 30 artigos que compuseram o *corpus* de análise. Desse modo, a produção científica sobre o tema foi agrupada em seis *clusters* de pesquisa distintos. O foco desta revisão foi analisar estudos sobre liderança no contexto específico do teletrabalho, desvelando novas frentes de pesquisa diante das lacunas temáticas apontadas, bem como traz implicações práticas ao enfatizar a relevância de líderes que promovem ambientes laborais com foco na saúde e qualidade de vida dos teletrabalhadores.

**Palavras-chave:** teletrabalho, liderança, revisão sistemática, agenda de pesquisa.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado no XLVI EnAnpad (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e submetido ao processo de avaliação da Revista Pretexito, classificação Qualis A4.

## 2.1. Introdução

Nas últimas duas décadas, as organizações se movimentaram em prol do desenvolvimento tecnológico e inovação social, direcionando as formas de trabalhar e a gestão para atividades e processos cada vez mais flexíveis (Wörtler et al., 2020). No início do ano de 2019, o mundo esteve diante da crise da Covid-19, que modificou a vida pessoal e profissional de inúmeros indivíduos, bem como acelerou substancialmente o número de trabalhadores que, repentinamente, deixaram o espaço das organizações para (tele)trabalhar em casa (Lamprinou et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021; Shockley et al., 2021; Toleikienė et al., 2020; Wörtler et al., 2020; Zhang et al., 2021), utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TICs) (Allen et al., 2015; Miglioretti et al., 2021; Toleikienė et al., 2020). As portas das organizações foram fechadas e as pessoas foram convocadas a trabalhar de suas casas.

Como consequência da crise da Covid-19 e suas incessantes variantes, algumas organizações mudaram suas relações de trabalho na direção de arranjos mais flexíveis, tal qual o teletrabalho, e investiram em incentivos que geraram expectativas em relação ao comportamento e contribuições de seus funcionários (Lopez-Cabrales & DeNisi, 2021). Além disso, a pandemia desafiou a resiliência das organizações com relação a sua fonte de vantagem competitiva e capacidade de adaptação a este “novo normal” (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021). Não existiam pesquisas prévias ou manuais que pudessem apresentar e direcionar como líderes e liderados neste contexto de novas relações de trabalho deveriam se comportar perante essa nova forma de trabalhar. A perspectiva da liderança no contexto do teletrabalho não poderia ser aplicada de forma tradicional (Peters et al., 2014) e as ações ousadas ou precipitadas poderiam desafiar a lógica e a responsabilidade e levar ao fracasso organizacional (Villanueva & Sapienza, 2021). Era necessário tornar-se um líder que inspira, apoia, respeita, confia e se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores (Peters et al., 2014). Além de promover um compromisso para além dos interesses pessoais dos liderados, valorizando o alcance de objetivos coletivos, o líder nesse novo contexto precisa comprometer-se e atribuir significado ao trabalho realizado (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Além da preocupação com a saúde e o bem-estar dos liderados que não estavam mais visíveis fisicamente, a crise da Covid-19 convoca uma atuação de líderes que se preocupem em oferecer suporte instrumental e apoio organizacional para a equipe, mitigando efeitos negativos do teletrabalho compulsório (Bartsch et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Surge a necessidade de enfrentar os desafios do ambiente virtual, valorizando a

capacitação dos trabalhadores, a estruturação de tarefas (Bartsch et al., 2021), a reciprocidade, a troca social, a confiança mútua e o desenvolvimento de relações eficazes no trabalho (De Vries et al., 2019).

Liderar virtualmente exige mais criatividade e flexibilidade por parte dos(as) líderes, além da capacidade de exercer uma comunicação sensível e atuar com soluções não rotineiras (Toleikienė et al., 2020). Ademais, os líderes remotos devem ter competência na utilização das TICs, promovendo um ambiente respeitoso quanto à diversidade e às diferenças culturais (Van Wart et al., 2019) e incentivando a tomada de decisões participativas (Bartsch et al., 2021).

Portanto, a dinâmica organizacional nomeada de teletrabalho (Dahlstrom, 2013) apresenta desafios para trabalhadores, organizações e sociedade (Dahlstrom, 2013; Hafermalz & Riemer, 2020; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021). Pode ser considerada uma inovação organizacional (De Vries et al., 2019; Gopalakrishnan & Kovoora-Misra, 2021) e um arranjo de trabalho flexível (De Vries et al., 2019; Müller & Niessen, 2019) que se destacou em função da crise pandêmica (Lamprinou et al., 2021; Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021).

Em que pese o teletrabalho constituir um contexto fértil para a atuação sincronizada da liderança virtual e das TICs, promovendo melhorias das práticas, políticas e programas de gestão, consolidando-se como alternativa cada vez mais usual nas organizações (Toleikienė et al., 2020), ainda existe uma lacuna no que tange a pesquisas no contexto do teletrabalho (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Toileikienė et al., 2020; Van Wart et al., 2019), evidenciando a potência prática da temática para os ambientes de trabalho modernos (De Vries et al., 2019; Müller & Niessen, 2019). Portanto, a problemática de estudo para a presente pesquisa está relacionada à identificação do potencial da liderança no contexto do teletrabalho, ou seja, quais são os caminhos e *gaps* de pesquisas relacionados à liderança no teletrabalho que ainda não foram pesquisados e podem ser considerados relevantes para o desenvolvimento do trabalho neste contexto?

Apesar das limitações na literatura científica (Gerards et al., 2018), o campo de estudos deve explorar os fatores contextuais que permeiam os arranjos de trabalho flexíveis (Rudolph et al., 2021), enfatizando os efeitos do teletrabalho (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Shockley et al., 2021) baseado na atuação da liderança (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Van Wart et al., 2019). Outrossim, estudos apontam que pautar o teletrabalho, bem como evidenciar suas nuances, nunca foi tão relevante como no momento de crise pandêmica e mesmo pós-pandêmica (Cho, 2020; Kramer & Kramer, 2020; Lamprinou et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Shockley et al., 2021), exigindo um redesenho

das práticas de trabalho contemporâneas (Schall & Chen, 2021). Com base nestas lacunas, o presente artigo se propõe a identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho.

## 2.2. Um arranjo de trabalho flexível

O teletrabalho, também denominado trabalho remoto, é um conceito que foi cunhado por Jack Niles, em 1970 (Dahlstrom, 2013; Santana & Cobo, 2020). É considerado um arranjo de trabalho flexível e, por meio das tecnologias da informação e comunicação (TICs), possibilita ao trabalhador fisicamente distante realizar suas atividades laborais em lugares separados da organização empregadora (Allen et al., 2015; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Bartsch et al., 2021; De Vries et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020; Rudolph et al., 2021; Santana & Cobo, 2020; Zhang et al., 2021). Desse modo, teletrabalhadores podem trabalhar, por exemplo, no espaço de casa (formato comumente mais utilizado), nos escritórios remotos (distantes do escritório principal), nas instalações dos clientes e/ou durante os períodos de viagens (De Vries et al., 2019; Raghuram & Fang, 2014; Santana & Cobo, 2020).

O campo de pesquisa sobre o tema aborda três frentes que apresentam estudos com foco em níveis hierárquicos diferentes nas organizações. Foi possível classificá-las considerando o indivíduo que participa do teletrabalho; as equipes virtuais, o que as motiva e por que o fazem; e, por fim, o resultado do teletrabalho para as organizações. Na Tabela 2.1 apresenta-se os principais estudos para demonstrar como o campo de pesquisa se constituiu ao longo dos anos.

**Tabela 2.1**

*Artigos seminais do campo de pesquisa*

Indivíduo	Equipes Virtuais	Organização
Baruch (2000)	Bell & Kozlowski (2002)	Demerouti et al. (2001)
Cooper & Kurland (2002)	Martins et al. (2004)	Bailey & Kurland (2002)
Golden & Veiga (2005)	Malhotra et al. (2007)	Podsakoff et al. (2003)
Bakker & Demerouti (2007)	Avolio et al. (2014)	Golden & Veiga (2008)
Gajendran & Harrison (2007)	Gilson et al. (2014)	Lautsch et al. (2009)
Golden et al. (2008)	Hoch & Kozlowski (2014)	Allen et al. (2015)
		Carnevale & Hatak (2020)
		Dirani et al. (2020)

Fonte: elaborada pela autora.

Os artigos seminais que apresentaram uma visão com foco nos indivíduos, em sua maioria, descreveram os impactos do teletrabalho na vida pessoal e profissional. Por meio de mediadores psicológicos, análises do contexto de isolamento no desempenho do trabalho e nas

intenções de rotatividade (Golden & Veiga, 2005; Golden et al., 2008) a interação entre tecnologia e comunicação, bem como os benefícios e armadilhas percebidos (Baruch, 2000; Cooper & Kurland, 2002) foi possível identificar os impactos no comportamento dos indivíduos (Bakker & Demerouti, 2007; Gajendran & Harrison, 2007).

Liderar equipes no teletrabalho é considerado um desafio desde o início da aplicação da modalidade (Martins et al., 2004). Os artigos seminais que abordam o teletrabalho apresentam as equipes virtuais com foco no impacto das hierarquias tradicionais (Hoch & Kozlowski, 2014), no compartilhamento do poder e na satisfação (Malhotra et al., 2007), considerando que existe uma fonte de transformações e transmissão da liderança em virtude das tecnologias da informação e das práticas utilizadas para aplicá-las (Avolio et al., 2014; Bell & Kozlowski, 2002; Gilson et al., 2014).

A liderança de indivíduos ou equipes virtuais acontece no ambiente externo da organização e exigem arranjos de trabalho de supervisão de apoio tanto das atividades profissionais do indivíduo, quanto da sua família (Bailey & Kurland, 2002; Lautsch et al., 2009). Ao analisar os artigos seminais do campo no contexto da organização, foi possível identificar novas direções e lições para o estudo da liderança no teletrabalho (Allen et al., 2015). Essas pesquisas buscam apresentar o quão eficaz é o teletrabalho desde que as condições para sua realização possam abarcar as demandas e os recursos necessários (Demerouti et al., 2001), visando o bem-estar, o compromisso organizacional, a satisfação e o impacto das relações superior-subordinado no comprometimento e desempenho dos teletrabalhadores (Carnevale & Hatak 2020; Golden & Veiga, 2008). Além disso, as pesquisas abordam a importância da compreensão dos processos cognitivos pelos líderes que necessitam de competências específicas para desenvolver os liderados neste contexto (Dirani et al., 2020; Podsakoff et al., 2003).

Ao considerar indivíduos, equipes e organização, o teletrabalho refere-se igualmente às expressões *home-based telework*, *teleworking from remote offices*, *mobile telework* (De Vries et al., 2019) *telework*, *telecommuting*, *virtual work* (Allen et al., 2015; Dahlstrom, 2013; De Vries et al., 2019; Raghuram & Fang, 2014; Rudolph et al., 2021; Wörtler et al., 2020), *flexplace*, *remote work* (Allen et al., 2015; Rudolph et al., 2021; Wörtler et al., 2020), *working from home* (Zhang et al., 2021), sendo um termo abordado sob diferentes óticas e perspectivas (Allen et al., 2015; Wörtler et al., 2020).

O termo *telecommuting* surge na década de 1970, ao caracterizar o trabalho realizado fora do escritório, especialmente pelo uso da comunicação telefônica como substituta do contato físico entre trabalhadores (De Vries et al., 2019; Nilles et al., 1976). Segundo Handy e

Mokhtarian (1996), na década de 1980, o teletrabalho torna-se relevante para planejadores de transporte, indústria de telecomunicações, empregadores, trabalhadores e comunidades. No entanto, é na década de 1990 que o teletrabalho se apresenta como base principal dos programas de flexibilidade e perspectiva para o futuro da gestão do trabalho (De Vries et al., 2019), porquanto se relaciona diretamente com aspectos tecnológicos, organizacionais, ambientais, econômicos e sociais (Dahlstrom, 2013).

Outrossim, o teletrabalho oportuniza flexibilidade espacial e temporal (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Müller & Niessen, 2019), evidenciando benefícios e desafios (Raghuram & Fang, 2014) no âmbito individual, organizacional e coletivo (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014; Zhang et al., 2021). Neste sentido, as organizações que implementam o teletrabalho podem obter maiores níveis de desempenho, imagem positiva na mídia, satisfação, melhoria do atendimento ao cliente, produtividade, retenção de trabalhadores, além de reduzirem os custos com imobiliários (Martinez-Sanchez et al., 2008; Mayo et al., 2016; Raghuram & Fang, 2014). No entanto, a adoção do teletrabalho deve priorizar o investimento em equipamentos, *softwares* e segurança cibernética, além do suporte contínuo em TICs para teletrabalhadores (Mayo et al., 2016; Schall & Chen, 2021).

Santana e Cobo (2020) elucidam que o teletrabalho é também resultado da influência tecnológica na natureza do trabalho. Por um lado, o teletrabalho revela efeitos positivos, tais quais: comunicação entre trabalhadores geograficamente distantes (Dahlstrom, 2013; Engelen et al., 2019; Miglioretti et al., 2021); envolvimento no trabalho (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014), aumento da autonomia, flexibilidade (Zhang et al., 2021) e da responsabilidade na realização das metas (Kreitner & Kinicki, 2013; Miglioretti et al., 2021), melhores níveis de desempenho e satisfação, redução das intenções de rotatividade (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mayo et al., 2016; Rudolph et al., 2021; Zhang et al., 2021), maior controle do horário e local para executar as atividades (Engelen et al., 2019; Miglioretti et al., 2021; Van Steenbergen et al., 2018), equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Gajendran & Harrison, 2007; Lamprinou et al., 2021) menor tempo gasto com deslocamentos (Raghuram & Fang, 2014), contribuindo, em última análise, para a redução de tráfego (Gajendran & Harrison, 2007) e preservação ambiental (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Por outro lado, seus efeitos negativos podem se manifestar no limite da tênue fronteira entre trabalho e vida pessoal, sobrecarga, exaustão, distanciamento e enfraquecimento do relacionamento interpessoal com colegas de trabalho (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mills & Grotto, 2017; Rudolph et al., 2021; Weinert et al., 2015; Zhang et al., 2021).

Adicionalmente, o uso das TICs para trabalho nas horas de descanso pode gerar estresse e conflitos (Ghislieri et al., 2017; Miglioretti et al., 2021), sentimento de isolamento social e de invisibilidade para progressão na carreira (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Cabe ainda destacar que, em função da pandemia Covid-19, a adesão ao teletrabalho muitas vezes deu-se de maneira compulsória, refletindo uma transferência instantânea não planejada (Lamprinou et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Shockley et al., 2021) e problematizando a ideia de que o teletrabalho deveria pressupor uma decisão voluntária por parte do(a) trabalhador(a) (Dahlstrom, 2013). Diferentemente do que se propõe no teletrabalho tradicional, no contexto pandêmico, ocorreu de maneira inesperada e sem opção de escolha, o que requer cuidados redobrados das lideranças no sentido de proporcionar uma boa adaptação e preservar a saúde física e mental de suas equipes (Anderson & Kelliher, 2020; Chong et al., 2020; Liebermann et al., 2021; Shockley et al., 2021; Zhang et al., 2021), lançando luz ao novo papel da liderança neste contexto.

### *2.2.1. O papel da liderança*

O cenário imposto pela crise da Covid-19 provocou um interesse renovado no que tange à liderança nas organizações (Alcadipani, 2020; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Mucci-Ferris et al., 2021), exigindo, também, líderes fortes que saibam conduzir equipes num ambiente turbulento (Bartsch et al., 2021; Kane et al., 2019; Liebermann et al., 2021). A literatura científica atual considera que o líder tem papel essencial na inspiração dos trabalhadores (Buengeler et al., 2018), o que corrobora com a evolução do entendimento de liderança pelo exemplo no campo do comportamento organizacional.

No tocante à historicidade, as teorias sobre liderança dividiram-se em: traços de personalidade, comportamental, contingencial e nova liderança. A teoria dos traços de personalidade, cunhada por Bird, Lord, De Vader e Alliger, em 1990, se concentrava nas características e atributos pessoais na diferenciação dos líderes e dos seus seguidores, bem como líderes eficazes e ineficazes (Bowditch & Buono, 2002). Ademais, o comportamento exibido pelo líder começou a ser estudado em 1940, na Universidade Estadual de Ohio, fortalecendo a tendência comportamental, que tem como precursores Hemphill e Coons (Chemers, 2000; Melo, 2004). A teoria comportamental aborda os fatores (i) estrutura inicial – definição do papel do líder e de seus subordinados, e (ii) consideração – manutenção de relacionamentos de trabalho, apresentando uma vertente que enfatiza os sentimentos dos trabalhadores subordinados (Melo, 2004).

Em 1950, ainda na tendência comportamental, a Universidade de Michigan investigou o desempenho das organizações, a partir das características comportamentais de seus líderes, apresentando duas importantes dimensões: orientação para o trabalhador e orientação para a produção, se referindo a relações interpessoais e aspectos técnicos e práticos, respectivamente (Bowditch & Buono, 2002). Outro estudo citado na tendência comportamental é de Blake e Mouton, de 1964, que propõe combinações entre o foco na produção e o foco nas pessoas por parte dos gestores, concluindo que o estilo de gerenciamento mais eficaz seria o gerenciamento para as pessoas (Vecchio, 2009).

Considerando atributos contingenciais e compreendendo que a liderança não é um fenômeno individual isolado do ambiente ao qual a organização está inserida (Oc, 2018), evidencia-se o surgimento do estilo contingencial. No ano de 1973, as abordagens líder-membro e participação-líder ganham destaque (Bowditch & Buono, 2002; Melo, 2004), enquanto, em meados de 1976, Hersey e Blanchard discutem a liderança situacional (Vecchio, 2009). Já o estilo da nova liderança engloba, além de outras abordagens, a carismática, a transformacional, a transacional e a visionária (Bowditch & Buono, 2002), sendo a carismática derivada da teoria dos traços e a transformacional / transacional oriunda da teoria comportamental e contingencial (Fonseca et al., 2015).

Em suma, as teorias de liderança devem se atentar às transformações na natureza do trabalho, tal como seus impactos, buscando perspectivas de gestão dinâmicas e flexíveis (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Northouse, 2018). Os desafios organizacionais, especialmente em ambientes diferentes e muitas vezes adversos, tal qual o teletrabalho compulsório, exigem respostas da liderança a condições voláteis, incertas, complexas e ambíguas, enfatizando as implicações práticas nos níveis organizacional e individual (Antonacopoulou & Bento, 2020; Antonacopoulou & Bento, 2018; Antonacopoulou et al., 2019; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

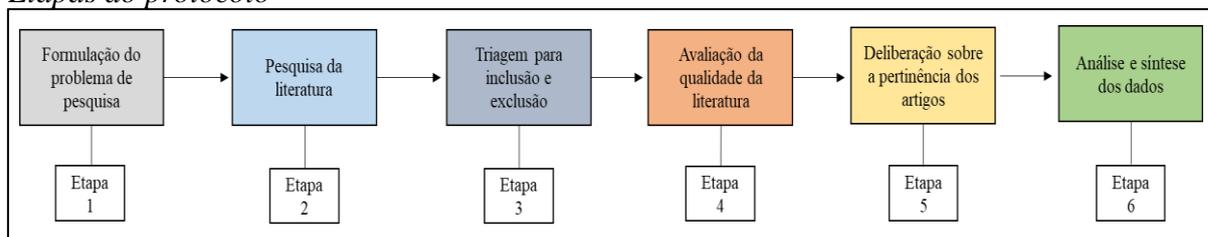
### **2.3. Percurso metodológico**

O método selecionado para a presente pesquisa descritiva e de natureza qualitativa foi a revisão sistemática da literatura, uma estratégia de pesquisa documental coerente epistemologicamente com o objetivo de mapear uma produção científica (Templier e Paré, 2015). Análises bibliométricas, enquanto técnica de análise de dados que pode ser adotada em uma revisão sistemática da literatura (Carvalho et al., 2021; Scussel et al., 2022), foram usadas para retratar o cenário de produção científica (Araújo & Alvarenga, 2011; Medeiros et al., 2016)

referente à liderança no contexto do teletrabalho, lançando luz a novos desafios e possibilidades de investigação.

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, a partir do protocolo de Templier e Pará (2015), seguindo as etapas descritas na Figura 2.1, para mapear a produção científica, identificando itinerários da pesquisa e delineando novos desafios e possibilidades de investigação.

**Figura 2.1**  
*Etapas do protocolo*



Fonte: elaborada pela autora.

Após a elaboração do problema de pesquisa (i), a pesquisa da literatura (ii) foi realizada pela base *Web of Science (WoS) - Clarivate Analytics* considerada uma das principais fontes de informação para pesquisa em bases de dados acadêmicos (Aria & Cuccurullo, 2017; Crossan & Apaydin, 2010; Scaringella & Radziwon, 2018). Além de oportunizar uma busca com abrangência temporal maior, se comparada às outras bases, como a Scopus, por exemplo, a WoS privilegia periódicos de alto impacto, propiciando maior qualidade às revisões de literatura (Chadegani et al., 2013). Outro fator a ser considerado foi a quantidade de artigos que se repetiram nas bases de dados WoS e Scopus, justificando a utilização de apenas uma base de dados, no caso, a WoS, mormente pelo critério de qualidade supracitado.

A partir da opção pesquisa avançada, procedeu-se à busca com os operadores booleanos *and* e *or*, por tópico (TS) para a sequência de caracteres: ("*telework*" AND "*leadership*" OR "*home office*" AND "*leadership*" OR "*remote work*" AND "*leadership*" OR "*teleworking*" AND "*leadership*" OR "*telecommuting*" AND "*leadership*"). Assim, o acesso à literatura científica foi realizado em dezembro de 2021 e retornou 97 documentos.

Na sequência, no que concerne à aplicação de filtros e definição da triagem para inclusão e exclusão (iii), não houve recorte temporal, considerando todos os anos de publicação disponíveis na coleção principal da WoS, ou seja, entre 1945 e 2021 visando a uma maior abrangência dos resultados. Em seguida, aplicou-se o filtro tipo de documento - *article*, excluindo-se 13 documentos, resultando em 84 artigos para análise.

Posteriormente, ainda na fase de definição de filtros de inclusão/exclusão, as categorias *business*, *management*, *psychology applied* e *public administration* foram selecionadas, porquanto referem-se às áreas que tradicionalmente têm estudado liderança, o que resultou em 38 artigos. Aplicou-se, também, o filtro idioma *english*, totalizando 37 artigos. Cabe destacar que a aplicação do filtro no critério idioma, justifica-se pelo fato de que artigos escritos em inglês são mais acessíveis para o público de pesquisadores (Di Bitetti & Ferreras, 2017), assumindo *status* de língua das ciências (Ferreira, 2017).

Avançando para a etapa de seleção dos critérios para avaliação da qualidade da literatura (iv), utilizou-se o *Journal Citation Reports* (JCR), por ser vinculado à WoS, apresentando confiabilidade, bem como o fator de impacto das publicações (Cadeghani et al, 2013). Desse modo, procedeu-se com a exclusão de 4 periódicos que não estavam indexados no JCR (2021), reduzindo a quantidade para 33 artigos.

Ulteriormente, realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 33 artigos, efetivando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), o que ocasionou a retirada de 3 artigos que não tinham o tema como foco principal, e a composição do *corpus* final com 30 artigos científicos para a revisão sistemática.

Por fim, para análise e síntese dos dados (vi), optou-se pela utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para a execução de análises bibliométricas dos 30 artigos finais. A partir do uso do *software* estatístico *RStudio* executando os pacotes ‘*tmap*’ (Tennekes, 2018) e ‘*bibliometrix*’, foi possível importar os dados bibliográficos gerados pela WoS (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020). Por seu turno, o *software* *VOSviewer* é uma ferramenta para subsidiar uma análise bibliométrica (Aria & Cuccurullo, 2017; van Eck & Waltman, 2010) e, no presente estudo, viabilizou a representação gráfica do acoplamento bibliográfico dos artigos analisados de modo a alcançar os objetivos deste estudo, quais sejam, traçar os itinerários da pesquisa no tema, sintetizando seu estado da arte, e propor uma agenda de pesquisas ulteriores, abraçando novas possibilidades e desafios.

Por conseguinte, os resultados estão estruturados em tópicos que atestam o alcance de cada um dos objetivos do estudo: itinerários de pesquisa, representando o passado e o presente/estado da arte das publicações; e agenda de pesquisa, simbolizando o futuro e os novos desafios das pesquisas, com base nas lacunas identificadas.

## 2.4. Resultados

Ao analisar os artigos que pertencem à amostra desta pesquisa, foi possível perceber que diferentes abordagens/natureza de pesquisa e enquadramentos/*framework* foram utilizadas. Com relação à abordagem ou natureza das pesquisas, em sua maioria, 60% são quantitativas, 33% qualitativas e apenas 7% apresentaram as duas abordagens, desenvolvidas de pesquisas teórico-empíricas (87%) e teóricas (13%).

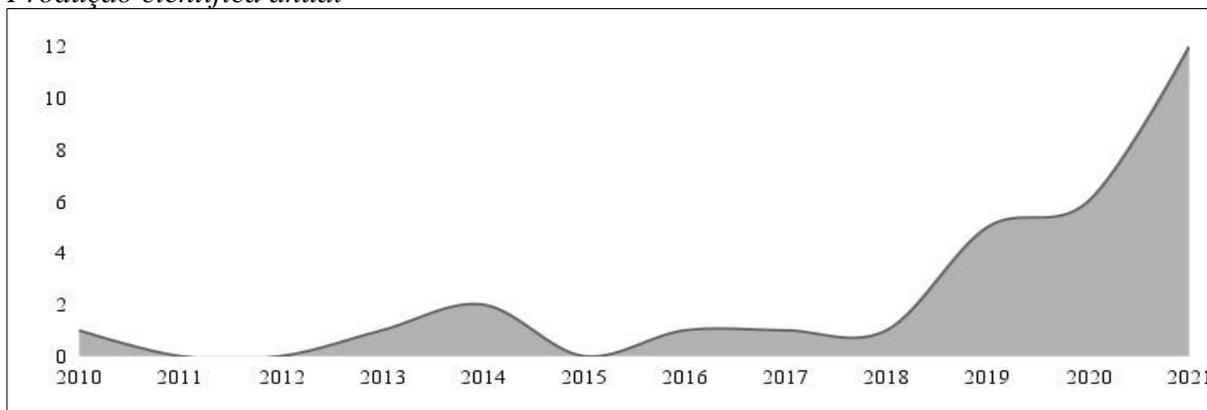
Quanto aos aspectos metodológicos observados nos artigos teórico-empíricos, destacam-se o *survey* como método de pesquisa e a estatística multivariada como técnica de análise dos dados mais utilizados, o que de fato confirma parcela significativa de estudos que adotam a abordagem quantitativa. Neste sentido, pode-se afirmar que existe oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas, por exemplo: (i) com finalidade exploratória; (ii) que adotem o uso da revisão sistemática de literatura como método de pesquisa; (iii) que façam o uso da análise de conteúdo como técnica para analisar os dados coletados.

Foi possível constatar que 25 periódicos publicaram os 30 artigos em questão, e apenas 05 revistas publicaram mais de 01 artigo (*Human Factors*, *Journal of Applied Psychology*, *Leadership & Organization Development Journal*, *Public Personnel Management* e *Review of Public Personnel Administration*), representando 20% dos periódicos analisados.

A produção científica anual, apresentada na Figura 2.2, teve início modesto e escasso, acumulando 23% dos artigos publicados no período de 2010 a 2018, sendo que, no hiato temporal entre 1945 e 2009, e nos anos 2011, 2012, 2015 respectivamente, não foram registradas publicações. No entanto, a partir de 2019, registrou-se um aumento significativo de publicações (17%), que permaneceu nos anos posteriores 2020 (20%) e 2021 (40%). Destarte, cabe salientar que a temática sobre a pandemia influenciou definitivamente o aumento das publicações, visto que 53% dos artigos analisados discutem a Covid-19 no âmbito da liderança no teletrabalho.

**Figura 2.2**

*Produção científica anual*



Fonte: elaborada pela autora.

Os 30 artigos foram escritos por 97 autores, com 97% de autoria múltipla e apenas 1 publicação de autoria única, de Dahlstrom (2013). Além disso, o único autor que tem mais de uma publicação é Myungjung Kwon (2019 e 2020), filiado à *California State University Fullerton*, USA. No que se refere à representatividade do país por autor(a) de correspondência, foi possível identificar que os Estados Unidos da América detêm o maior número de publicações (46,8%), seguidos pela Holanda (17%), Alemanha (10%), Espanha (7%), Canadá, Grécia, Itália, Coréia do Sul, Lituânia e Reino Unido (com 3,2% cada). As publicações originam-se da América do Norte, Ásia e Europa, o que aponta para a não representatividade dos continentes África, América do Sul e Oceania.

Dos 26 artigos teórico-empíricos analisados, apenas 21 informaram os países onde os dados de pesquisa foram coletados, quais sejam: Alemanha (Bartsch et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Müller & Niessen, 2019), Austrália (Hafermalz & Riemer, 2020), Canadá (Neufeld et al., 2010), China (Raghuram & Fang, 2014), Coréia do Sul (Kwon et al., 2019), Grécia (Lamprinou et al., 2021), Espanha (Mayo et al., 2016), Estados Unidos da América (Bae et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020; Mucci-Ferris et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020; Shockley et al., 2021; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020), Holanda (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014), Itália (Miglioretti et al., 2021) e Lituânia (Toleikienė et al., 2020). Nota-se que o *locus* de pesquisa pode ser diferente da localização geográfica do autor correspondente, e que neste caso, evidenciaram a participação dos países Austrália e China para a realização dos estudos analisados.

No que concerne à citação dos artigos analisados, a Tabela 2.2 organiza um *ranking*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, periódicos, ano e fator de

impacto do periódico citado, a partir do *Journal Citation Reports* (JCR), com referência no ano 2021.

**Tabela 2.2**

*Ranking artigos mais citados*

#	Referência	Periódico	Nº de citações	Ano	JCR (2021)
1	Peters et al. (2014)	<i>Human Resource Management</i>	66	2014	5.078
2	Bartsch et al. (2021)	<i>Journal of Service Management</i>	47	2021	11.768
3	De Vries et al. (2019)	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	35	2019	5.298
4	Rudolph et al. (2021)	<i>Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice</i>	32	2021	7.235
5	Gerards et al. (2018)	<i>Personnel Review</i>	31	2018	3.434

Fonte: elaborada pela autora a partir da base de dados *Web of Science* (WoS).

Os artigos mais citados são teórico-empíricos e, com exceção de Rudolph et al. (2021), os demais adotaram a abordagem quantitativa com uso de estatística multivariada como técnica de análise. O artigo mais citado, o de Peters et al. (2014), é também o mais antigo, no entanto, o segundo artigo mais citado Bartsch et al. (2021) se destaca por abordar a temática da Covid-19 (considerando que os demais foram escritos anteriormente à pandemia) e por ter sido publicado no periódico *Journal of Service Management*, que dentre as 5 publicações, é o que tem maior impacto no JCR. Além disso, 60% dos 5 artigos mais citados foram estudos realizados na Holanda (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014), o que sugere a relevância do contexto de teletrabalho holandês para os pesquisadores.

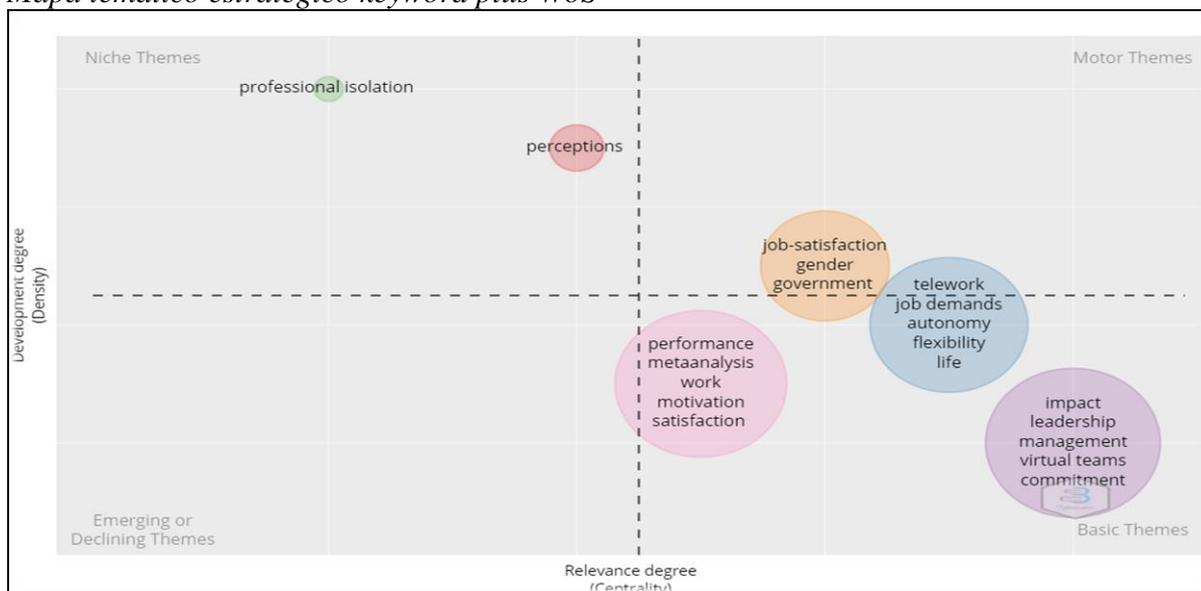
Paralelamente, 38% dos estudos teórico-empíricos foram realizados no setor privado, 27% no setor público, 19% nos setores público, privado e terceiro setor, 4% no setor público e privado, e 12% não informaram. Além disso, 7% das pesquisas realizadas utilizaram plataformas de *crowdsourcing* comerciais para a fase da coleta de dados, onde os(as) participantes receberam pagamento em dinheiro; a título de exemplo, *Amazon Mechanical Turk* (Riordan & Glikson, 2020; Wörtler et al., 2020), e *Prolific* (Wörtler et al., 2020), ou apenas pagamento em dinheiro (Raghuram & Fang, 2014; Shockley et al., 2021), ou ainda, sorteio de *vouchers* para aquisição de livros (Müller & Niessen, 2019).

Para a realização das pesquisas discutidas nos artigos teórico-empíricos, foi possível verificar que 27% receberam financiamento, quer seja de uma, duas ou três fontes. Dos artigos que receberam financiamento, 37,5% consideraram a temática que perpassa o contexto pandêmico, sendo que, no total, 53% dos artigos analisados (teóricos e teóricos-empíricos) abordaram a Covid-19 como tema disparador de investigação e reflexão.

Em seguida, com base na proposta de Cobo et al. (2011) para mapeamento científico de campos de pesquisa, foi possível identificar *clusters* que compõem o mapa temático ou diagrama estratégico (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020) apresentado na Figura 2.3. Optou-se pela utilização das *keywords plus* como unidade de análise (Aria & Cuccurullo, 2017; Cobo et al., 2011), devido a sua importância para a apresentação dos resultados, quando comparada às palavras-chave dos artigos (Rodríguez-Soler et al., 2020).

**Figura 2.3**

*Mapa temático estratégico keyword plus WoS*



Fonte: elaborada pela autora, com uso do *bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017).

O diagrama é formado por dois parâmetros denominados densidade (eixo grau de desenvolvimento) e centralidade (eixo grau de relevância) (Callon et al., 1991; Cobo et al., 2011), responsáveis por classificar os temas (*keyword plus*) em quatro grupos (*motor themes*, *basic themes*, *emerging or declining themes* e *niche themes*) (Cobo et al., 2011). Desse modo, a Figura 2.3 apresenta um conjunto de temas de pesquisa, a partir do mapeamento estratégico bidimensional proposto por Cobo et al. (2011).

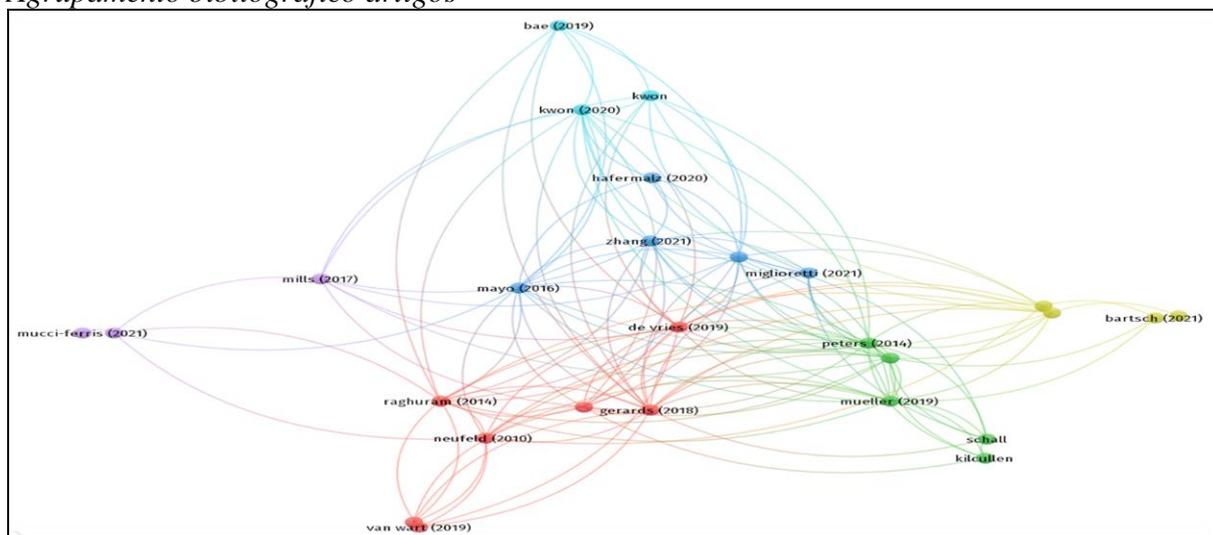
O eixo centralidade evidencia o grau de interação entre os *clusters* (ou aglomerados), enquanto o eixo densidade indica a coesão interna do *cluster* apresentado (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020). Tais conceitos auxiliam na análise da Figura 2.3, sendo possível caracterizá-los como: (a) *cluster 1* – *job-satisfaction*, *gender* e *government* – são temas motores (*motor themes*) localizados no quadrante superior direito, estão bem desenvolvidos e são significativos para organizar o campo de pesquisas, apresentando alta densidade, forte centralidade e relacionam-se externamente com outros

conceitos aplicáveis (Cobo et al., 2011); (b) *cluster 2 – performance, metaanalysis, work, motivation e satisfaction*, *cluster 3 – telework, job demands, autonomy, flexibility e life*, e *cluster 4 – impact, leadership, management, virtual teams e commitment* – são temas básicos (*basic themes*) posicionados no quadrante inferior direito, são importantes para o campo de pesquisas, mas não estão desenvolvidos. Trata-se de um quadrante que reúne temas gerais, básicos e transversais (Cobo et al., 2011); (c) O quadrante inferior esquerdo não apresentou *cluster* para os dados analisados no presente estudo.

Temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*), considerados fracos e marginais, apresentando baixas centralidade e densidade; (d) *cluster 5 – perceptions*, e *cluster 6 – professional isolation* – são temas de nicho (*niche themes*), dispostos no quadrante superior esquerdo, constituindo temas periféricos ou muito especializados, com conexões internas bem desenvolvidas e conexões externas não tão significativas, definindo-se como temas marginais para o campo de pesquisas.

Com o intuito de apresentar a força de ligação entre os artigos que compõem o *corpus* do presente estudo, a partir da Figura 2.4, evidencia-se o acoplamento entre 6 *clusters* que estão representados por cores (azul claro, azul, roxo, vermelho, verde e amarelo).

**Figura 2.4**  
*Agrupamento bibliográfico artigos*



Fonte: elaborada pela autora, com uso do *Vosviewer* (van Eck & Waltman, 2010).

O *cluster* azul claro reuniu 3 artigos que dizem respeito aos fatores contextuais que influenciam a participação de teletrabalhadores em programas de teletrabalho. Evidenciam-se temáticas determinantes na adoção do teletrabalho nas organizações, a partir da cultura orientada para a gestão do desempenho (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Kwon & Jeon, 2020),

cultura hierárquica (Kwon et al., 2019), gênero (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2019), liderança, apoio organizacional institucional (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020) e seus impactos sobre a satisfação (Kwon & Jeon, 2020), adesão, permanência ou abandono nos programas de teletrabalho (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2019).

Já o *cluster* azul escuro coligiu 5 artigos que se desdobram em papéis e elos entre organização-trabalho-indivíduo que impactam o contexto multifacetado do teletrabalho, abordando aspectos individuais e organizacionais no contexto do teletrabalho. Neste sentido, cabe ressaltar a importância do posicionamento dos líderes na implementação de melhores práticas de GP (Mayo et al., 2016), uma vez que impactam diretamente o equilíbrio trabalho-família (Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021). Além disso, conectividade interpessoal (Hafermalz & Riemer, 2020), envolvimento no trabalho (Miglioretti et al., 2021), autonomia, estrutura para desenvolver as tarefas (Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020), engajamento da equipe, segurança cibernética (Zhang et al., 2021); flexibilidade (Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021) e atuação da liderança (Hafermalz & Riemer, 2020; Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021) são temas que se conectam na gestão organização-trabalho-indivíduo, sobretudo no contexto pandêmico do teletrabalho (Hafermalz & Riemer, 2020; Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020).

O *cluster* roxo é composto por 3 estudos que relacionam percepções e experiências no âmbito da realização de atividades remotas, discutindo a temática de gênero na esfera do teletrabalho, propondo aprendizado com as experiências de teletrabalhadores (Mills & Grotto, 2017; Riordan & Glikson, 2020) e estudantes universitários (Mucci-Ferris et al., 2021); destacando os desafios provenientes da pandemia Covid-19 (Mucci-Ferris et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020).

Os desafios e efeitos produzidos a partir da relação entre líderes e liderados(as) no contexto do teletrabalho caracterizam os 8 artigos que compõem o *cluster* vermelho. Em síntese, o *cluster* apresenta pontos de contato que perpassam a relação líder-liderado(a), fortalecendo a abordagem de liderança orientada para o relacionamento (Dahlstrom, 2013; De Vries et al., 2019), com ênfase na comunicação eficaz (Dahlstrom, 2013; Liebermann et al., 2021; Neufeld et al., 2010), valorizando o estilo de liderança transformacional (Gerards et al., 2018; Liebermann et al., 2021; Neufeld et al., 2010) e demandando um estilo de liderança diretivo que priorize a hierarquia na relação de liderança (Raghuram & Fang, 2014). Além disso, é possível identificar que a discussão sobre engajamento dos teletrabalhadores (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018) e as particularidades da liderança eletrônica (Liebermann et

al., 2021; Toleikienė et al., 2020; Van Wart et al., 2019) tornam-se ainda mais desafiadores para o ambiente organizacional.

O *cluster* verde agrupou 6 artigos relacionados à implementação de práticas e estratégias organizacionais, inspiradas nas vivências de teletrabalhadores. Este *cluster* tangencia as experiências intrapessoais dos teletrabalhadores (Müller & Niessen, 2019; Peters et al., 2014) e das equipes em ambientes virtuais (Kilcullen et al., 2021) como, por exemplo, a relação entre a frequência da comunicação dos líderes com o desempenho diário no trabalho e o esgotamento dos trabalhadores (Shockley et al., 2021); lançando luz às práticas e temas de GP que podem auxiliar as organizações e os indivíduos no enfrentamento aos desafios do teletrabalho, em especial, no cenário pandêmico provocado pela Covid-19 (Kilcullen et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Schall & Chen, 2021; Shockley et al., 2021).

Por fim, reimaginar o futuro do trabalho é o convite feito por 5 artigos que integram o *cluster* amarelo, organizando o debate em torno das adaptações e mudanças que o trabalho impõe no presente e alerta para o futuro organizacional (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Bartsch et al., 2021; Lamprinou et al., 2021; Santana & Cobo, 2020); por exemplo, a gestão de desempenho dos teletrabalhadores (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021), a gestão de talentos nas empresas (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), o apoio da supervisão (Lamprinou et al., 2021), e a criação de melhorias no âmbito da vida quotidiana (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021) imersa na pandemia da Covid-19 (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Bartsch et al., 2021; Lamprinou et al., 2021).

## **2.5. A localização geográfica e a influência no teletrabalho e na liderança**

Os países do Sul Global podem ter muito a dizer sobre liderança no teletrabalho, sobretudo no cenário pandêmico, considerando suas peculiaridades econômicas e especificidades culturais. No entanto, a gama de oportunidades para estudos em diferentes localizações geográficas, organizações e cenários, se produz também a partir do olhar para pesquisas antecedentes, discutindo suas principais contribuições, ratificando a relevância de realizar revisões sistemáticas que identifiquem lacunas na produção científica, constituindo novos desafios e possibilidades de investigação. Por exemplo, na presente revisão, 60% dos artigos mais citados são estudos realizados na Holanda (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014), o que sugere relevância da liderança no contexto de teletrabalho holandês e expectativa de aprendizado a partir de sua dinâmica organizacional.

Considerando os estudos realizados na esfera do serviço público federal americano (Bae et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020), constatou-se que a gestão da diversidade e o apoio da liderança, além de contribuírem com a elegibilidade organizacional e a participação no teletrabalho, assumem papéis fundamentais na motivação dos trabalhadores e na melhoria do desempenho organizacional (Bae et al., 2019). Aliás, a cultura orientada para o desempenho e o compromisso da liderança influenciam a eficácia do teletrabalho e o aumento da inovação na esfera da gestão pública (Kwon & Jeon, 2020). Nessa linha, no contexto do serviço público coreano, a decisão por adesão ou abandono do programa de teletrabalho está diretamente relacionada à cultura organizacional, às características das tarefas e ao suporte da liderança no equilíbrio trabalho-vida pessoal (Kwon et al., 2019).

A pesquisa realizada no âmbito do serviço público holandês, por De Vries et al. (2019), alerta que as organizações públicas devem ter cautela na implementação do teletrabalho, valorizando o planejamento e a avaliação de seus programas de forma a reduzir potenciais efeitos negativos, uma vez que a liderança precisa atuar no apoio e desenvolvimento da equipe, reduzindo a insatisfação e isolamento profissional dos teletrabalhadores (De Vries et al., 2019). Neste sentido, o estudo de Liebermann et al. (2021) indica que, em função do teletrabalho compulsório provocado pela pandemia, líderes que atuam no serviço público alemão afirmam sofrer com conflitos de papéis, altas cargas de trabalho e pressão na gestão do tempo, além das falhas na comunicação que dificultaram o desempenho do papel da liderança transformacional.

No âmbito do setor privado na Espanha (Mayo et al., 2016), Itália (Miglioretti et al., 2021) e Grécia (Lamprinou et al., 2021), também é evidenciada a atuação dos(as) líderes como incentivadores na realização do teletrabalho (Mayo et al., 2016), visto que a adoção do mesmo influenciará o bem-estar dos teletrabalhadores, estimulando o engajamento profissional e equilíbrio entre trabalho-família (Miglioretti et al., 2021); reconhecendo as contribuições dos teletrabalhadores e incentivando a formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas que reduzam o esgotamento no trabalho e promovam equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Lamprinou et al., 2021). Ademais, o estudo realizado com trabalhadores alemães que estão em regime parcial de teletrabalho (casa e escritório) sugere que estes devem estabelecer metas próprias para os dias que estão teletrabalhando em casa (Müller & Niessen, 2019).

Além disso, a pesquisa realizada com teletrabalhadores do setor privado que prestavam serviço para o governo australiano chama atenção para a conectividade interpessoal como habilidade que líderes precisam desenvolver e exercer, particularmente, com teletrabalhadores que estão geograficamente distantes (Hafermalz & Riemer, 2020). Neste sentido, a capacidade de estabelecer e manter conectividade interpessoal com teletrabalhadores torna-se uma

competência singular para os(as) líderes, pois a flexibilidade e adaptabilidade do cenário empresarial, demandará harmonia entre as dualidades (liberdade / controle – proximidade / distanciamento) que operam remotamente (Hafermalz & Riemer, 2020).

Outro ponto de reflexão destaca a relevância da *work-life* (WL) e *work-to-home interference* (WHI) para líderes executivos seniores – trabalhadores de uma empresa multinacional sediada nos EUA – que citam intensas cargas de trabalho e a fragilidade dos limites no ambiente trabalho-casa (Mills & Grotto, 2017). Não obstante, o espaço de casa se apresenta como desafiador para os(as) líderes, porque perceberam a falta de apoio da família e o aumento das responsabilidades não laborais – sentidas especialmente por mulheres, que relatam o cuidado infantil e outras atividades imprevisíveis –, sendo de suma importância enfrentar a desigualdade de gênero em cargo de liderança nas organizações, incluindo a discrepância na amostra analisada por Mills e Grotto (2017), onde os homens representam 82% dos respondentes que ocupam o cargo de líder na multinacional.

Outrossim, Raghuram & Fang (2014) problematizam que a viabilidade do teletrabalho também ocorre em função das diferentes práticas culturais e sociais que perpassam as localizações geográficas e que, por vezes, são transferidas de um país para outro. Este estudo foi realizado no setor privado chinês e sugere que o teletrabalho requer líderes treinados, que aprendam a usar ferramentas online para definir metas semanais e fornecer *feedbacks*; assim, os teletrabalhadores podem compreender quais são as expectativas em relação ao trabalho desenvolvido e se sentirem mais seguros quanto ao arranjo de trabalho remoto (Raghuram & Fang, 2014). Ademais, Shockley et al. (2021) evidenciam que a qualidade da comunicação diária entre líderes e liderados está associada ao desempenho e *burnout* de teletrabalhadores americanos do setor privado (especialmente na crise da Covid-19). Assim, ao invés de priorizar a quantidade, os líderes devem se concentrar na qualidade da comunicação, informando quais ferramentas serão usadas para a realização das tarefas (Shockley et al., 2021).

Estudos realizados com canadenses (Neufeld et al., 2010) e holandeses (Gerards et al., 2018) apontam que a liderança no contexto de teletrabalho, seja na esfera pública ou no setor privado, deve considerar que a distância física não precisa ser compreendida como uma barreira para a eficácia da comunicação entre líderes e liderados(as) (Neufeld et al., 2010), sendo que as *new ways of working* (NWW) impactaram positivamente o engajamento de teletrabalhadores quando as organizações potencializaram as habilidades dos(as) líderes (Gerards et al., 2018). Diferentemente dos achados tratados anteriormente, Santana e Cobo (2020) anunciam que a pertinência do teletrabalho está inter-relacionada às condições econômicas, políticas e sociais, não sendo limitadas ao desenvolvimento tecnológico e à mudança do local de trabalho. Apesar

da escrita ser anterior ao contexto da Covid-19, Santana e Cobo (2020) problematizam a urgência na elaboração de políticas organizacionais que enfrentem as incertezas do futuro.

Adicionalmente à pauta sobre gênero nas organizações privadas, Riordan e Glikson (2020) alertam que o uso de *emojis* por quem ocupa o cargo de liderança – independente de gênero – produz percepções positivas e negativas sobre eficácia, obtenção de apoio e relacionamento com a equipe. A propósito, quando a relação é entre líder e lideradas (teletrabalhadoras), o uso de *emojis* por parte da liderança (homem ou mulher) foi compreendido como uma comunicação imprudente e inadequada para a relação de trabalho, presumida como formal (Riordan & Glikson, 2020). Além disso, no serviço público, a categoria gênero feminino pode ser razão para a não adesão ao programa de teletrabalho coreano (Kwon et al., 2019), ou pode ser motivo de inclusão e permanência de trabalhadores americanos(as) (Bae et al., 2019).

## **2.6. Agenda de pesquisa: novos desafios e possibilidades**

O campo de estudos sobre teletrabalho apresentado nas sessões anteriores organiza pautas relevantes para a liderança e se inscreve no desafiador cenário pandêmico oriundo da Covid-19. A sugestão de agenda futura foi construída considerando o campo já estabelecido descrito no referencial teórico, assim como os resultados identificados na amostra selecionada para essa revisão sistemática da literatura. Para tanto, classificou-se a amostra para demonstrar os primeiros autores que descobriram a aplicabilidade do tema e desenvolveram a estrutura, bem como artigos recentes que condensam os tópicos e demonstram um caminho para futuras pesquisas (Figura 2.5).

**Figura 2.5**

*Descoberta e aplicabilidade versus caminhos para pesquisas futuras*

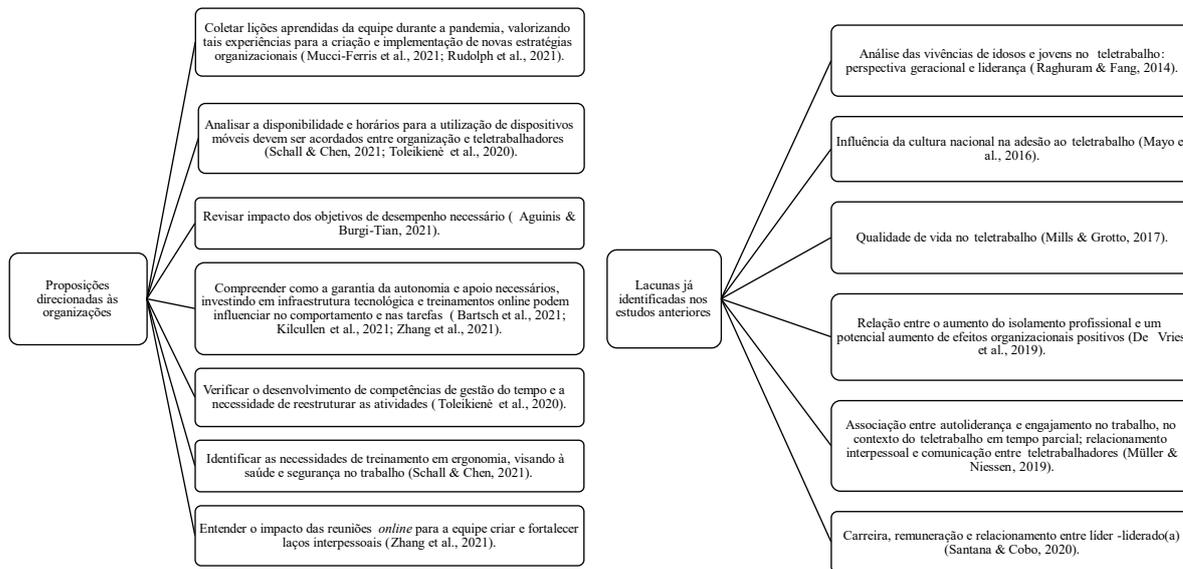


Fonte: elaborada pela autora.

Surgem oportunidades de pesquisas que utilizem dados longitudinais (Bae et al., 2019; Bartsch et al., 2021; Gerards et al., 2018; Kwon & Jeon, 2020; Kwon et al., 2019; Miglioretti et al., 2021; Neufeld et al., 2010; Peters et al., 2014), bem como a realização de pesquisas experimentais (Bae et al., 2019). Essas oportunidades geraram proposições direcionadas às organizações e lacunas já identificadas nos estudos analisados que compuseram o *corpus* da pesquisa considerando que indivíduos e equipes estão inseridos neste contexto também (Figura 2.6).

**Figura 2.6**

*Proposições e lacunas identificadas nos estudos analisados*



Fonte: elaborado pela autora.

Para atingir o objetivo deste artigo, identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho, foi necessário apresentar as proposições e lacunas já encontradas em artigos publicados para então demonstrar que certos temas coincidem com aqueles já estudados, enquanto outros lançam luz em direção a novos desafios e possibilidades de pesquisa. Essa é a principal contribuição deste artigo, que partiu da análise e evolução do campo, para propor em seguida um direcionamento para futuras pesquisas.

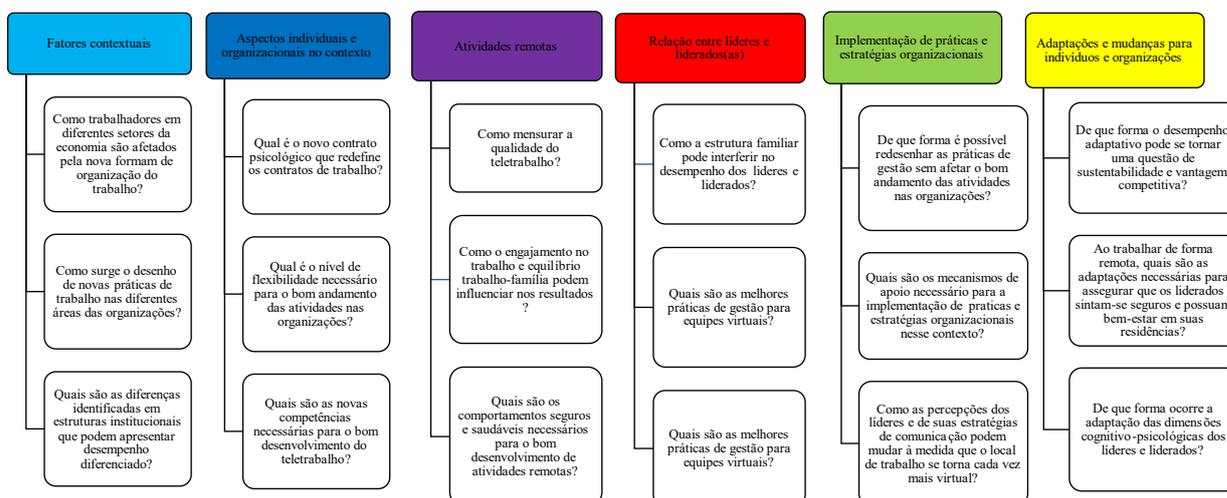
Considerando os *insights* que organizam o presente artigo, nota-se que tal cenário é marcado pela inclusão de trabalhadores no arranjo de teletrabalho de forma compulsória em função da pandemia (Covid-19), o que segundo Zhang et al. (2021) torna ainda mais rica a compreensão de tais experiências, valorizando as diferenças individuais e a natureza do trabalho realizado. Isto posto, sugere-se temáticas e problematizações que demandam atenção: (i) percepção dos teletrabalhadores com relação à liderança no contexto pandêmico; (ii) desafios e êxitos, a partir das experiências de trabalhadores quanto ao teletrabalho compulsório (pesquisa comparativa entre os setores público, privado e terceiro setor); (iii) perfil e contribuições dos novos líderes que surgiram durante a pandemia; (iv) a relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho mediada pelas práticas de GP; (v) o contexto da Covid-19 pode ter sido uma mola propulsora para lançar luz à proposta de teletrabalho? (vi) a atuação da liderança no contexto de teletrabalho compulsório produz oportunidade de repensar os estilos de liderança e as relações líderes-liderados(as)? (vii) o interesse acadêmico pelo teletrabalho pode ter aumentado em função do contexto pandêmico? (viii) arranjos flexíveis de trabalho já podem

ser considerados como o futuro das organizações (especialmente no serviço público)? São desafios adicionados à agenda proposta que desnudam novas avenidas a serem percorridas nas investigações concernentes à liderança no contexto do teletrabalho.

A Figura 2.7 sintetiza a agenda de pesquisa proposta pelo presente estudo para o tema liderança no contexto do teletrabalho. Essa agenda foi desenvolvida considerando o agrupamento identificado na Figura 2.6, que gerou seis clusters. O foco da agenda apresentada está relacionado aos fatores contextuais, aspectos organizacionais e individuais, atividades remotas, relação entre líderes e liderados, implementação de práticas e estratégias organizacionais, bem como a adaptação e mudanças para os indivíduos e organizações.

**Figura 2.7**

*Agenda de pesquisa para estudos ulteriores em liderança no teletrabalho*



Fonte: elaborada pela autora.

Para avançar no campo de estudos da liderança no contexto do teletrabalho, é necessário compreender as mudanças nas estruturas sociais que estão forçando a reconfiguração dos ambientes de trabalho convencionais. Além disso, as práticas organizacionais sofrem influências de um novo contrato psicológico e social necessário para a sustentabilidade e busca da vantagem competitiva das organizações. Uma nova organização do trabalho se faz necessária, mas pouco se sabe como ela pode ser desenvolvida para promover uma gestão responsável que amenize o risco de má conduta.

Para melhor organizar o trabalho e apoiar a inclusão no trabalho por meio do distanciamento, as práticas de gestão devem ser redesenhadas, bem como o índice de qualidade do teletrabalho também precisa ser identificado. Essa identificação só será possível se

pesquisadores analisarem o antes e depois da implementação do teletrabalho, para fornecer mais informações a respeito da mudança nos resultados.

Para abordar os desafios que os líderes enfrentam ao realizar a gestão, torna-se relevante compreender o desempenho adaptativo, as melhores práticas para equipes virtuais com intuito de alinhar as normas, o monitoramento de desempenho, os mecanismos de apoio, a comunicação e flexibilidade necessárias. Os novos desafios à segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores que não estavam familiarizados com o teletrabalho também carecem de investigações.

A comunicação é uma negociação entre líderes e liderados e, neste contexto, torna-se a ferramenta mais valiosa para a gestão e fundamental para o direcionamento e desempenho favorável das atividades. Para tanto, é preciso compreender as percepções de ambos, emissores e receptores, com relação as informações de forma online. Todas essas mudanças e adaptações desenvolvem um ambiente propício ao surgimento de novas competências que podem ser divergentes conforme o contexto geográfico e cultural dos diferentes locais e práticas. Esse fato é relevante para compreender que em outras estruturas institucionais, o uso do teletrabalho poderá apresentar desempenho diferenciado.

Considerar os processos de implementação e percepção de líderes e liderados em diferentes níveis na organização, além de abordar o papel ativo que os colaboradores podem desempenhar na formação das práticas, pode ser favorável para identificar como surge o desenho de novas práticas de trabalho e de que forma os trabalhadores experimentam essas novas práticas, que provavelmente serão moldadas e configuradas por valores e objetivos que podem entrar em conflito com o que já está definido. Essas práticas baseadas em evidências ajudarão as organizações a enfrentar os desafios durante momentos de crise e pós-crise para retomada do crescimento.

Faz-se necessário, por fim, reconhecer as limitações metodológicas de pesquisa, ao focar, exclusivamente na base de dados *Web of Science*, e considerar apenas artigos publicados em periódicos indexados no *Journal Citation Reports (JCR)*, escritos no idioma inglês. A opção feita para esta revisão vem de encontro ao ensejo de privilegiar a produção de alto impacto da academia internacional, em periódicos reconhecidamente excelentes. Mas se a intenção for produzir um mapeamento mais abrangente da produção no tema, recomenda-se a prospecção em outras bases de dados, como a *Scopus*, bem como a ampliação das áreas pesquisadas, idiomas e tipos de documentos, englobando *working papers*.

## 2.7. Conclusões

Considerando que o teletrabalho se apresenta como uma tendência irreversível devido às economias geradas no processo, o estudo da liderança nesse contexto torna-se relevante até mesmo para definir se, a partir das novas relações efetivadas no teletrabalho, novos modelos e configurações de liderança estejam em desenvolvimento. Neste artigo, foram apresentados os caminhos atuais e os novos desafios que se traduzem em novas possibilidades de investigação científica relacionados à liderança no teletrabalho, por meio de uma revisão sistemática da literatura. O objetivo foi identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho.

Frentes de trabalho podem ser organizadas tendo como ponto de partida as proposições direcionadas às organizações e as lacunas identificadas nos artigos analisados, coligidas em uma agenda de pesquisa que se traduzem em novos desafios para pesquisadores e gestores, enfatizando os modos de viver de (tele)trabalhadores, bem como o mundo de (tele)trabalho futuro.

Se por um lado, o emaranhado das temáticas liderança e teletrabalho produz efeitos e desafios jamais imaginados, por outro lado, se traduz em bússola nos campos organizacionais e acadêmicos, orientando práticas, políticas e programas que incitam um repensar dos arranjos tradicionais de trabalho para trabalhadores, estudantes, pesquisadores, organizações e sociedade como um todo. Por conseguinte, este estudo representa um passo seminal que pretende convidar pesquisadores a abraçarem a agenda aqui proposta para que, retomando a pergunta que dá título ao artigo, a volta para casa seja segura, produtiva e, sobretudo, preserve a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas em teletrabalho.

### 3. Com (ou sem) licença, estou chegando! (Re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho<sup>2</sup>

#### Resumo

A perspectiva do teletrabalho foi revigorada durante a pandemia e com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), somadas à flexibilidade, reivindica mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da Gestão de Pessoas (GP). Neste sentido, o presente artigo se propôs analisar o estado da arte na temática de práticas de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. Trata-se de um estudo com fins descritivos, de natureza qualitativa, utilizando análises bibliométricas, para suportar a revisão sistemática da literatura aqui proposta. Realizou-se um levantamento na base *Web of Science*, sem recorte temporal. Após a efetivação do protocolo, optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* e *VOSviewer* para a execução das análises bibliométricas com *corpus* final de 23 artigos científicos. Três *clusters* de pesquisa distintos foram agrupados: (1) relação entre as práticas de gestão de pessoas e os novos arranjos flexíveis de trabalho; (2) paradoxo indivíduo-organização quando o teletrabalho é experienciado; e (3) o papel das práticas de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. Constatou-se que o campo de estudos em práticas de gestão de pessoas no contexto de teletrabalho é marcado pela urgência na atualização das pesquisas e propostas que produzam transformações e priorizem o real vivido pelos teletrabalhadores, organizações e sociedade. Se antes da crise pandêmica global, novos arranjos de trabalho flexíveis já anunciavam cenários auspiciosos, embora desafiadores para a gestão, de agora em diante eles vieram para se estabelecer como alternativas efetivas de rearranjo de trabalho, resguardadas as especificidades culturais de cada organização.

**Palavras-chave:** teletrabalho; práticas de gestão de pessoas; revisão sistemática; agenda de pesquisa.

---

<sup>2</sup> Artigo apresentado no XLVI EnAnpad (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e publicado na Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Vol.22, nº 3, setembro-dezembro de 2023, classificada como Qualis A4.

### 3.1. Introdução

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia global provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19 ou coronavírus) (Fisher & Wilder-Smith, 2020; Hong et al., 2021). Conseqüentemente, políticas de distanciamento social foram implementadas e as organizações adotaram arranjos de trabalho flexíveis, direcionando trabalhadores para realizarem suas atividades laborais em suas casas (Adamovic et al., 2021; Hong et al., 2021; Kawaguchi & Motegi, 2021; Szulc et al., 2021), desenhando um cenário de teletrabalho compulsório (Buheji & Ahmed, 2020; Davidescu et al., 2020; Hong et al., 2021; Szulc et al., 2021).

Embora o uso do teletrabalho como arranjo flexível já existisse anteriormente à Covid-19 (Davidescu et al., 2020), foi a crise pandêmica que impulsionou a revolução do trabalho virtual, revelando desafios pessoais, organizacionais e coletivos para lidar com tais transformações (Adamovic et al., 2021; Szulc et al., 2021); apresentando a flexibilidade no trabalho como solução possível, que demandará reavaliação e adaptações (Davidescu et al., 2020; Hong et al., 2021), pois os níveis de autonomia das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) ou gestão de pessoas (GP) estão imersos e operam em diferentes esferas culturais, econômicas, políticas, legislativas e organizacionais (Raghuram et al., 2001; Stavrou & Kilaniotis, 2010).

De fato, a flexibilidade assume *status* nas pautas organizacionais do século XXI (Martinez-Sanchez et al., 2007), impulsionada pelas mudanças tecnológicas, competição global e urgência na adoção de práticas flexíveis que respondam aos ambientes turbulentos e imprevisíveis (Hong et al., 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Santana & Cobo, 2020; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) somadas à flexibilidade, o contexto do teletrabalho reclama mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da GP (Hong et al., 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012).

Estudos sobre práticas flexíveis de GP evidenciaram a escassez de pesquisas no contexto do teletrabalho, informando sobre implicações pragmáticas (Dima et al., 2019; Popescu, 2018) e multifacetadas para trabalhadores, organizações e sociedade (Pérez et al., 2003). Além disso, existe uma lacuna de pesquisas empíricas na investigação de práticas reais e potenciais da GP direcionadas ao teletrabalho, que precisam explorar barreiras, desafios, possibilidades e oportunidades latentes (Adamovic et al., 2021). Outrossim, a pandemia global oportuniza o revisitar das práticas de GP, além de sugerir que, em determinado momento, as organizações

receberão os trabalhadores e, possivelmente, os arranjos flexíveis de trabalho serão temas cada vez mais recorrentes da vida organizacional (Davidescu et al., 2020; Spurk & Straub, 2020).

O teletrabalho é uma prática de trabalho flexível, portanto, os gestores precisam gerenciar suas equipes com práticas que também sejam flexíveis. Com base nas lacunas apresentadas, o presente artigo responderá as seguintes questões: quais os itinerários da produção internacional referente às práticas de GP no contexto do teletrabalho e os novos desafios e possibilidades de investigação nesta temática? Assim, este trabalho se propõe a analisar o estado da arte na temática de práticas de GP no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o cenário atual dos estudos, por meio da identificação dos itinerários da produção científica internacional, que impulsionou a proposição de uma agenda com novos desafios e possibilidades para pesquisas futuras.

### **3.2. Teletrabalho e práticas de gestão de pessoas**

O contexto de pandemia provocado pela Covid-19 produziu a ampliação dos incentivos para a adoção de arranjos flexíveis de trabalho (Adamovic et al., 2021). No entanto, o investimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) por parte das organizações, em razão do teletrabalho, já estão em curso há mais de uma década (Adamovic et al., 2021; Holland & Bardoel, 2016; Stanko & Beckman, 2015), o que provocou aumento em sua adesão (Adamovic et al., 2021), posicionando-se como tendência global organizacional (Malik et al., 2016).

O termo teletrabalho é a organização do trabalho por meio de TICs que oportunizam aos teletrabalhadores o acesso e execução de suas atividades em locais remotos, ou seja, à distância do local de trabalho que seria habitual (Nilles, 1975; Bathini & Kandathil, 2019; Illegems & Verbeke, 2004; Martinez-Sanchez et al., 2007; Pérez et al., 2003; Taskin & Devos, 2005), por exemplo: residência dos trabalhadores, hotéis, aeroportos, telecentros, escritório satélite (Adamovic et al., 2021; Bathini & Kandathil, 2019; Martinez-Sanchez et al., 2007), cafeterias, transporte público ou durante viagens (Adamovic et al., 2021). Ademais, por ser uma prática de trabalho flexível, o teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2007) é discutido por uma literatura multidisciplinar e apresenta inúmeras especificidades, desafios e benefícios (Malik et al., 2016).

Outrossim, o teletrabalho aponta vantagens e desvantagens percebidas em diferentes níveis, sejam individuais, organizacionais e sociais. As principais vantagens e desvantagens descritas na literatura estão apresentadas na Tabela 3.1.

**Tabela 3.1***Vantagens e desvantagens do teletrabalho sob a ótica de diferentes níveis de análise*

<b>Nível de análise</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>
<b>Teletrabalhadores</b>	Aumento da flexibilidade de horário e local de trabalho (Chung & van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012).	Isolamento social, redução da visibilidade e oportunidades de ascensão na carreira (Adamovic et al., 2021; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Raguseo et al., 2015).
	Satisfação e bem-estar relacionado ao trabalho (Szulc et al., 2021).	Sinais de exaustão, dificuldades no controle das distrações do trabalho (Dima et al., 2019).
	Aumento na produtividade do trabalho (Maruyama & Tietze, 2012).	Intensificação do trabalho (Bathini & Kandathil, 2019; Szulc et al., 2021).
	Aumento da autonomia (Dima et al., 2019).	Dificuldades para coordenar e trabalhar em equipe (Raguseo et al., 2015).
	Obtenção de melhores níveis de desempenho (Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012).	Conflito trabalho-família em função das tensões e pressões da organização (Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012).
	Redução de interrupções que acontecem no escritório, redução do deslocamento casa-trabalho, possibilidade de cuidar das crianças dependentes (Maruyama & Tietze, 2012).	Incapacidade de se desligar do trabalho (Szulc et al., 2021).
	Equilíbrio de vida pessoal e profissional (Chung & van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016).	Aumento da carga horária trabalhada, principalmente como compensação para aumentar a visibilidade por parte dos gestores e colegas (Maruyama & Tietze, 2012).
Maior cuidado com responsabilidade e compromissos familiares e com as tarefas domésticas em geral (Chung & van der Horst, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016; Maruyama & Tietze, 2012).		
<b>Organização</b>	Reduzem os custos com suprimentos, imóveis e espaço de escritório, elaboram propostas para atrair e reter talentos (Cooke et al., 2014; Malik et al., 2016).	Aumento do tempo de espera no processo de tomada de decisão, aumento dos custos de coordenação para equipes, e a não interiorização da cultura organizacional por parte dos teletrabalhadores (Raguseo et al., 2015).
	Oferecem recompensa e incentivo para trabalhadores, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo (Maruyama & Tietze, 2012). Promovem desenvolvimento estratégico (Martinez-Sanchez et al., 2007).	
	Aumentam a produtividade, comprometimento organizacional e eficácia dos teletrabalhadores obtendo melhores níveis de desempenho (Kotey & Sharma, 2016; Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012; Martinez-Sánchez et al., 2007; Martínez-Sánchez et al., 2008; Maruyama & Tietze, 2012; Szulc et al., 2021).	

<b>Social</b>	<p>Influencia o aumento de emprego e a geração de renda para mulheres com filhos(as) e trabalhadores que moram na zona rural (Dima et al., 2019).</p> <p>Contribui para a redução dos engarrafamentos e das emissões de gases de efeito estufa causando menores impactos ambientais (Aguilera et al., 2016; Dima et al., 2019; Jaff &amp; Hamsa, 2018; Malik et al., 2016; Shabanpour et al., 2018).</p>	<p>A cultura do país pode influenciar diretamente as atitudes e percepções dos gestores em relação ao teletrabalho (Pérez et al., 2003).</p> <p>Exclusão do debate sobre a regulamentação trabalhista para arranjos flexíveis de trabalho (Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p>
---------------	--	--

Fonte: elaborada pela autora.

A flexibilidade contribui para adoção de novos arranjos de trabalho, como o teletrabalho, impulsionados pela conjuntura organizacional, especialmente na esfera dos recursos humanos (Martinez-Sanchez et al., 2008). Neste sentido, as práticas de gestão de pessoas valorizam os trabalhadores, buscando uma integração com os objetivos e as metas das organizações, de modo a alcançar melhores resultados (Armstrong, 2014; Costa et al., 2019). Historicamente, é importante compreender que a Visão Baseada em Recursos, proposta por Barney (1991) e que se coaduna com os estudos seminais de Legge (2009), enfatizando que os trabalhadores não podem ser vistos como meros recursos nas organizações e, portanto, são patrimônios organizacionais valiosos (Legge, 2009).

Neste sentido, a versão *soft* (moderna) de GP (Legge, 2009) é mais estratégica (Coura et al., 2020), e convoca os trabalhadores para o protagonismo da cena organizacional, enquanto propulsores de conhecimento, mudanças e inovação (Bastida et al., 2018; Demo et al., 2018; Fatema, 2018; Marras, 2017), lançando as bases para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

A GEP, por seu turno, pode ser entendida como o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, integradas aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Buren et al., 2011; Cascio, 2015). Neste contexto, Martín-Alcázar et al. (2005) indicam que as estratégias de GP definem as diretrizes que servem de norte para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por último, as práticas encontram-se na ponta da operação e representam as ações propriamente ditas, constituindo propostas articuladas da organização no que tange a relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados almejados (Demo et al., 2020).

Dentre as principais práticas de GP elencadas na literatura, estão: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), relacionamento, participação/autonomia, comunicação, condições de trabalho/segurança no trabalho, avaliação

de desempenho e competências, recompensas e remuneração (Boon et al., 2019). Importante ressaltar que as práticas de GP devem atrair, motivar e reter trabalhadores em prol da sobrevivência da organização; por exemplo, TD&E e avaliação de desempenho são práticas de GP que oportunizam aos trabalhadores a obtenção de conhecimentos e habilidades que podem promover melhores níveis de desempenho (Davidescu et al., 2020).

Pesquisas evidenciaram relações positivas entre práticas de GP e outras variáveis do comportamento organizacional, quais sejam, comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade (Ulrich et al., 1991), desempenho organizacional (Boselie et al., 2005; Menezes et al., 2010), efetividade organizacional (Guest & Conway, 2011), satisfação, motivação, *turnover* e faltas ao trabalho (Katou, 2012), redução do estresse e melhora da saúde (Bono et al., 2013).

Adicionalmente, práticas de GP influenciam tanto as relações de confiança nas organizações (Horta et al., 2012; Tzafirir, 2005) quanto o bem-estar (Nishii et al., 2008; Turner et al., 2008) e a resiliência no trabalho (Costa et al., 2019), ao passo que são influenciadas pelos valores organizacionais (Demo et al., 2017), valores pessoais e percepção de justiça organizacional (Demo, 2010).

Nesta perspectiva, a GP torna-se estratégica e marca o alcance de metas organizacionais a partir da integração com os objetivos organizacionais (Legge, 2009), da promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (Armstrong, 2014; Costa et al., 2019), e da gestão de talentos e esforços conjuntos (Aktar & Pangil, 2018). Assim, a GEP é delineada em função da cultura organizacional e dos aspectos mercadológicos, que podem apresentar diferenças entre os tipos de organizações (Demo et al., 2018), sendo que a cultura organizacional é fator decisivo, por exemplo, para a implementação do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2008).

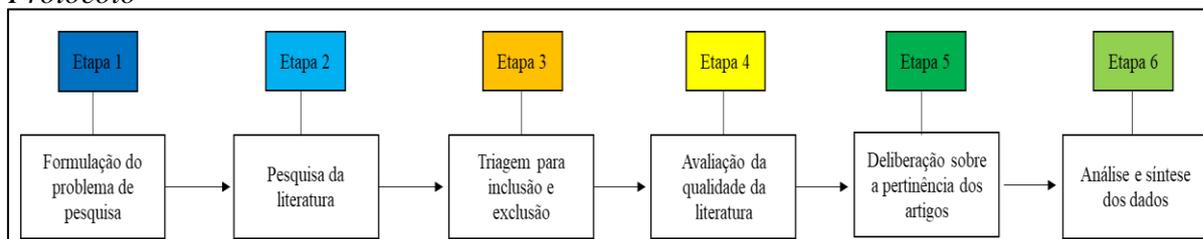
Desse modo, o teletrabalho não se resume à flexibilidade de local e horário com o uso de TICs, porquanto avança com transformações importantes em razão das demandas dos teletrabalhadores, organizações e sociedade. As experiências de teletrabalho serão resultantes da cultura organizacional, da avaliação de resultados, da promoção da autonomia e responsabilidade da organização ao conduzirem às estratégias, políticas e práticas em prol dos arranjos de trabalhos flexíveis (Martinez-Sanchez et al., 2008). Por fim, à medida que a pandemia provocada pela Covid-19 redefine as práticas no contexto organizacional, a adoção do teletrabalho se insere como pauta potencial para o redesenho no mundo do trabalho em geral (Adamovic et al., 2021; Davidescu et al., 2020; Kawaguchi & Motegi, 2021).

### 3.3. Percurso metodológico

A presente pesquisa desenvolve um estudo com fins descritivos, de natureza qualitativa, utilizando análises bibliométricas, para suportar a revisão sistemática da literatura aqui proposta. A revisão literária, baseada na análise bibliométrica, pode ser utilizada com o fim de entender o passado e, muitas vezes, traçar o futuro, para que campos de pesquisa possam ser decifrados e mapeados (Daim et al., 2006). Ademais, este estudo adota o protocolo proposto por Templier e Paré (2015), desenvolvendo-se a partir das seis etapas descritas na Figura 3.1.

**Figura 3.1**

*Protocolo*



Fonte: elaborada pela autora.

Após a formulação das questões de pesquisa (i) “quais os itinerários da produção internacional referente às práticas de GP no contexto do teletrabalho? Quais os novos desafios e possibilidades de investigação nesta temática?”, utilizou-se a base de dados *Web of Science* (WoS) para se realizar a pesquisa da literatura científica (ii). A WoS é uma das principais fontes de informação para pesquisa em bases de dados acadêmicos (Aria & Cuccurullo, 2017), com o banco de dados de citações mais antigo, além de utilizar o Fator de Impacto (FI) para classificar periódicos, privilegiando, assim, estudos de maior qualidade (Chadegani et al., 2013; Mongeon & Paul-Hus, 2016). A busca pelos periódicos, realizada pela pesquisa avançada da base e a partir dos operadores booleanos *and* e *or*, contou com a sequência dos seguintes caracteres:  $TS=(("telexwork" OR "home office" OR "remote work" OR "teleworking" OR "telecommuting") AND ("HRM systems" OR "Human resource management systems" OR "HRM practices" OR "Human resource management practices" OR "Human resource management"))$ .

Uma vez realizada a busca, datada em dezembro de 2021, 49 documentos foram retornados. No que tange à triagem dos critérios de inclusão e exclusão (iii), o primeiro refinamento deu-se pela filtragem a partir do tipo de documento (*article*), resultando em 39 artigos. O segundo filtro aplicado, de idioma (inglês), excluiu mais um artigo, deixando um corpo de 38 artigos para análise. Optou-se pelo inglês, pois trata-se do idioma utilizado pelos

pesquisadores que buscam comunicar suas pesquisas à comunidade global, o que resulta em maior acessibilidade e *status* da língua no campo da pesquisa (Di Bitetti & Ferreras, 2017; Ferreira, 2017). Não foram aplicados filtros para recorte temporal, objetivando uma maior abrangência dos resultados.

Quanto à etapa de avaliação da qualidade da literatura (iv), foi utilizado o *Journal Citation Reports* (JCR), vinculado à WoS, para filtrar apenas os artigos de revistas indexadas ao JCR, visto que se trata de uma medida confiável para selecionar publicações com fator de impacto (Aguinis et al., 2020); em seguida, após aplicação deste filtro, 32 artigos foram selecionados. Sustentando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), foram avaliados os títulos, resumos e palavras-chaves dos 32 artigos para examinar a adequação dos temas ao corpo teórico aqui proposto, ou seja, se os artigos abordavam práticas de GP no contexto do teletrabalho enquanto foco principal. Essa deliberação resultou na exclusão de nove artigos e, portanto, o *corpus* final para realização da revisão sistemática aqui premeditada é de 23 artigos científicos.

Na realização da análise e síntese dos dados (vi), adotaram-se os *softwares* livre *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para as análises bibliométricas do *corpus* de artigos obtido. Utilizando o *software* estatístico *RStudio*, executando os pacotes '*tmap*' (Tennekes, 2018) e '*bibliometrix*', os dados bibliográficos gerados pela WoS foram importados, produzindo informações para a realização de análises quantitativas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020). Por sua vez, o *software* *VOSviewer*, referenciado como uma das ferramentas mais relevantes na elaboração de análises bibliométricas, viabilizou a representação gráfica do acoplamento bibliográfico dos artigos analisados (Aria & Cuccurullo, 2017; van Eck & Waltman, 2010).

Isto posto, os resultados estão organizados em tópicos que ratificam o alcance de cada um dos objetivos do estudo: itinerários de pesquisa, caracterizando o passado e o presente/estado da arte das publicações; e discussão com agenda de pesquisa, espelhando o futuro e os novos rumos dos estudos, fundamentados nas lacunas identificadas.

### **3.4. Panorama das publicações**

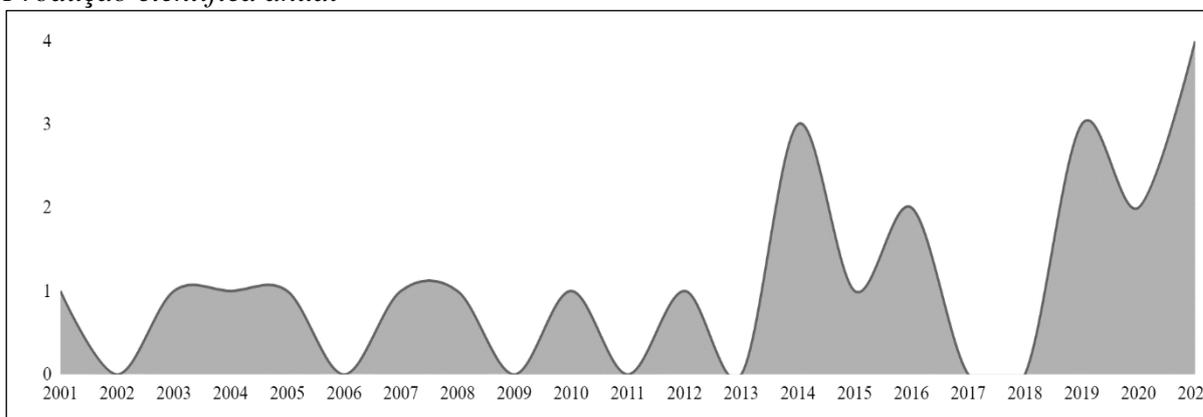
A partir da análise dos 23 artigos que tecem a presente revisão, foi possível caracterizar o *corpus* em: (i) abordagem – quantitativa (83%) e qualitativa (17%); (ii) enquadramento ou *framework* – teórico-empíricos (96%) e teóricos (4%); (iii) setor pesquisado - estudos teórico-

empíricos – 57% foram realizados no setor privado, 19% nos setores público, privado e terceiro setor, 14% nos setores público e privado, e, 10% no setor privado e terceiro setor.

Quanto à produção científica anual, apresentada na Figura 3.2, constata-se que as publicações mantiveram um patamar, acumulando 35% dos artigos publicados no período de 2001 a 2013. Posteriormente, registrou-se um aumento significativo de publicações, com destaque para os anos de 2014 (13%), 2019 (13%) e 2021 (23%). Cabe sublinhar que 75% dos estudos publicados em 2021 consideraram a pandemia provocada pelo Covid-19, impulsionando a discussão sobre as práticas de GP no contexto do teletrabalho.

**Figura 3.2**

*Produção científica anual*



Fonte: elaborada pela autora.

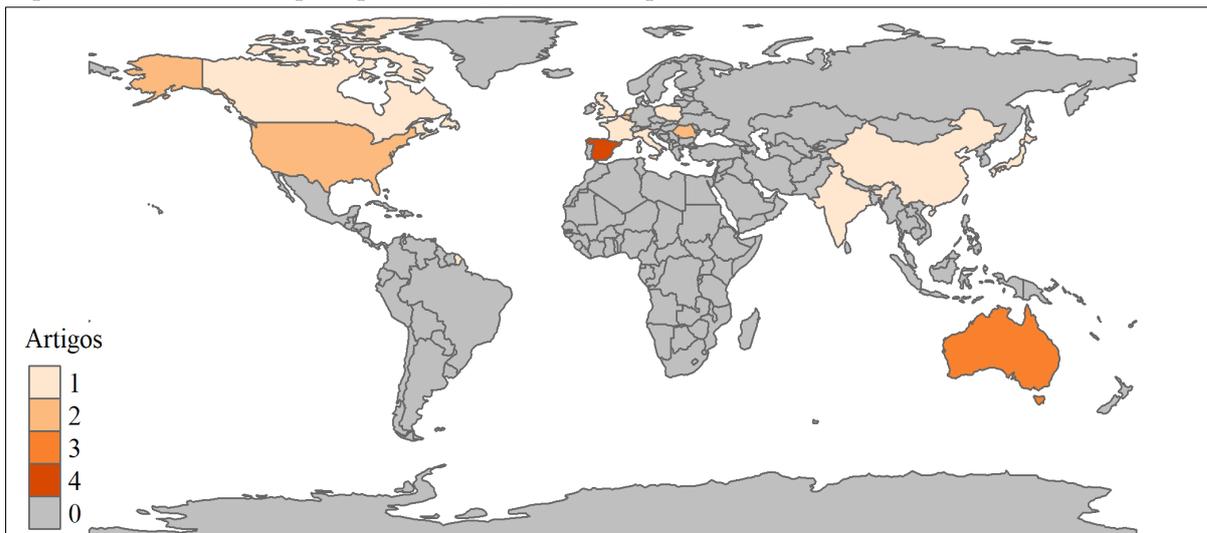
Os 23 artigos foram escritos por 60 autores, com 100% de autoria múltipla, sendo que 7 autores tiveram mais de uma publicação sobre o tema, a saber: (a) Angel Martinez-Sanchez, Manuela Perez-Perez e Pilar de Luis Carnicer do Departamento de *Economía y Dirección* de Empresas, Centro Politécnico Superior na Espanha (2008, 2007 e 2003); (b) Elisabetta Raguseo e Paolo Neirotti do *Department of Management and Production Engineering, Politecnico di Torino* na Itália (2019 e 2015); (c) Maria Jose Vela-Jimenez do Departamento de *Economía y Dirección* de Empresas, Centro Politécnico Superior na Espanha (2008 e 2007); e (d) Sumita Raghuram da *Pennsylvania State University* nos Estados Unidos da América (EUA) (2014 e 2001).

No que se refere à representatividade do país por autor(a), destacam-se Espanha (17%) e Austrália (13%). Na sequência, Bélgica, EUA, Romênia (com 9% cada), Canadá, China, Chipre, França, Holanda, Índia, Itália, Japão, Polônia e Reino Unido (com 4,3% cada). Ademais, o *locus* de pesquisa nem sempre corresponde à localização geográfica do(a) autor(a) e, neste caso, nota-se a participação de alguns países, tais como Alemanha, Dinamarca,

Finlândia, Noruega, Nova Zelândia, Países Baixos, Suécia, Suíça e Turquia, especialmente na fase da coleta de dados. Conforme mapa apresentado na Figura 3.3, as publicações originam-se da América do Norte, Ásia, Europa e Oceania, o que aponta a não representatividade dos continentes África e América do Sul.

**Figura 3.3**

*Representatividade do país por autor(a) de correspondência*



Fonte: elaborada pela autora, com uso do *tmap* (Tennekes, 2018).

Importante assinalar que 16 periódicos foram responsáveis pela publicação dos 23 artigos em questão, sendo que apenas quatro revistas publicaram mais de um artigo, a saber: *Personnel Review* (4), *International Journal of Human Resource Management* (3), *Journal of Business Ethics* (2), *Sustainability* (2). No que concerne à citação dos artigos analisados, a Tabela 3.2 organiza um *ranking*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, periódicos, ano e fator de impacto do periódico citado, a partir do *Journal Citation Reports* (JCR), segundo classificação do ano 2021.

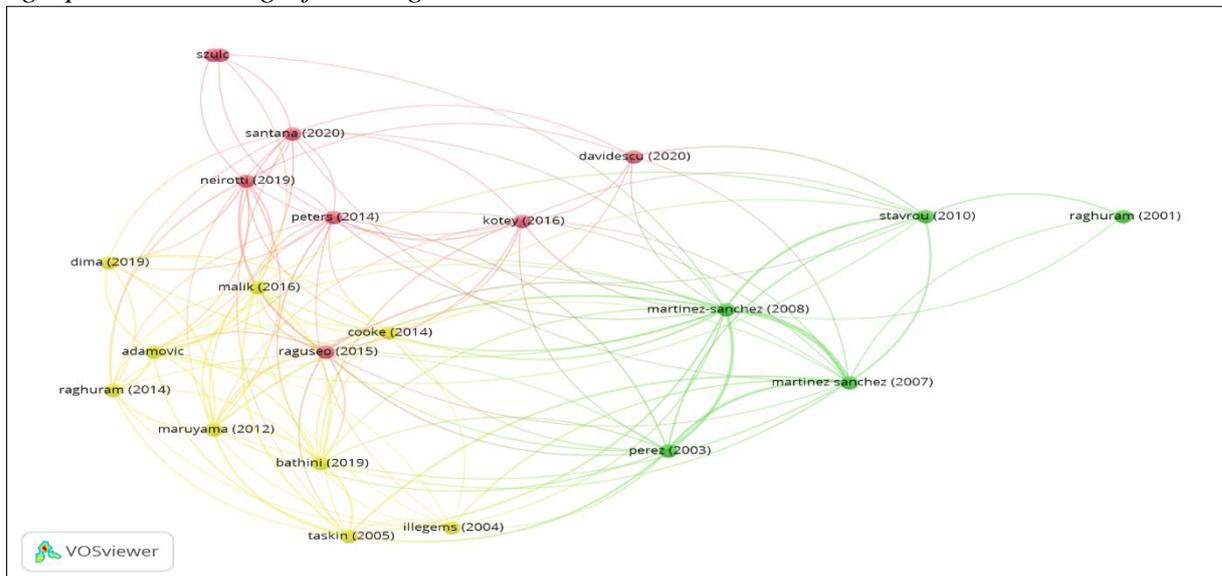
Os cinco artigos mais citados desenvolveram pesquisas teórico-empíricas, com abordagem quantitativa, exceto o de Taskin e Devos (2005), que trata de um estudo teórico, e é também o mais antigo. Destaca-se o estudo de Stavrou e Kilaniotis (2010), no periódico *British Journal of Management* que, dentre as cinco publicações, é o que tem maior impacto no JCR. Ademais, a revista *Personnel Review* foi a responsável pela publicação de dois dos cinco artigos que compõem o *ranking* das produções mais citadas, conforme apresentado a seguir (Tabela 3.2).

**Tabela 3.2***Ranking artigos mais citados*

Nº	Títulos	Autores	Periódico	Nº de citações	Ano	JCR (2021)
1	<i>Enjoying new ways to work: an HRM-process approach to study flow</i>	Peters et al.	<i>Human Resource Management</i>	66	2014	5.078
2	<i>Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance</i>	Martinez-Sanchez et al.	<i>Personnel Review</i>	61	2007	3.434
3	<i>Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures</i>	Stavrou & Kilaniotis	<i>British Journal of Management</i>	57	2010	6.567
4	<i>Paradoxes from the individualization of human resource management: the case of telework</i>	Taskin & Devos	<i>Journal of Business Ethics</i>	46	2005	6.430
5	<i>From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework</i>	Maruyama & Tietze	<i>Personnel Review</i>	43	2012	3.434

Fonte: elaborada pela autora a partir da base de dados *Web of Science* (WoS).

Com a pretensão de explorar a conexão ou força de ligação entre os artigos que constituem o *corpus* do presente estudo, a Figura 3.4 apresenta a formação de 3 *clusters*, representados por cores (vermelho, amarelo e verde).

**Figura 3.4***Agrupamento bibliográfico artigos*

Fonte: elaborada pela autora, com uso do *Vosviewer* (van Eck & Waltman, 2010).

O *cluster* vermelho agrupou oito artigos que dizem respeito à relação entre as práticas de gestão de pessoas (GP) e os novos arranjos flexíveis de trabalho (Neirotti et al., 2019; Peters et al., 2014). Considerando os desafios na adoção e a oferta do teletrabalho (Kotey & Sharma, 2016; Raguseo et al., 2015), problematiza-se o redesenho da GP em face ao futuro do trabalho (Davidescu et al., 2020; Santana & Cobo, 2020), sobretudo a partir das implicações do contexto pandêmico para os trabalhadores e organizações (Hong et al., 2021; Szulc et al., 2021).

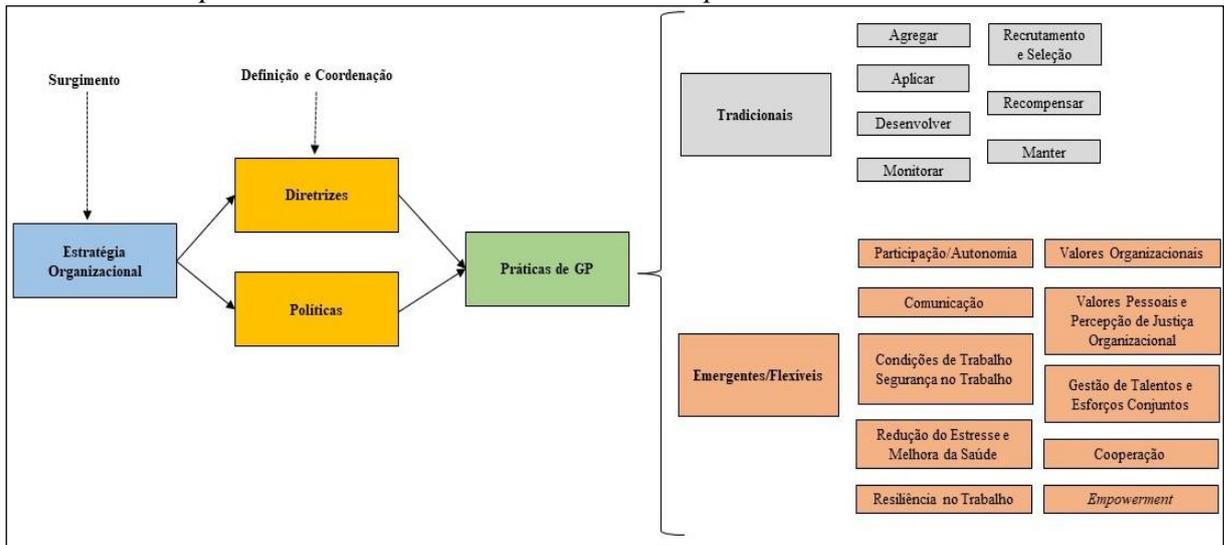
Por seu turno, o *cluster* amarelo é composto por nove estudos que revelam o paradoxo indivíduo-organização quando o teletrabalho é experienciado (Taskin & Devos, 2005). De fato, as práticas de GP devem se atentar às lacunas expostas a partir das estratégias (Cooke et al., 2014), políticas organizacionais e o teletrabalho vivido, e entre as orientações que constam no papel e a legitimação real do mesmo (Adamovic et al., 2021). Neste sentido, é de suma importância investigar a hesitação de trabalhadores na oportunidade do trabalho virtual (Adamovic et al., 2021), bem como os impactos do teletrabalho (Illegems & Verbeke, 2004) nos níveis individual, profissional e social (Dima et al., 2019; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012), com atenção especial ao teletrabalho intensificado (Bathini & Kandathil, 2019; Raghuram & Fang, 2014) que pode se apresentar como pseudobenefício para os trabalhadores (Bathini & Kandathil, 2019).

O papel das práticas de GP no contexto do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2008) organiza os cinco artigos que compõem o *cluster* verde. São temáticas que discutem as percepções dos gestores de RH (Pérez et al., 2003), clima organizacional (Martinez-Sanchez et al., 2008), rotatividade dos teletrabalhadores (Stavrou & Kilaniotis, 2010), diversidade cultural (Raghuram et al., 2001), flexibilidade e desempenho da empresa que adota o teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2007).

Considerando as relações entre as práticas de gestão de pessoas (GP) e os novos arranjos flexíveis de trabalho para contemplar o paradoxo indivíduo-organização quando o teletrabalho é experienciado e apresentar práticas flexíveis de GP no contexto do teletrabalho, torna-se necessário compreender que o movimento parte da estratégia organizacional. A partir da estratégia, diretrizes e políticas serão definidas e poderão coordenar as práticas tradicionais e as emergentes e flexíveis de gerenciamento de pessoas, lembrando que, ambas, tanto as tradicionais quanto as emergentes necessitam ser aplicadas concomitantemente. Na Figura 3.5 apresentamos o *framework* do processo.

**Figura 3.5**

*Framework do processo de desenvolvimento de novas práticas*

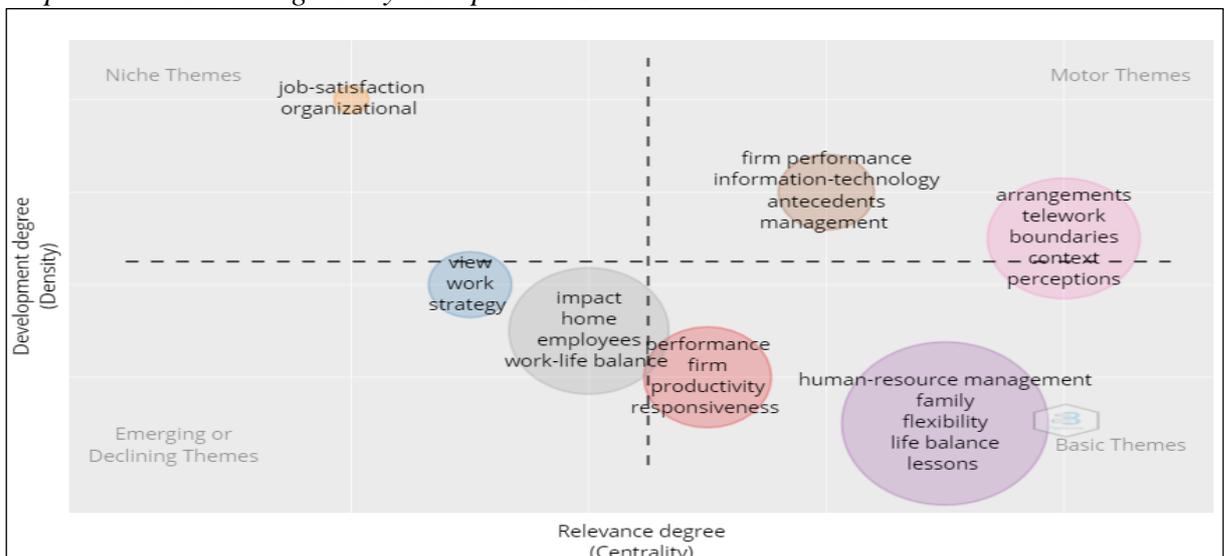


Fonte: elaborada pela autora.

Em seguida, com base na orientação de Cobo et al. (2011) para mapeamento científico de campos de pesquisa, a Figura 3.6 retrata os *clusters* que organizam o mapa temático ou diagrama estratégico (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020) do *corpus* analisado. As *keywords plus* foram escolhidas como unidade de análise (Aria & Cuccurullo, 2017; Cobo et al., 2011), devido a sua relevância para a apresentação dos resultados, se comparadas às palavras-chave dos autores dos artigos (Rodríguez-Soler et al., 2020).

**Figura 3.6**

*Mapa temático estratégico keyword plus WoS*



Fonte: elaborada pela autora, com uso do *bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017).

Os temas (*keyword plus*) são divididos em quatro grupos (*motor themes, basic themes, emerging or declining themes e niche themes*) (Cobo et al., 2011), e foram classificados a partir de dois eixos, denominados densidade (eixo grau de desenvolvimento) e centralidade (eixo grau de relevância) (Callon et al., 1991; Cobo et al., 2011). Enquanto o eixo densidade indica a coesão interna do *cluster*, o eixo centralidade evidencia o grau de interação entre os *clusters* (ou aglomerados) (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020), evidenciando um conjunto de temas de pesquisa, conforme mapeamento estratégico bidimensional proposto por Cobo et al. (2011) e apresentados a seguir.

Analisando o mapa estratégico da Figura 3.6, é possível observar que os *clusters* 1 (*firm performance, information-technology, antecedents e management*) e 2 (*arrangements, telework, boundaries, context e perceptions*) figuram no quadrante superior direito como temas motores; estão bem desenvolvidos e são significativos para organizar o campo de pesquisas. São potenciais temas para estudos sobre desempenho da empresa a partir da utilização das TICs, associadas aos novos arranjos de trabalho flexíveis, bem como suas fronteiras e percepções dos trabalhadores. Já os *clusters* 3 (*human-resource management, family, flexibility, life balance e lessons*) e 4 (*performance, firm, productivity e responsiveness*) são temas básicos localizados no quadrante inferior direito, relevantes para o campo de pesquisas e ainda em desenvolvimento. Por serem temas transversais, sugere-se que o desenvolvimento da gestão de pessoas (GP) considere a flexibilidade, equilíbrio trabalho-vida pessoal e familiar, e as lições aprendidas (especialmente no contexto pandêmico), ao passo que o desempenho da empresa, para além da produtividade, explora a capacidade de resposta.

No quadrante inferior esquerdo, os *clusters* 5 (*impact, home, employees e work-life balance*) 6 (*view, work e strategy*) despontam como temas emergentes no campo, examinando os impactos no âmbito na vida privada, a busca por equilíbrio trabalho-vida pessoal, bem como as estratégias organizacionais em prol da realização do teletrabalho. Por fim, o *cluster* 7 (*job-satisfaction e organizational*), disposto no quadrante superior esquerdo, trata de temas especializados, bem desenvolvidos, mas se apresentam como marginais e com pouca relevância para o presente campo de estudo.

#### 3.4.1. Aproximações: localização geográfica e setores investigados

Estudos realizados no âmbito do setor privado, Adamovic et al. (2021) evidenciaram que o clima de trabalho virtual eficaz contribuiu para a adoção do teletrabalho por parte dos trabalhadores australianos que apresentavam baixa autoeficácia virtualmente, pois as práticas

de GP se tornam fundamentais para oferecer treinamento e garantir o correto uso das TICs, influenciando a percepção de clima propício no teletrabalho (Adamovic et al., 2021). Ademais, Kotey e Sharma (2016) consideram que, apesar das pequenas empresas australianas terem recursos limitados para a implementação de arranjos flexíveis de trabalho, a adoção ocorre em razão dos avanços tecnológicos exigidos pelo mercado e para atender ao perfil de trabalhadores que pleiteiam por teletrabalho; estes são qualificados, demandam menos supervisão, adquiriram autonomia e controle sobre suas atividades, especialmente o setor de serviços.

Além disto, as pesquisas realizadas na Itália reforçam que, além do suporte tecnológico (Neirotti et al., 2019), a adoção do teletrabalho, por conta das solicitações individuais dos trabalhadores, apresenta-se como um grande desafio para os gestores de RH. Por sua vez, Martinez-Sanchez et al. (2008) identificaram que quanto maior for o acesso dos trabalhadores espanhóis às práticas de comprometimento e de benefícios sociais de RH, maior será a intensidade da adoção do teletrabalho; além disso, o desempenho da empresa se mostrou positivamente associado à intensidade de adoção do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2008; 2007), estimulando o surgimento de outros arranjos flexíveis de trabalho (Martinez-Sanchez et al., 2007), a partir das práticas de GP, uso de TICs e valorização da inovação (Pérez et al., 2003).

Outro importante aspecto é tratado nos estudos de Bathini e Kandathil (2019), ao mostrarem que os gerentes de tecnologia da informação usaram o teletrabalho como moeda de troca para intensificar o trabalho dos subordinados indianos. Cabe destacar que os teletrabalhadores se opuseram à intensificação do trabalho se realizado no escritório, mas consentiram com a negociação do teletrabalho com intensificação, se for feito em casa (Bathini & Kandathil, 2019). Destarte, Raghuram e Fang (2014) problematizam que a viabilidade do teletrabalho também ocorre em razão das diferentes práticas culturais e sociais que perpassam as localizações geográficas e que, por vezes, são transferidas de um país para outro.

Realizado no setor privado chinês, os resultados chamam atenção para o entendimento de que o teletrabalho requer líderes treinados, que aprendam a usar ferramentas *online* para definir metas semanais e fornecer *feedbacks* (Raghuram & Fang, 2014). Aliás, Hong et al. (2021) descobriram que o afeto positivo (emoção positiva) prevê negativamente a intenção de rotatividade e melhora o engajamento de teletrabalhadores chineses da área de TICs; sugerindo que especialmente no contexto da Covid-19, os gerentes de RH que desejam reduzir a rotatividade, devem aprimorar o contato, o envolvimento, o afeto entre teletrabalhadores (Hong et al., 2021) demonstrando que as atitudes são consideradas preditoras destes comportamentos no ambiente de teletrabalho. A atitude refere-se ao nível de avaliação positiva ou negativa que

uma pessoa possui em relação a um comportamento específico (Ajzen, 1991). Ela pode ser analisada por três componentes, pela cognição, afeto e comportamento. Considera-se que a atitude está ligada às intenções de comportamento e está correlacionada com os comportamentos efetivamente observados em várias situações (Ajzen, 1991; Moutinho & Roazzi, 2010; Scalco et al., 2017).

Ainda sobre as investigações no setor privado, Maruyama e Tietze (2012) constataram que trabalhadores britânicos, antes de adotarem o teletrabalho, tendiam a desvalorizar as experiências positivas e a superestimar as vivências negativas do teletrabalho. Contudo, o estudo demonstrou que havia diferenças significativas nas percepções (antes e pós-teletrabalho) quando analisados os diferentes grupos. Enquanto as teletrabalhadoras com filhos dependentes, ou aqueles que ficam mais de 50% de suas horas de trabalho em casa, relatavam mais facilidade com as responsabilidades de cuidar, outro grupo de teletrabalhadores, por exemplo, do setor de vendas e marketing, informavam preocupação com a visibilidade reduzida e desenvolvimento de carreira em razão do teletrabalho (Maruyama & Tietze, 2012). Em outro estudo no Reino Unido, Szulc et al. (2021) examinaram as experiências dos teletrabalhadores neurodivergentes no cenário pandêmico e compulsório provocado pela Covid-19. Os resultados indicaram que, apesar dos desafios na comunicação (por exemplo, dificuldades com chamadas em grupo), o trabalho remoto impossibilitou a sobrecarga sensorial e proporcionou equilíbrio trabalho-vida pessoal. Teletrabalhadores neurodivergentes são pessoas com neurodiversidade, por exemplo, autismo, dislexia, transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH) (Szulc et al., 2021).

Estudo realizado com trabalhadores belgas (Illegems & Verbeke, 2004) sugere que o teletrabalho, seja no setor privado ou terceiro setor, não deve ser compreendido como uma ferramenta que pode ser introduzida de qualquer maneira, em qualquer organização, a qualquer preço, e com o discurso de que tais ações são práticas de GP. Desse modo, a ausência de práticas de GP adequadas pode reduzir a interação profissional (Illegems & Verbeke, 2004) e invisibilizar a importância das diferenças culturais na gestão dos arranjos flexíveis adotados por trabalhadores europeus (Raghuram et al., 2001).

Consoante à discussão, na esfera do serviço público e setor privado, Stavrou e Kilaniotis (2010) realizaram uma pesquisa em diferentes países da América do Norte, Europa e Oceania, e concluíram que na adoção de arranjos flexíveis de trabalho, as políticas e práticas de GP não podem ser aplicadas de maneira universal e devem considerar as nuances organizacionais, sejam nacionais ou internacionais. Ademais, o estudo de Malik et al. (2016) informa que trabalhadores australianos de renda mais alta representam o perfil com maiores probabilidades

na adoção do teletrabalho, condizendo com os resultados de encontrados por Kawaguchi e Motegi (2021), no contexto dos teletrabalhadores japoneses.

Peters et al. (2014) investigam a maneira como trabalhadores holandeses percebem e se relacionam com as práticas de GP no âmbito da *new ways to work* (NWW), no serviço público e setor privado. O estudo evidencia que, apesar da implementação das práticas de GP nas organizações, determinados efeitos produzidos na relação dos trabalhadores com o trabalho, por exemplo, prazer no trabalho, não são experienciados devido às necessidades de melhores condições no ambiente laboral. Neste sentido, os trabalhadores apontam que a relação de confiança, o suporte da liderança, o teletrabalho em casa e o fato de ter apoio dos colegas são experiências vitais para sentir, por exemplo, motivação intrínseca para o trabalho e/ou prazer no trabalho (Peters et al., 2014).

Outrossim, estudos realizados nas organizações públicas, privadas e terceiro setor da Romênia (Davidescu et al., 2020; Dima et al., 2019) evidenciam que a adoção do teletrabalho tem despertado crescente interesse e apreciação por parte dos trabalhadores, com destaque para o revezamento entre os espaços de casa e escritório (Davidescu et al., 2020), contribuindo para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional (Dima et al., 2019). Em complemento, Kawaguchi e Motegi (2021) identificaram que o teletrabalho é predominante entre trabalhadores japoneses que estão envolvidos em tarefas não rotineiras e prevalece entre trabalhadores sujeitos às práticas de GP, principalmente no contexto da pandemia, afirmando a importância das estratégias, políticas e práticas de GP que permeiam os arranjos flexíveis de trabalho (Cooke et al., 2014).

### **3.5. Discussão dos resultados: espelhando desafios e oportunidades**

A pauta relativa às práticas de GP no contexto do teletrabalho se (re)insere a partir das proposições às organizações, provocando desafiando e inspirando pesquisadores, gestores, teletrabalhadores e legisladores, reafirmando que a gestão real de recursos humanos precisa ser redesenhada (Davidescu et al., 2020), confrontando as práticas de GP, com contribuições teóricas e empíricas que auxiliem teletrabalhadores e organizações (Adamovic et al., 2021). Para estudos futuros, cabe sublinhar as principais oportunidades de pesquisa sugeridas nos artigos analisados (Tabela 3.3).

**Tabela 3.3***Oportunidades de pesquisa apontadas pelos estudos analisados*

<b>Temas</b>	<b>Referência</b>
Percepções dos indivíduos sobre o benefício pessoal da adoção do teletrabalho e suas interações com a autoeficácia e o clima do trabalho virtual	Adamovic et al. (2021)
Influência dos fatores legislativos, culturais, tecnológicos e demográficos na implementação do teletrabalho em diferentes localidades	Dima et al. (2019)
Perfil das vagas frequentemente envolvidas na mobilidade e as razões operacionais e estratégicas de sua mobilidade	Raguseo et al. (2015)
Relação entre teletrabalho e estratégias organizacionais	
Relutância por parte das organizações em abraçar os possíveis benefícios do teletrabalho	Cooke et al. (2014)
Contribuições das práticas de GP na adoção do teletrabalho	Martinez-Sanchez et al. (2008)
Influência dos gerentes de RH nas implicações organizacionais do teletrabalho	Pérez et al. (2003)
Mecanismos de apoio com foco na saúde e bem-estar de teletrabalhadores neurodivergentes	Szulc et al. (2021)
Fatores que afetam a intenção de rotatividade dos teletrabalhadores	Hong et al. (2021)
Uso das TICs e o papel das práticas de GP no contexto de teletrabalho imerso em desigualdades e diversidade	Adamovic et al. (2021); Hong et al. (2021); Kawaguchi & Motegi (2021); Szulc et al. (2021)

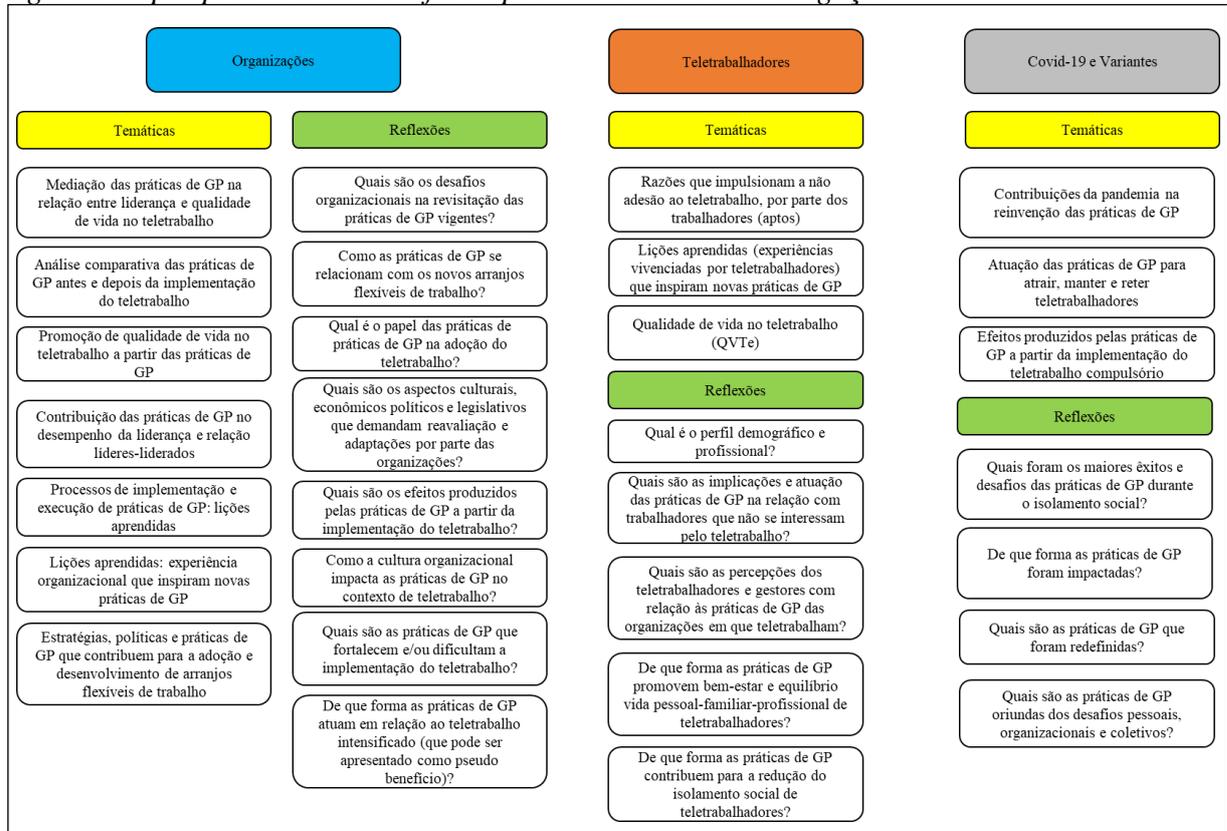
Fonte: elaborada pela autora.

Com base no *corpus* analisado, constata-se que o campo de estudos em práticas de GP no contexto de teletrabalho é marcado pela urgência na atualização das pesquisas e propostas que produzam transformações e priorizem o real vivido pelos teletrabalhadores, organizações e sociedade; particularmente no cenário de teletrabalho compulsório imposto pela Covid-19 e suas variantes, bem como o futuro das práticas de GP no contexto pós-pandêmico, onde não existe a opção de “voltar a ser como antes”.

Neste sentido, a Figura 3.7 apresenta temáticas e reflexões / inquietações que pretendem lançar luz em direção a novos desafios e possibilidades de estudar práticas de GP, a partir de novos olhares e perspectivas que sejam condizentes à realidade do teletrabalho e teletrabalhadores, compondo uma agenda de pesquisa. Tal agenda está organizada em três eixos, quais sejam, Organizações, Teletrabalhadores e Covid-19 e Variantes.

**Figura 3.7**

*Agenda de pesquisa: novos desafios e possibilidades de investigação*



Fonte: elaborada pela autora.

É imprescindível assumir as limitações metodológicas deste estudo ao restringir exclusivamente a base de dados internacional *Web of Science*, além de considerar apenas artigos escritos no idioma inglês e publicados em periódicos indexados no *Journal Citation Reports (JCR)*. Para aumentar o escopo, recomenda-se a ampliação da discussão do tema, a partir de outros idiomas e bases (internacionais e nacionais), além da busca por teses, dissertações e artigos publicados em congressos.

Além disso, evidencia-se a escassez de pesquisas qualitativas, multimétodo e longitudinais, assinalando lacunas de publicações para estudos ulteriores. São muito recomendáveis a utilização de dados longitudinais, tal como a realização de pesquisas comparativas na temática (Hong et al., 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012).

Por fim, é válido ressaltar a não representatividade dos continentes África e América do Sul – seja na filiação dos autores ou *lócus* para coleta de dados – nos artigos que compõem este estudo, indicando oportunidade para desenvolvimento de pesquisas no Sul Global e lacuna para publicação em periódicos indexados no JCR. Não foram identificadas publicações de autoria

única, nem pesquisas realizadas apenas em organizações públicas, indicando investigações futuras; sugere-se a realização de mais estudos teóricos e revisões de literatura.

### **3.6. Conclusões**

Ao analisar o estado da arte da produção internacional sobre práticas de GP no contexto do teletrabalho, apresentando o cenário da produção internacional e propondo uma agenda composta por desafios e novas possibilidades para estudos ulteriores, o objetivo desta revisão sistemática foi alcançado. Haja vista a lacuna no que tange a revisões que contemplem as práticas de GP no teletrabalho, este artigo representa um esforço seminal em mapear os itinerários de pesquisa, lançando luz a novos caminhos a serem percorridos.

Considerando que o teletrabalho é uma prática de trabalho flexível (Martinez-Sanchez et al., 2007), os gestores precisam gerenciar sua equipe com práticas que também sejam flexíveis. Na amostra desta pesquisa, identificamos práticas tradicionais e emergentes (Figura 3.5) que desafiam o gerenciamento de pessoas a ser mais flexível e dinâmico. Em resumo, essas práticas emergentes valorizam os trabalhadores, buscando uma integração com os objetivos e as metas das organizações (Armstrong, 2014; Costa et al., 2019), de modo a alcançar melhores resultados, convocando os trabalhadores para o protagonismo da cena organizacional, enquanto propulsores de conhecimento, mudanças e inovação (Bastida et al., 2018; Demo et al., 2018; Fatema, 2018; Marras, 2017). Essa mudança precisa estar definida e alinhada ao nível de estratégia organizacional, integrada aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Buren et al., 2011; Cascio, 2015).

Considerando o mapeamento da produção científica, bem como a sugestão para estudos futuros, este estudo evidencia que o teletrabalho se traduz em um contexto muito contributivo à implementação da gestão estratégica de pessoas (Hong et al., 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012). Se antes da crise pandêmica global, novos arranjos de trabalho flexíveis já anunciavam cenários auspiciosos, embora desafiadores para a gestão, de agora em diante eles vieram para se estabelecer como alternativas efetivas de rearranjo de trabalho, resguardadas as especificidades culturais de cada organização.

Por fim, fica o convite para pesquisadores, acadêmicos, trabalhadores, estudantes, gestores, organizações e sociedade compartilharem a responsabilidade sobre o futuro do teletrabalho, o qual poderá mudar o modo de ser e viver na vida laboral, eis o porvir tão

desejado! As organizações não podem se limitar à inovação tecnológica, mas precisam de um olhar que envolva também processos e atividades de gestão, a inovação gerencial.

#### 4. A chave do escritório abre a porta do meu lar! E agora, já posso me (des)conectar? Qualidade de vida no teletrabalho: itinerários, desafios e oportunidades<sup>3</sup>

##### **Resumo**

O presente artigo se propõe a analisar a produção científica na temática qualidade de vida no contexto do teletrabalho, de modo a apresentar o panorama atual dos estudos, por meio da identificação dos itinerários da produção científica internacional que inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios para pesquisas ulteriores. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura com 24 artigos científicos (*corpus* final), utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. O ainda incipiente campo de estudos a respeito da QVTe expressa premência na atualização das pesquisas e propostas que tenham implicações práticas para os indivíduos, organizações e sociedade, com especial atenção ao complexo cenário imposto pela Covid-19, já vislumbrando também o contexto pós-pandêmico. A QVTe torna-se pauta na criação de estratégias, políticas e práticas que preconizam ambientes laborais humanizados e produtivos, de forma que os itinerários da produção científica e agenda de pesquisa aqui retratados trazem insumos rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e sustentável.

**Palavras-chave:** Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe); Revisão Sistemática da Literatura; Produção Internacional.

---

<sup>3</sup> Artigo apresentado no XXV SemeAd (Seminários em Administração da Universidade de São Paulo - USP), onde recebeu o prêmio de melhor artigo da área Estudos Organizacionais e indicação para *fast track*. Atualmente, está em fase de diagramação na *Brazilian Business Review* (BBR, Qualis A2), com previsão de publicação para março/2024.

## 4.1. Introdução

Trabalho em/de casa não é um fenômeno novo e tem impactado indivíduos, independentemente de suas localidades ou funções. Ao alterar a natureza do trabalho e relacionar atividades profissionais com pessoas no lar, o desafio tanto no contexto pré-industrial quanto nas sociedades industriais foi manter a qualidade de vida nas esferas pessoal e profissional, mesmo sendo um termo ainda desconhecido. Conceitualmente, a qualidade de vida no trabalho (QVT) apareceu pela primeira vez no final da década de 1960 com o estudo do impacto do trabalho no estado de saúde pessoal e geral (Chanana & Gupta, 2016).

Historicamente, desde o contexto pré-industrial, muitas pessoas trabalhavam em casa ou em localidades próximas, quer sejam estabelecimentos de artesanato ou terras locais. A partir da revolução industrial, os trabalhadores começaram a transitar entre a casa e os locais de trabalho centralizados, por exemplo, fábricas e escritórios (Baruch, 2000). Conseqüentemente, nas sociedades industriais, para grande parte da população, o lar se tornou um refúgio, um espaço privado, um local de trabalho doméstico ou atividades não remuneradas (Ojala et al., 2014). Todavia, o avanço tecnológico alterou a natureza do trabalho, criando oportunidades para trabalhar em diferentes locais, incluindo o lar (Grant et al., 2013; Vayre et al., 2022).

A QVT pode ser observada à medida que os membros de uma organização de trabalho conseguem satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua experiência na organização (Chanana & Gupta, 2016). Esse movimento acontece quando é permitido aos envolvidos, de todos os níveis, participar ativamente na formação da organização, do ambiente, dos métodos e resultados.

A participação ativa de todos só foi possível pelo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) que já provocaram transformações nas organizações que lidam com novas revoluções tecnológicas e econômicas, além da singularidade da força de trabalho e estruturas familiares (Abdullah & Ismail, 2012; Figueira et al., 2023). Ademais, trabalhar em locais alternativos utilizando as TICs, com a manutenção do vínculo de trabalho, também conhecido como teletrabalho, propõe desafios de gestão e das práticas laborais contemporâneas (Diamond, 2008; Figueira et al., 2023; Perissé et al., 2021), tanto na esfera das organizações públicas quanto no âmbito das empresas privadas (Pereira et al., 2021).

Durante a pandemia provocada pela Covid-19 e suas novas variantes, que teimaram em surgir, exigindo uma rápida expansão na adoção do teletrabalho por diversas organizações (Anthonysamy, 2022; Berry et al., 2022; Perissé et al., 2021), com impacto em todos os aspectos da vida (Morilla-Luchena et al., 2021), as TICs se tornaram ainda mais relevantes e

indispensáveis para a realização das atividades (Figueira et al., 2023). Em função do isolamento social, muitos trabalhadores assumiram o teletrabalho compulsório (Berry et al., 2022), deparando-se com os desafios na adaptação e descobertas sobre as novas formas de realizar sua prática profissional (Oliveira et al., 2022), desconstruindo mitos de certeza e controle (Berry et al., 2022); problematizando o teletrabalho como arranjo flexível atraente (Figueira et al., 2023).

Apesar do aumento de pesquisas sobre o teletrabalho decorrente do período pandêmico (Covid-19) (Anthonysamy, 2022), as investigações apresentam resultados diversos e, por vezes, contraditórios (Vayre et al., 2022). Essa nova forma de trabalhar também gerou um novo desafio de desenvolver e manter a qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) (Oliveira et al., 2022), termo até então pouco pesquisado no campo científico, mas relevante e urgente na relação entre mundo do trabalho e novas tecnologias (Anthonysamy, 2022; Pereira et al., 2021), especialmente no setor público, ainda pouco investigado nessa tônica (Berry et al., 2022; Gastarena-Balda et al., 2021; Pereira et al., 2021).

Nos anos 2000, as pesquisas científicas já sinalizavam que estudos em teletrabalho deveriam pautar as implicações ambientais, políticas, econômicas e sociais oriundas dele, sobretudo, os impactos na qualidade de vida de teletrabalhadores (Mitter, 2000). Apesar das limitações na literatura científica sobre QVTe (Abdullah & Ismail, 2012), especialmente no contexto pós-pandêmico (Anthonysamy, 2022), o campo de estudos deve buscar a promoção do teletrabalho seguro, garantindo qualidade de vida e bem-estar para quem o realiza (Figueira et al., 2023; Pereira et al., 2021; Tresierra & Pozo, 2020).

Em função do espaço domiciliar ter sido moldado pelas TICs (e contexto pandêmico), a casa, o lar ainda são espaços necessários à vida privada, demandando reorganização espacial-temporal e diálogo familiar (Ojala et al., 2014; Prodanova & Kocarev, 2022).

O impacto positivo do aumento do acesso à internet e dos programas de treinamento de desenvolvimento de habilidades em TICs no teletrabalho é observado no crescimento da produtividade do trabalho e do salário (Avram et al., 2021). No entanto, questões que surgem em relação à moral e motivação dos colaboradores (Manko, 2021), ao impacto do fator humano na segurança dos recursos de informação das empresas (Kobis & Karyy, 2021), e ao próprio equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Palumbo et al., 2022) entre outros temas, ainda se encontram a descoberto.

Com base nessas lacunas, o presente artigo se propõe a apresentar o panorama atual dos estudos sobre qualidade de vida no contexto do teletrabalho, por meio de uma revisão sistemática da literatura com vistas à identificação dos itinerários da produção científica internacional que inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios para pesquisas

ulteriores; esforçando-se por contribuir teoricamente para o avanço nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional positivo.

Enquanto implicações práticas e gerenciais, este estudo pode oferecer subsídios para gestores rumo a uma organização mais humanizada e saudável, com a criação de estratégias, políticas e práticas que preconizam ambientes laborais produtivos e sustentáveis. Notadamente, os resultados por ora coligidos podem contribuir com a promoção da qualidade de vida no contexto do teletrabalho, o que gerará *insights* para tomada de decisões rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e efetiva.

#### **4.2. Qualidade de vida no trabalho: o contexto das pesquisas**

A partir do surgimento do tema, na década de 1960, diversas pesquisas foram realizadas com intuito de compreender como esse fenômeno acontece dentro do ambiente de trabalho. O foco se concentrou tanto na qualidade da experiência humana no local de trabalho (Walton, 1973) quanto no relacionamento com ferramentas específicas do ambiente (Graen et al., 1977). No entanto, além do ambiente físico, o conceito também foi circunscrito aos aspectos intrínsecos do trabalho e aos domínios de atuação da organização e da carreira (Boisvert, 1977), buscando investigar a estrutura subjacente ao construto QVT (Taylor, 1978).

Ao compreender que a QVT influencia diretamente à execução das estratégias organizacionais, pesquisas foram realizadas dirigidas aos gestores para desenvolver estratégias de implementação com vistas ao desempenho organizacional e estratégia gerencial (Wacker & Nadler, 1980). Nesse contexto, um ajuste conceitual da QVT era necessário (Levine et al., 1984) para que as avaliações dos efeitos dos sistemas de relações laborais e dos esforços para melhorar a QVT na eficácia organizacional fossem efetivos (Katz et al., 1985).

Na década de 1990, a rotinização do contexto de trabalho e conteúdo do trabalho em relação à QVT dos funcionários entrou em evidência (Baba & Jamal, 1991), sendo avaliada também por meio das estruturas produtivas (Dhondt & Benders, 1998). As pesquisas possuíam em comum a busca pela compreensão do desempenho e QVT (Pruijt, 2000), seja sob a ótica do impacto da produção enxuta nos indicadores de QVT (Lewchuk et al., 2001) ou pela comparação transnacional da avaliação da institucionalização da qualidade na perspectiva dos trabalhadores (Korunka et al., 2003) visando a sistemas de trabalho de alto desempenho (Danford, et al., 2008).

Nesse contexto, o surgimento de pesquisas sobre a imersão organizacional na relação entre QVT e rotatividade tornou-se relevante (Dechawatanapaisal, 2017). Isso se justifica

porque até então há pouco se sabia sobre o nível de engajamento dos funcionários considerando especificamente como a utilização diária de habilidades desencadeia esse processo de geração de qualidade de vida (Cullinane et al., 2017). Observou-se, então, a necessidade de uma abordagem integrada e normativa para a QVT a fim de promover o bem-estar, engajamento, baixa rotatividade e a emancipação dos trabalhadores (Grote & Guest, 2017).

Por conseguinte, construtos como comprometimento organizacional, diversidade de funcionários (El Badawy et al., 2018), responsabilidade social corporativa (Kim et al., 2018), impacto da corrupção e das crises regionais (Adisa et al., 2019), bem como crises econômicas globais (Chatrakul Na Ayudhya et al., 2019) foram relacionados à QVT. Esses fatores influenciam o engajamento profissional (Hamzah et al., 2021) e demonstram a necessidade da devida atenção ao trabalhador com uma abordagem prática que envolva não somente ações voluntárias da empresa, mas também padrões estatutários (Warhurst & Knox, 2022) que poderão ser gerenciados por líderes qualificados.

#### *4.2.1. Qualidade de vida no teletrabalho (QVTe)*

A qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) é a interseção de dois conceitos: qualidade de vida no trabalho (QVT) e teletrabalho. Desde os tempos das mais antigas civilizações, a temática qualidade de vida no trabalho (QVT) é vista como objeto de investigação (Pereira et al., 2021). Na perspectiva histórica e paleontológica, o ser humano produz ferramentas, artefatos e métodos com o intuito de reduzir os desgastes resultantes do trabalho e transformá-lo em atividade prazerosa (Pereira et al., 2021).

No contexto organizacional, a QVT conquista espaço de debate a partir da valorização de pesquisas acerca de aspectos psicossociais, motivacionais e comportamentais dos trabalhadores (Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021). De fato, o desenvolvimento e contribuições das teorias de gestão de pessoas (GP), tal como a escola de relações humanas, as teorias sobre liderança e motivação, e a visão sociotécnica das organizações são fundamentais para a evolução dos estudos da QVT (Pereira et al., 2021). Assim, o fortalecimento da QVT como tema de estudos fundamentou-se na tríade indivíduo-trabalho-organização, evidenciando o impacto do trabalho nas diferentes esferas da vida dos trabalhadores e não deve ser confundida com qualidade de vida (QV) (Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021).

A discussão sobre QVT fundamenta-se, também, a partir dos modelos de análise propostos por diferentes estudiosos, tais como: (a) Richard Walton, em 1973 – oito categorias

e fatores de QVT; (b) Hackman e Oldham, em 1975 – obtenção de resultados positivos laborais e pessoais, a partir das dimensões básicas da tarefa; (c) William Westley, em 1979 – as dimensões psicológica, sociológica, econômica e política da QVT; (d) Werther e Davis, em 1983 – os fatores comportamentais, organizacionais e ambientais que influenciam a QVT (Pereira et al., 2021).

Ao considerar as complexas interações entre indivíduos e organizações, a QVT apresenta-se como multidimensional e subjetiva, enfatizando a humanização do trabalho, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, que contribuem para o aumento da produtividade e consequente realização dos objetivos organizacionais (Anthonysamy, 2022; Figueira et al., 2023; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021;). Pode ser compreendida como um movimento que questiona o rigor dos métodos tayloristas e recoloca em cena o protagonismo dos trabalhadores, estimulando a participação nos processos decisórios e soluções de problemas no âmbito laboral (Pereira et al., 2021).

A QVT integra de forma interdependente as perspectivas das organizações e dos trabalhadores, pactuando interesse nas condições de vida no trabalho, evidenciando aspectos como bem-estar, capacitação em prol da realização de tarefas, garantia da saúde e segurança mental, social e física (Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021). Nesse sentido, a conceituação de QVT perpassa as condições humanas e éticas do trabalho, evidenciado riscos ocupacionais, implicações ideológicas, relações de poder formais e informais, proteção salarial, integração social, fatores psicológicos, econômicos, sociológicos e políticos, bem como o significado que é atribuído ao trabalho realizado (Pereira et al., 2021). Assim, a percepção que os trabalhadores constroem, com base no contexto de trabalho aos quais estão inseridos, contribui para a produção de QVT, influenciando atitudes e comportamentos nas organizações (Figueira et al., 2023).

Cabe destacar que a execução do teletrabalho e as formas de praticá-lo devem se preocupar, por exemplo, com a intensificação do trabalho, o isolamento social (Figueira et al., 2023; Vayre et al., 2022), a extensão da jornada de trabalho (Vayre et al., 2022), o controle excessivo por parte dos gestores (Figueira et al., 2023), os novos riscos psicossociais, o aumento dos níveis de estresse dos trabalhadores, os acidentes de trabalho, as causas de doenças ocupacionais e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho (Tresierra & Pozo, 2020). Ademais, as disfunções dos riscos ocupacionais relacionam-se com as características de: (i) tarefa (ritmo, quantidade, automação, monotonia); (ii) organização (estrutura hierárquica, canais de comunicação, relações interpessoais, especificação de competências); (iii) tempo de

trabalho (tipo de trabalho, organização das pausas e turnos); e (iv) emprego (salário, condições físicas e *layout* de trabalho) (Tresierra & Pozo, 2020).

Outrossim, equilibrar a carreira profissional e as demandas da vida pessoal traduz-se em grande desafio para os trabalhadores, especialmente para aqueles que desejam ter qualidade de vida no trabalho (Abdullah & Ismail, 2012; Berry et al., 2022; Figueira et al., 2023; Oliveira et al., 2022). Desse modo, o contexto organizacional caracterizado pelo avanço tecnológico do século XXI é também marcado pelas necessidades e expectativas dos trabalhadores que almejam mais do que recompensas, pois a prioridade deve ser: equilíbrio-trabalho-vida (*Work Life Balance - WLB*) (Abdullah & Ismail, 2012; Vayre et al., 2022), que possibilite alcançar equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional (Anthonysamy, 2022), construir bons relacionamentos e cooperação com os colegas de trabalho, além da saúde física, mental (Figueira et al., 2023) e psicológica dos teletrabalhadores (Anthonysamy, 2022).

Assim, a adoção de arranjos de trabalho flexíveis (*Flexible Work Arrangements - FWA*), por exemplo, o teletrabalho oportuniza atrair, motivar (Abdullah & Ismail, 2012) e reter trabalhadores (Abdullah & Ismail, 2012; Figueira et al., 2023), garantindo seu bem-estar (Figueira et al., 2023), estimulando a redução da rotatividade e o aumento de produtividade (Abdullah & Ismail, 2012). Dessa forma, as organizações devem adotar leis e políticas regulatórias na implementação e execução do teletrabalho, moldando os fluxos de comunicação entre teletrabalhadores e gestores, garantindo que tal arranjo não se torne uma prática marginal, frágil e desregulamentada (Figueira et al., 2023). Ademais, o teletrabalho é influenciado por programas, estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) que refletem a QVT, impactando comportamentos, experiências, cultura organizacional (Abdullah & Ismail, 2012), e a própria vantagem competitiva (Figueira et al., 2023; Oliveira et al., 2022).

O termo teletrabalho foi proposto pelo americano e físico Jack Nilles, na década de 1970 (Tresierra & Pozo, 2020; Ulate-Araya, 2020), no bojo da crise do petróleo e do avanço global das telecomunicações (Ulate-Araya, 2020). O teletrabalho surge como resposta ao cenário escasso dos produtos derivados do petróleo, uma vez que o deslocamento dos trabalhadores representava um aumento no consumo de combustíveis fósseis; além disso, integrou processos organizacionais a partir do uso da telecomunicação por multinacionais, reduzindo custos e aumentando a flexibilidade (Ulate-Araya, 2020). Etimologicamente, o prefixo “tele” vem do grego e significa “à distância”, informando que o teletrabalho é um tipo de trabalho realizado em outro local diferente do espaço físico habitual organizacional (Mitter, 2000; Ulate-Araya, 2020), a partir de um acordo escrito ou oral entre teletrabalhador e empregador (Ojala et al., 2014) que estabelecerá o vínculo empregatício (Pereira et al., 2021). Teletrabalhar implica a

utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs) remotamente, com flexibilização temporal e espacial, reinventando o mundo do trabalho (Figueira et al., 2023; Pereira et al., 2021; Tresierra & Pozo, 2020; Ulate-Araya, 2020; Van Sell & Jacobs, 1994), transformando a sociedade e sincronizando os modos de viver (Morilla-Luchena et al., 2021).

A substituição do material físico pela transferência de *bits* reflete o ambiente moderno do teletrabalho (Baruch, 2000), também conhecido como *home office*, *telework*, *teleworking*, *telecommuting*, *coworking* (Baruch, 2000; Pereira et al., 2021; Perissé et al., 2021; Tresierra & Pozo, 2020), o qual poderá ser realizado em casa, nos centros móveis, locais descentralizados (Baruch, 2000; Mitter, 2000; Pereira et al., 2021), escritórios satélites e telecentros (Mitter, 2000; Pereira et al., 2021), em regime parcial ou integral de trabalho (Pereira et al., 2021). O teletrabalho pode ser definido também como um arranjo de trabalho flexível que traz consigo diversas implicações (Gastearena-Balda et al., 2021). Neste sentido, a dinâmica do teletrabalho, que possui vantagens e desvantagens (Tabela 4.1), não se limita ao uso de TICs com flexibilidade de local e tempo, mas trata-se de pessoas e a maneira como estas se relacionam com a tecnologia (Abdullah & Ismail, 2012; Figueira et al., 2023).

**Tabela 4.1**

*Vantagens e desvantagens do teletrabalho*

<b>Teletrabalho - Vantagens</b>	<b>Estudos</b>
Maior equilíbrio trabalho-vida privada, aumento da autonomia e flexibilidade	Anthonymsamy, 2022; Berry et al., 2022; Figueira et al., 2023; Filardi et al., 2020; Morilla-Luchena et al., 2021; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021; Vayre et al., 2022.
Aumento do nível de satisfação no trabalho	Anthonymsamy, 2022; Figueira et al., 2023; Gastearena-Balda et al., 2021.
Comprometimento organizacional e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido	Perissé et al., 2021.
Melhor produtividade	Anthonymsamy, 2022; Figueira et al., 2023; Gastearena-Balda et al., 2021.
Possibilidade de assumir os cuidados infantis.	Anthonymsamy, 2022; Gastearena-Balda et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021.
Possibilidade de assumir os cuidados de idosos ou outros dependentes.	Morilla-Luchena et al., 2021.
Redução do conflito trabalho-família	Gastearena-Balda et al., 2021; Ojala et al., 2014.
Redução do tempo de deslocamento para o escritório	Figueira et al., 2023; Gastearena-Balda et al., 2021; Oliveira et al., 2022; Vayre et al., 2022.
Redução da exaustão	Gastearena-Balda et al., 2021; Oliveira et al., 2022.
Inclusão laboral para pessoas com deficiência	Morilla-Luchena et al., 2021.
Melhoria na qualidade de vida	Anthonymsamy, 2022; Figueira et al., 2023; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021.
Maior interação com a família e mais privacidade	Filardi et al., 2020.
Segurança e praticidade na jornada de trabalho	Pereira et al., 2021.

Melhor organização e utilização do tempo livre	Pereira et al., 2021.
Menor incidência de depressão em mulheres, maior sensação de bem-estar	Grant et al., 2013.
Níveis reduzidos de estresse	Oliveira et al., 2022.
Redução dos custos e maior amplitude geográfica para atuação das empresas	Ulate-Araya, 2020.
Redução do tráfego de trânsito e poluição, possibilitando a execução de atividades durante períodos de crise e incertezas, e otimizando a prestação de serviços públicos aos cidadãos	Bae & Kim, 2016; Pantoja et al., 2020.
<b>Teletrabalho - Desvantagens</b>	<b>Estudos</b>
Isolamento profissional	Anthonymsamy, 2022; Filardi et al., 2020; Morilla-Luchena et al., 2021; Pereira et al., 2021; Ulate-Araya, 2020; Vayre et al., 2022.
Problemas (falhas) na comunicação por meio digital	Anthonymsamy, 2022; Figueira et al., 2023.
Ausência de convivência e integração organizacional	Pereira et al., 2021.
Dificuldades para conciliar família, vida social e trabalho, sobreposição de tarefas laborais e domésticas devido às interrupções durante o horário de trabalho, infração do espaço físico da casa para desenvolver atividades laborais, negligência nos cuidados com alimentação e horários de pausa	Morilla-Luchena et al., 2021; Ojala et al., 2014; Pereira et al., 2021.
Aumento da carga horária de trabalho	Pereira et al., 2021; Vayre et al., 2022.
Isolamento social	Figueira et al., 2023; Pereira et al., 2021; Vayre et al., 2022.
Barreiras para ascensão na carreira, ausência de suporte tecnológico	Chakrabarti, 2018; Pantoja et al., 2020; Vayre et al., 2022; Vilarinho et al., 2021.
Surgimento de problemas psicológicos relacionados à saúde mental e ao mal-estar, em função do excesso de trabalho devido ao acesso tecnológico 24 horas por dia, 7 dias por semana (24/7), ou ainda dificuldade para se desconectar das atividades laborais, mesmo quando os dispositivos eletrônicos estiverem desligados	Filardi et al., 2020; Grant et al., 2013.
Esgotamento em função do trabalho em excesso ( <i>burnout</i> )	Grant et al., 2013; Morilla-Luchena et al., 2021.
Transformar-se em teletrabalhador(a) <i>workaholic</i>	Grant et al., 2013; Morilla-Luchena et al., 2021; Perissé et al., 2021.
Aumento do vício em trabalho e internet	Perissé et al., 2021.
Potencializar os riscos psicossociais, comprometendo, por exemplo, a saúde mental dos teletrabalhadores (contexto de teletrabalho compulsório provocado pela Covid-19)	Tresierra & Pozo, 2020.
Dificuldades na manutenção da cultura organizacional	Anthonymsamy, 2022.
Dificuldades em manter a gestão e controle do tempo na execução das tarefas	Oliveira et al., 2022.

Fonte: elaborada pela autora.

Em síntese, teletrabalhadores e organizações estão suscetíveis às conjunturas imprevisíveis, sejam por desastres naturais, pandemias, crises econômicas e políticas, ou eventos inesperados, de tal modo que garantir a execução das atividades laborais é visto como um benefício do teletrabalho, mesmo que de forma compulsória (Green et al., 2017; Pantoja et

al., 2020). No entanto, não se pode esquecer que QVT é poder exercer suas funções valorizando o bem-estar, a saúde mental e física (Klein et al., 2019) dos trabalhadores. Nesse cenário, faz-se necessário implementar melhorias nos ambientes organizacionais, valorizando o bem-estar e a saúde dos teletrabalhadores como pré-requisito para o aumento da produtividade (Vilarinho et al., 2021), a partir da promoção da qualidade de vida, quer seja no trabalho (QVT), ou no teletrabalho (QVTeletrabalho ou QVTe).

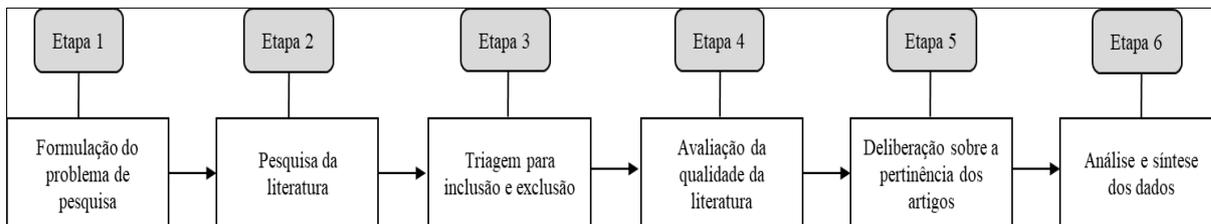
### 4.3. Percurso metodológico

Para realizar o mapeamento da produção científica, o presente estudo descritivo e de natureza qualitativa adotou a estratégia de pesquisa documental denominada revisão sistemática da literatura (RSL). De acordo com Tranfield et al. (2003), uma revisão sistemática é um estudo baseado em dados secundários, utilizando as evidências de uma amostra de artigos publicados com a finalidade de sintetizar as evidências científicas de um determinado tema. No campo da gestão, as revisões sistemáticas, que são essencialmente qualitativas, são feitas para gerar conhecimento sobre um tema, a fim de identificar campos de pesquisa e orientar os pesquisadores em desenvolvimentos posteriores (Tranfield et al., 2003).

Por sua vez, a análise bibliométrica promove um exame quantitativo da produção científica de um tema, introduzindo uma medida de objetividade na avaliação da literatura ao aumentar o rigor e atenuar o viés do pesquisador (Zupic & Carter, 2015). Desse modo, segundo Zupic e Carter (2015), a combinação de revisão sistemática e análise bibliométrica promove uma revisão de literatura mais confiável. O protocolo eleito foi o de Templier e Paré (2015), composto por seis etapas, descritas na Figura 4.1.

**Figura 4.1**

*Protocolo*



Fonte: elaborada pela autora.

Uma vez formulado o problema de pesquisa (i), que trata da descrição do cenário da produção científica a respeito da qualidade de vida no teletrabalho, as bases de dados *Scopus* e

*Web of Science* (WoS) foram utilizadas com o fim de efetuar a pesquisa da literatura (ii). Elas foram selecionadas e utilizadas pela quantidade de periódicos indexados (*Scopus*) e pela qualidade e abrangência temporal dos periódicos (*Web of Science*) (Aria & Cuccurullo, 2017; Chadegani et al., 2013).

Ao realizar a busca pelos artigos, utilizaram-se os operadores booleanos *and* e *or* por tópico (TS) na *WoS*, e, por *Title-abs-key* na *Scopus*, para a sequência de caracteres: (“*telework*” OR “*home office*” OR “*remote work*” OR “*teleworking*” OR “*telecommuting*”) AND (“*quality of work life*” OR “*quality of working life*” OR “*quality of life at work*” OR “*quality of work-life*” OR “*quality of professional life*” OR “*quality of life in the workplace*” OR “*work-life quality*”).

Concluída a busca pelos periódicos, realizada em abril de 2023, 39 documentos da base *Scopus* e 17 documentos da base *WoS* foram retornados. A partir da triagem para inclusão e exclusão dos artigos (iii), aplicou-se o filtro por tipo de documento (*article*), excluindo 17 documentos da base *Scopus* e 01 documento da base *WoS*, que não eram artigos, resultando em um total de 38 artigos científicos das duas bases utilizadas. Após a conferência de duplicidade nas duas bases, 09 artigos foram identificados e, a partir disso, 29 artigos permaneceram. Não foram aplicados filtros de idioma e de recorte temporal, com o fim de atingir maior abrangência nos resultados.

Por conseguinte, a etapa de avaliação da qualidade da literatura (iv) é usualmente caracterizada pela utilização do *Journal Impact Factor* (JIF) para filtragem dos artigos de revistas, com base em dois indicadores considerados mais relevantes atualmente: o fator de impacto da *WoS* e o *CiteScore* na base *Scopus* (Aguinis et al., 2020). Porém, como o *corpus* da presente revisão já estava restrito a 29 artigos e para manter a maior abrangência possível desta revisão, optou-se por não fazer o filtro por JIF e *CiteScore*. Quanto à etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), 05 artigos foram excluídos após ser verificado se realmente tratavam da qualidade de vida no teletrabalho ou se abordavam o tema apenas de maneira tangencial. Assim, o *corpus* final para realização da revisão sistemática foi de 24 artigos.

Por último, a etapa de análise e síntese dos dados (vi) caracteriza-se pela utilização do *software* livre *RStudio* para a execução de análises bibliométricas dos 24 artigos obtidos. Executando-se o pacote ‘*bibliometrix*’ no *software RStudio*, foi possível importar os dados bibliográficos gerados pela *WoS* e *Scopus*, produzindo informações para as análises bibliométricas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020), de modo a viabilizar o alcance dos objetivos deste estudo, quais sejam, delinear os itinerários da pesquisa no tema e construir uma agenda de pesquisas futuras, identificando novas possibilidades e desafios.

#### 4.4. Cenário dos itinerários de pesquisa

Considerando a análise dos 24 artigos que integram a presente revisão, foi possível classificar o *corpus* em: (i) abordagem ou natureza de pesquisa - qualitativa (42%), quantitativa (50%) e mista (8%), sinalizando oportunidade para realização de estudos multimétodo (qualitativo-quantitativo); (ii) enquadramento ou *framework* - teóricos (12,5%) e teórico-empíricos (87,5%); (iii) setores pesquisados – 28,5% dos estudos teórico-empíricos foram realizados nos setores público e privado, 19% no setor privado, 14% no setor público, 9,5% nos setores público, privado e terceiro setor, 5% nos setores público e terceiro setor, sendo que 24% não declararam os setores pesquisados. Cabe sublinhar que 29% dos estudos trataram a temática de QVTe no contexto da Covid-19 (Anthonysamy, 2022; Berry et al., 2022; Horton & Jacobs, 2022; Huls et al., 2022; Morilla-Luchena et al., 2021; Oliveira et al., 2022; Tresierra e Pozo, 2020).

Outrossim, 22 periódicos publicaram os 24 artigos, destacando que somente as revistas *New Technology Work and Employment* e *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, publicaram 2 artigos cada. Quanto à produção científica anual, apresentada na Figura 4.2, observou-se que as publicações desenham um cenário escasso, com hiatos temporais significativos (2003 a 2007; 2015 a 2019).

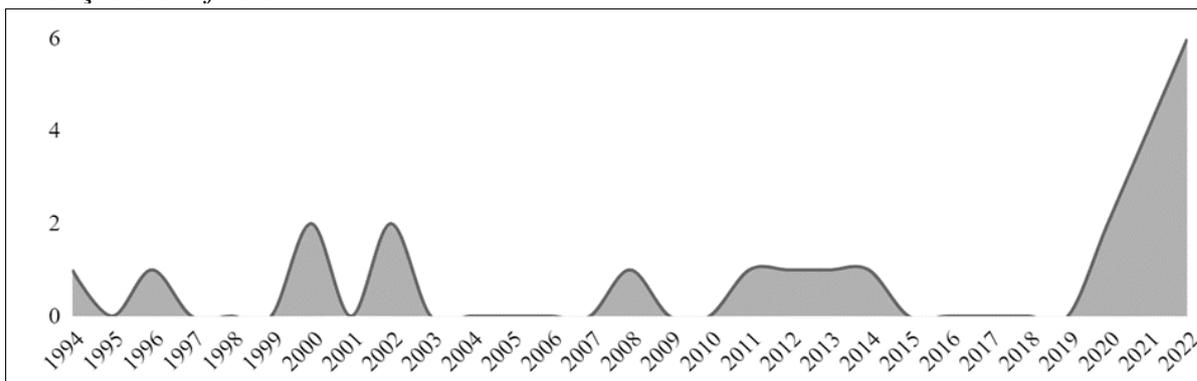
No entanto, nos anos de 2020 a 2022, é possível constatar um crescimento pujante, representando 50% das publicações. Cabe sublinhar que são estudos que discutem a QVTe a partir da fadiga, carga mental do teletrabalho (Tresierra & Pozo, 2020), produtividade (Ulate-Araya, 2020), satisfação no trabalho (Anthonysamy, 2022; Figueira et al., 2023; Gastearena-Balda et al., 2021; Ulate-Araya, 2020), condições de trabalho (Gastearena-Balda et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021), equilíbrio vida profissional e pessoal (Anthonysamy, 2022; Berry et al., 2022; Figueira et al., 2023; Gastearena-Balda et al., 2021; Vayre et al., 2022), contribuição do teletrabalho para a QVT (Pereira et al., 2021; Perissé et al., 2021), e aprovação social percebida a partir do uso de TICs, (Perissé et al., 2021); sinalizando as principais temáticas que marcam o atual contexto da QVTe.

Além da pandemia, elementos contextuais justificam esse aumento nas publicações sobre o tema. Como exemplo, é possível citar o acesso a uma oferta de mão de obra ampliada, contratos de trabalho por projetos, flexibilidade na carga horária, economia de custos e tempo, além da necessidade da devida atenção ao trabalhador com uma abordagem prática que envolve não somente ações voluntárias da empresa, mas também padrões estatutários (Warhurst &

Knox, 2022). Considerando que todas as práticas implementadas pelas organizações visavam atender urgentemente às demandas suscitadas na pandemia, as pesquisas no período considerado pós-pandêmico (fim de 2022 e início de 2023) já apresentavam respostas práticas e executadas.

**Figura 4.2**

*Produção científica anual*



Fonte: elaborada pela autora.

Os 24 artigos foram escritos por um total de 59 autores, sendo 37,5% de autoria única e 62,5% de autoria múltipla, desvelando o número crescente de parcerias para realização de pesquisas. Apenas os autores Satu Ojala (Ojala, 2011; Ojala, Nätti, & Anttila, 2014) filiado à *School of Social Sciences and Humanities, University of Tampere – Finland* e Émilie Vayre filiada à *Pole of Social Psychology, University Lumière Lyon – France* (Perissé, Vonthron, & Vayre, 2021; Vayre, Morin-Messabel, Cros, Maillot, & Odin, 2022) apresentaram mais de uma publicação. A representatividade do país por autor(a) indica que os Estados Unidos detêm o maior número de publicações (17%), seguido pelo Brasil e Reino Unido (12,5% cada), Espanha, Finlândia, França, Malásia (8,3% cada), Austrália, Canadá, Costa Rica, Holanda, Índia e Peru (com 4,1% cada). Com exceção dos estudos teóricos realizados por Ulate-Araya (2020) (Costa Rica), Tresierra e Pozo (2020) (Peru), e das revisões de literatura de Barton (2002) (Canadá) e Van Sell e Jacobs (1994) (Estados Unidos), a localização geográfica do(a) autor(a) principal representa também o local onde as pesquisas foram realizadas, não havendo parcerias observadas entre países.

No que concerne à citação dos artigos analisados, a Tabela 4.2 ilustra um *ranking*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, ano de publicação, periódicos e número de citações nas bases WoS e Scopus dos 7 artigos mais citados. Destaca-se que o artigo mais citado, o de Baruch (2000), explora a temática da QVTe, a partir da percepção dos

trabalhadores, enquanto o segundo artigo mais citado, de Grant et al. (2013), analisou a eficácia no trabalho, equilíbrio entre vida e trabalho, e bem-estar.

**Tabela 4.2**  
*Ranking artigos mais citados*

<b>Títulos</b>	<b>Autores / Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Nº de citações WoS</b>	<b>Nº de citações Scopus</b>
1) <i>Teleworking benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers</i>	Baruch (2000)	<i>New Technology Work and Employment</i>	236	292
2) <i>An exploration of the psychological factors affecting remote eworkers job effectiveness wellbeing and worklife balance</i>	Grant, Wallace, & Spurgeon (2013)	<i>Employee Relations</i>	168	207
3) <i>New technologies and old ways of working in the home of the selfemployed teleworker</i>	Baines (2002)	<i>New Technology, Work and Employment</i>	-	56
4) <i>Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic</i>	Morilla-Luchena, Muñoz-Moreno, Chaves-Montero, & Vázquez-Aguado (2021)	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	25	25
5) <i>Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work-family interface</i>	Ojala, Nätti e Anttila (2014)	<i>International Journal of Sociology and Social Policy</i>	-	25
6) <i>Supplemental work at home among finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility?</i>	Ojala (2011)	<i>Nordic Journal of Working Life Studies</i>	-	23
7) <i>Telecommuting and quality of life a review of the literature and a model for research</i>	Van Sell & Jacobs (1994)	<i>Telematics and Informatics</i>	-	23

Fonte: elaborada pela autora a partir da base de dados *Web of Science (WoS)* e *Scopus*.

Foi possível identificar que 100% dos artigos mais citados são teórico-empíricos, sendo que apenas os estudos de Baruch (2000), Ojala (2011) e Morilla-Luchena et al. (2021) receberam financiamento; além disso, os três artigos mais citados são estudos realizados no Reino Unido: Baruch (2000), Grant et al. (2013) e Baines (2002). Aliás, o estudo de Baines (2002) enfatizou que grande parte das casas no Reino Unido não foram projetadas para a realização de teletrabalho, evidenciando a importância do desenvolvimento de pesquisas sobre tal prática no ambiente domiciliar.

Além disso, a pesquisa de Morilla-Luchena et al. (2021) é a única que aborda o contexto pandêmico (Covid-19), destacando-se no *ranking* dos artigos mais citados. Trata-se de uma

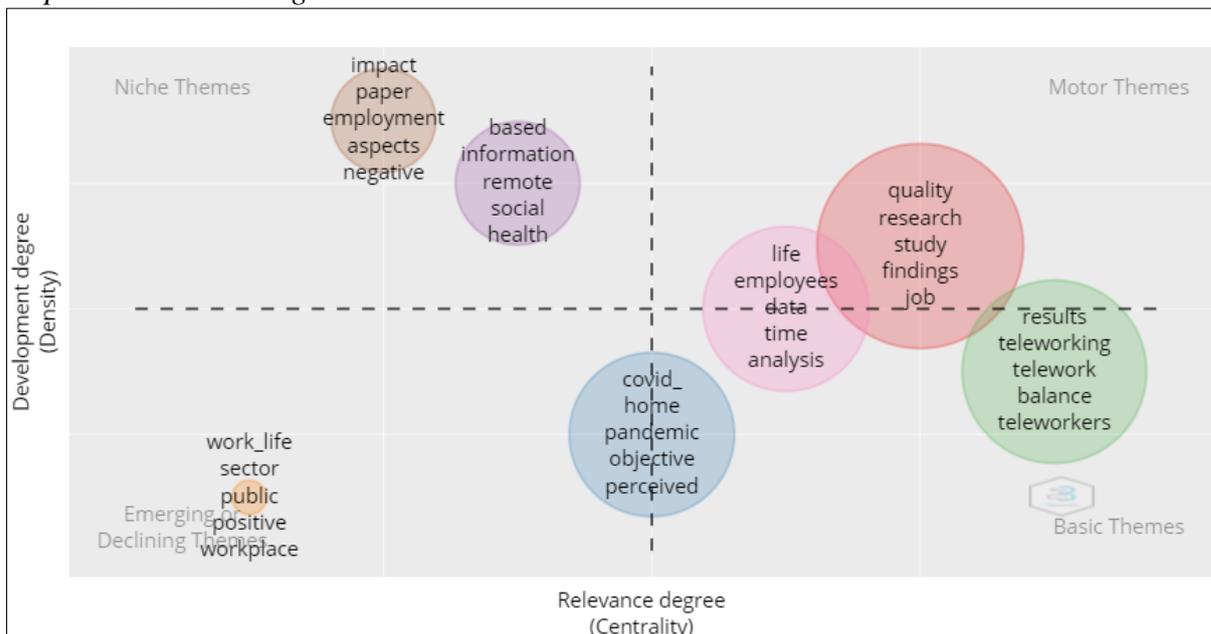
investigação realizada no âmbito dos setores público e privado da Espanha, que discute as percepções dos teletrabalhadores sobre as condições de trabalho durante o isolamento social, alertando para os riscos psicossociais que podem ocorrer em função do teletrabalho, especialmente, o compulsório. Já os estudos de Ojala (2011) e Ojala et al. (2014) utilizaram dados da Pesquisa Finlandesa de QVT (2003-2008) realizada com teletrabalhadores das esferas pública e privada.

Ademais, a revisão de literatura de Van Sell e Jacobs (1994) evidencia que, por um lado, o teletrabalho oferecia oportunidades para uma maior produtividade com menor custo para as organizações, todavia os gestores tinham dificuldade em confiar que os teletrabalhadores usariam o tempo de forma produtiva. Por outro lado, observou-se que a flexibilidade de tempo e espaço proporcionada aos teletrabalhadores possibilitou a redução do estresse, maior senso de lealdade à organização, maior controle sobre o trabalho, redução dos conflitos de gestão do tempo / flexibilidade na relação vida pessoal-profissional- familiar. Trata-se da única revisão de literatura encontrada sobre QVTe a partir do *corpus* analisado, já com um gargalo temporal significativo, indicando a escassez de RSL, tornando-se mola propulsora para o presente estudo.

Apoiado na proposta de Cobo et al. (2011) para mapeamento científico de campos de pesquisa, foi possível identificar *clusters* que compõem o diagrama estratégico ou mapa temático dos estudos (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020). Utilizando os resumos dos artigos como unidade de análise, a Figura 4.3 apresenta um conjunto de temas de pesquisa, a partir do mapeamento estratégico bidimensional proposto por Cobo et al. (2011). O diagrama é estruturado por dois parâmetros denominados centralidade (eixo grau de relevância) e densidade (eixo grau de desenvolvimento) (Cobo et al., 2011), responsáveis por classificar os temas (*abstract*) em quatro grupos (*motor themes, basic themes, emerging or declining themes e niche themes*) (Cobo et al., 2011). Além disso, o eixo centralidade indica o grau de interação entre *clusters*, enquanto o eixo densidade evidencia a coesão interna deles (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020).

**Figura 4.3**

*Mapa temático estratégico*



Fonte: elaborada pela autora, com uso do *bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017).

O mapa temático estratégico, apresentado na Figura 4.3, organiza-se por: (a) *cluster 1 – life, employees, data, time e analysis*; *cluster 2 – quality, research, study, findings e job* – como temas motores (*motor themes*) localizados no quadrante superior direito, afirmando-se como bem desenvolvidos e significativos no delineamento do campo de pesquisas, caracterizados por forte centralidade e alta densidade (Cobo et al., 2011). São potenciais temas para estudos futuros com foco em analisar dados sobre a gestão do tempo e maneira de viver dos teletrabalhadores, bem como a respeito das experiências que produzem a QVTe.

(b) *cluster 3 – covid, home, pandemic, objective e perceived*; *cluster 4 – results, teleworking, telework, balance e teleworkers* – são temas básicos (*basic themes*) posicionados no quadrante inferior direito e, apesar de não serem desenvolvidos, são importantes para o campo de pesquisas, pois trata-se de temas gerais, que são básicos e transversais (Cobo et al., 2011). Nesse sentido, cabe ressaltar que os *clusters 3 e 4* coadunam com a realização do presente estudo, porquanto indicam que a temática de QVTe precisa ser pautada como agenda de pesquisa, especialmente no contexto provocado pela pandemia da Covid-19, suas variantes e efeitos pós-pandêmicos. Atenção especial para as temáticas de equilíbrio trabalho-vida pessoal e estudos que valorizem as percepções dos teletrabalhadores, incluindo os que não puderam permanecer em teletrabalho no pós-pandemia.

(c) *cluster 5 – work-life, sector public, positive e workplace* são temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*), considerados marginais, apresentam baixas

centralidade e densidade. Nesse prisma, pesquisas que investiguem a QVTe e os impactos positivos para os ambientes laborais, particularmente no setor público são bem-vindas, pois figuram como temas emergentes.

(d) *cluster 6 – impact, paper, employment, aspects e negative; cluster 7 – based, information, remote, social e health* – são temas de nicho (*niche themes*), dispostos no quadrante superior esquerdo, constituindo temas periféricos ou muito especializados, apresentando conexões internas bem desenvolvidas. A importância do teletrabalho para a sociedade, organizações e teletrabalhadores atravessa temas que já estão bem desenvolvidos, ao indicar, por exemplo, os aspectos negativos do isolamento social e sobrecarga de trabalho para a saúde. Cabe sublinhar que o *cluster 1* também figura no quadrante *basic themes*, bem como o *cluster 3* no *emerging or declining themes*, concluindo o mapeamento científico de campos de pesquisa.

Quanto mais uma pessoa gosta de seu trabalho e do ambiente onde ela está realizando as suas atividades, mais QVTe ela terá. As possibilidades resultam das oportunidades e limitações que cada pessoa tem em sua vida e refletem a interação de fatores pessoais e ambientais. Na Figura 4.4, é proposto um modelo conceitual de análise da QVTe, considerando o conteúdo, o processo e o contexto.

O modelo parte da premissa de que a QVTe pode ser analisada com foco no contexto familiar, nas histórias de vida, nos fatores tecnológicos e aspectos culturais que influenciam a vida pessoal, o desenvolvimento profissional, as vivências em um ambiente de companheirismo com equipe, gestores e família, e a possibilidade de contribuir para a criação de valor real para os clientes e o mundo circundante através do seu trabalho. Nesse processo, a QVTe é influenciada e influencia diferentes variáveis, conforme ilustrado na Figura 4.4.

**Figura 4.4**

*Modelo conceitual de análise da QVTe considerando o conteúdo, o processo e o contexto*



Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.5. Discussão dos resultados e novos desafios de pesquisa

A centralidade da gestão pode ser considerada fundamental para o sucesso do teletrabalho em determinado período, por outro lado, a incapacidade dos gestores em apoiar o arranjo flexível de trabalho pode levar ao encerramento das atividades (Diamond, 2008).

Nessa lógica, o controle excessivo e a falta de confiança formam gestores resistentes aos novos arranjos de trabalho flexíveis (Van Sell & Jacobs, 1994). No entanto, o teletrabalho pode oferecer melhorias na qualidade de vida, mas demanda visão estratégica, especialmente por parte dos gestores (Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021), que devem estimular o desenvolvimento profissional dos teletrabalhadores apoiados na confiança mútua, comunicação contínua, reconhecimento e recompensa, promovendo o sentimento de pertencimento (Figueira et al., 2023).

A eficácia da implementação do teletrabalho pode proporcionar melhoria na QVT dos teletrabalhadores, desde que exista um maior senso de controle sobre os papéis exercidos, além da colaboração entre pares, avanço na carreira e bom equilíbrio trabalho-família (Abdullah & Ismail, 2012). Outro fator que deve ser considerado está relacionado às histórias de vidas de

teletrabalhadores, as quais influenciam o alcance do equilíbrio entre trabalho e vida familiar, em função da inadequação do espaço físico do lar para o desenvolvimento do trabalho, falta de treinamento e capacitação profissional, isolamento profissional, tensão e conflitos familiares (Baines, 2002; Figueira et al., 2023; Van Sell & Jacobs, 1994).

Além de considerar o contexto familiar, história de vida dos teletrabalhadores e fatores tecnológicos, é coerente observar os aspectos culturais, uma vez que, para contribuir com o desenvolvimento sustentável, as organizações (sejam privadas, públicas ou atuantes no terceiro setor) devem considerar os contextos sociais, econômicos e culturais que moldam as vidas das pessoas envolvidas, especialmente os grupos tradicionalmente desfavorecidos (Mitter, 2000).

Não há teletrabalho sem as TICs, logo, compreender a relação entre aceitação social, uso das TICs e o impacto delas no equilíbrio trabalho-vida pessoal de teletrabalhadores pode proporcionar momentos de desconexão, bem como o desenvolvimento de esquemas de apoio e supervisão. O uso das TICs por teletrabalhadores resultou no aumento da autonomia de trabalho e comprometimento organizacional, com efeitos positivos no equilíbrio trabalho-vida pessoas. No entanto, a frequência de uso de *tablet* e *laptop* demonstrou associação ao vício em trabalho, sendo que o uso em excesso do *tablet* aumenta o vício em internet, instigando a reflexão sobre os riscos do uso intensivo de TICs e sua relação com a melhoria do desempenho das organizações (Perissé et al., 2021).

Assim, para evitar o vício em trabalho e alcançar melhores níveis de satisfação, a gestão deveria dar mais atenção ao teletrabalho como programa institucional, flexibilizando a jornada de trabalho e direcionando recursos para treinamento e instalações (Gastearena-Balda et al., 2021).

Ojala et al. (2014) investigaram a flexibilidade do teletrabalho e o trabalho extra informal que é realizado em casa. Desse modo, o estudo constatou que as horas extras informais que são realizadas no espaço de casa, além de colocar em risco a saúde e bem-estar dos trabalhadores, impactam de forma negativa a interface trabalho-família (Ojala et al., 2014). Dessa forma, Ojala (2011) problematiza a flexibilidade informal, a partir da realização do teletrabalho no domicílio, durante o tempo que deveria ser livre. O estudo evidencia que teletrabalhadores, em princípio, sentem a necessidade de separar o local de trabalho da vida pessoal, mesmo que isso ocorra dentro de casa; porém são poucos os que mantêm claramente os limites (Ojala, 2011).

Consoante com os estudos de Morilla-Luchena et al. (2021), o perfil dos teletrabalhadores traçado por (Ojala, 2011) apontam que mulheres casadas e pessoas com filhos(as) têm mais chances de experimentar qualidade de vida no teletrabalho, confirmando as

contribuições de Van Sell e Jacobs (1994). Assim, mulheres que são mães de crianças pequenas tendem a valorizar o trabalho remoto, pois veem nele uma oportunidade de acompanhar a criação e o desenvolvimento dos filhos de perto (Figueira et al., 2023). Por outro lado, as mulheres, com o acúmulo de demandas que possuem, têm relatado mais estresse (Horton & Jacobs, 2022), sofrimento psicológico e insatisfação com a redução da jornada remunerada no teletrabalho (Huls et al., 2022). Inclusive, mulheres que não têm filhos e teletrabalham também sentem sobrecarga na realização de tarefas domésticas (Huls et al., 2022).

Cabe sublinhar que, após três décadas dos estudos pioneiros realizados por Van Sell e Jacobs (1994), a desigualdade de gênero nas relações de trabalho ainda é fator decisivo para a adoção do teletrabalho por parte das mulheres, colocando em xeque o papel do gênero masculino no cuidado diário dos(as) filhos(as) e outros dependentes, além da divisão de tarefas domésticas (Anthonysamy, 2022; Huls et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Vayre et al., 2022). Além de a desigualdade de gênero no teletrabalho ter sido intensificada durante a crise pandêmica da Covid-19 e suas variantes (Oliveira et al., 2022; Vayre et al., 2022), outras desigualdades foram exacerbadas e afetaram desproporcionalmente muitas pessoas negras, indígenas e pobres, especialmente as mulheres (Berry et al., 2022).

Outrossim, melhores índices de desempenho organizacional e QVTe, relacionam-se com a valorização da cultura organizacional, relação de confiança entre líderes, liderados e pares, além da definição de papéis, autodisciplina, motivação, disponibilidade de espaço em casa e o gerenciamento das atividades (Baruch, 2000; Figueira et al., 2023).

Teletrabalhadores demonstram comportamentos adaptativos e habilidades no (auto)gerenciamento do teletrabalho com eficácia, enfatizando a comunicação e o relacionamento de confiança que mantinham com os(as) líderes e pares; impactando o bem-estar dos teletrabalhadores (Grant et al., 2013). Apesar da melhoria no equilíbrio entre vida profissional e familiar dos teletrabalhadores, o acesso constante à tecnologia produz dificuldades de se desligarem completamente do trabalho e impor limites (Grant et al., 2013), contribuindo com as discussões de Morilla-Luchena et al. (2021) e Ojala (2011) nessa verve. O excesso de trabalho afeta o bem-estar, a saúde de teletrabalhadores e pode provocar o esgotamento (*burnout*), atribuindo aos gestores a responsabilidade de garantir a comunicação e verificar a carga horária de trabalho, bem como o desempenho e o bem-estar (Grant et al., 2013), finalmente promovendo a qualidade de vida no teletrabalho.

O teletrabalho apresenta eficácia quando relacionado à satisfação no trabalho e afeta positivamente a produtividade dos teletrabalhadores, desde que a organização apoie a implementação e sua execução, valorizando inclusive a segurança cibernética (Anthonysamy,

2022; Ulate-Araya, 2020). Assim, o programa de teletrabalho deve ser formulado a partir de padrões éticos, além de pautar a QVT para os teletrabalhadores (Ulate-Araya, 2020).

A partir de entrevistas telefônicas realizadas com teletrabalhadores franceses do setor privado, Vayre et al. (2022) apontaram efeitos positivos (flexibilidade, autonomia profissional, maior concentração no trabalho, equilíbrio vida profissional e pessoal) e negativos (dificuldades na gestão do tempo e integração socioprofissional) do teletrabalho. Consequentemente, os autores sugerem que as organizações valorizem e inspirem-se nos resultados de pesquisas científicas para elaborar e implementar estratégias, políticas e práticas de GP, apoiando a execução do teletrabalho sustentável na era pós-pandemia (Vayre et al., 2022). Neste sentido, Figueira et al. (2023) discutem as práticas de gestão do teletrabalho, informando que é imprescindível que as organizações estabeleçam políticas organizacionais de teletrabalho, obedecendo às políticas governamentais, disponibilizando planos de comunicação e competências para os teletrabalhadores.

Figueira et al. (2023) também consideram a urgência do desenvolvimento das práticas (flexíveis) de GP para o teletrabalho, o que coaduna com os estudos de Vayre et al. (2022). Além disso, o suporte tecnológico, a relação de confiança mútua com a liderança, o equilíbrio trabalho-vida pessoal, a negociação de metas e plano de trabalho, o bem-estar e a integração profissional são fundamentais para a satisfação e sentimento de pertença de teletrabalhadores brasileiros. Cabe ressaltar que os estudos de Figueira et al. (2023) e Vayre et al. (2022) foram escritos durante a pandemia da Covid-19, mas os dados foram coletados em períodos anteriores.

O estudo de Tresierra e Pozo (2020) contribui ricamente para a temática de QVTe ao problematizar a carga mental e fadiga no teletrabalho, notadamente por considerar o contexto de pandemia provocado pela Covid-19. De tal modo, Tresierra e Pozo (2020) observam que os riscos psicossociais – mencionados por Morilla-Luchena et al. (2021) e Barton (2002) – são inerentes às transformações no mundo do trabalho e comprometem a QVTe, reclamando atenção especial para os cuidados com a saúde mental das pessoas que foram inseridas no teletrabalho compulsório em função da pandemia global (Tresierra & Pozo, 2020). Nessa linha, muitos trabalhadores holandeses perceberam que trabalharam menos durante o isolamento social e consideraram que foram menos produtivos (Huls et al., 2022).

Com relação às condições de trabalho, Morilla-Luchena et al. (2021) observaram que o teletrabalho compulsório em função da Covid-19 impactou fortemente o trabalho que era presencial. A adoção das TICs viabilizou a adaptação do trabalho no momento de crise, criando maior flexibilidade e equilíbrio trabalho-vida pessoal, reorganizando atividades administrativas que se mostraram mais efetivas no formato não presencial (Morilla-Luchena et al., 2021).

No entanto, os teletrabalhadores perceberam um aumento da jornada de trabalho e a sensação de não se desligar do trabalho, sinalizando atenção para possíveis riscos psicossociais oriundos dessa situação de teletrabalho (Morilla-Luchena et al., 2021), ou até mesmo problemas de abuso de substâncias, tais como por álcool e drogas ilícitas que também impactam a QVTe (Barton, 2002). Ademais, a pesquisa revela que o perfil predominante para um possível programa de teletrabalho no serviço social espanhol seria formado por pessoas casadas ou divorciadas, com filho(a), idosos e servidores públicos (Morilla-Luchena et al., 2021), problematizando o interesse do setor privado e de pessoas solteiras na adoção do teletrabalho.

Ao examinarem as implicações da pandemia (Covid-19) na qualidade de vida de servidores públicos americanos, Berry et al. (2022) observaram que o aumento da demanda de trabalho, a tensão emocional, os ambientes mais burocráticos e as restrições de recursos são lições aprendidas por meio de desafios e dificuldades, que devem guiar os líderes quanto ao redesenho de práticas de gestão de pessoas mais reflexivas e centradas nos teletrabalhadores, ou seja, nas pessoas. Desse modo, resultados quanto à intensificação do trabalho (impactam a QVTe), como os que foram apresentados por Oliveira et al. (2022), precisam ser aprofundados. Trata-se de um grupo de gestores públicos educacionais brasileiros que se percebem satisfeitos e realizados com suas atividades *home office*, mesmo tendo observado um aumento na carga horária trabalhada (Oliveira et al., 2022).

Ainda no contexto educacional, a pesquisa de Horton e Jacobs (2022) observa que um programa de teletrabalho no formato híbrido é o mais indicado para americanos que são docentes do ensino superior. A sensação de aumento no controle do tempo para a execução das atividades e na qualidade de vida no trabalho, bem como a redução do estresse, foram resultados que respaldam os achados de Horton e Jacobs (2022) e fortalecem o modelo de teletrabalho híbrido.

Em suma, as investigações sobre a QVTe no contexto pós-pandêmico encontram-se no estudo de Anthonysamy (2022), realizado com teletrabalhadores da área de tecnologia de informação da Malásia. Os teletrabalhadores expressaram satisfação com a experiência de teletrabalho a partir da autonomia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mas demonstraram ansiedade em relação à permanência do teletrabalho após o fim do isolamento social ou pós-pandemia. Ademais, o planejamento para a transição dos ambientais laborais para o formato híbrido é recomendável, considerando as especificidades de cada organização (Anthonysamy, 2022), corroborando os estudos de Horton e Jacobs (2022).

É indispensável reconhecer as limitações metodológicas do presente estudo ao focar exclusivamente as bases de dados internacionais *Scopus* e *Web of Science*, além de considerar

somente artigos científicos publicados em periódicos. A falta de representatividade dos artigos nas bases de dados mencionadas pode ser atribuída à ausência de um recorte temporal, portanto, não é possível atestar que o estado da arte foi sintetizado, de modo que se sugere a ampliação da discussão do tema a partir de outras bases, mas mantendo o foco em artigos científicos. Teses, dissertações e artigos publicados em congressos são trabalhos em construção, e, portanto, não recomendados em revisões de literatura.

Com base no *corpus* analisado, foi possível identificar que o campo de estudos sobre qualidade de vida no teletrabalho expressa urgência na atualização das pesquisas e propostas que tenham implicações práticas para os indivíduos, organizações e sociedade, com especial atenção ao complexo cenário imposto pela Covid-19, já vislumbrando também o contexto pós-pandêmico. Nessa perspectiva, evidencia-se a escassez de pesquisas longitudinais, quantitativas e multimétodo sobre a QVTe, indicando lacunas de publicações para estudos ulteriores.

Considerando as sugestões de pesquisas futuras apresentadas pelos artigos analisados, cabe destacar temas como: (i) bem-estar, desempenho, personalidade, apoio familiar, efeitos positivos e negativos da comunicação e relações interpessoais de teletrabalhadores, a gestão do teletrabalho no contexto pandêmico (Morilla-Luchena et al., 2021); (ii) saúde ocupacional, comunicação organizacional, relação entre QVT e produtividade no teletrabalho (Huls et al., 2022; Pereira et al., 2021); (iii) relação entre teletrabalho e sedentarismo, impacto do teletrabalho nas taxas de divórcio, condições crônicas de saúde causadas pela postura corporal inadequada durante o teletrabalho – dor lombar, síndrome do túnel do carpo (Ulate-Araya, 2020), riscos aumentados de distúrbios musculoesqueléticos (Horton & Jacobs, 2022; Vayre et al., 2022) entre outras doenças; (iv) satisfação, impacto do teletrabalho na saúde mental e física dos teletrabalhadores (Huls et al., 2022); (v) efeitos das TICs no contexto de práticas de trabalho remoto e informal (Perissé et al., 2021).

Por fim, encerra-se esta discussão, propondo-se temáticas e questionamentos que se traduzem em desafios para inspirar novas oportunidades de pesquisa, a saber: (i) percepção dos trabalhadores em relação à QVTe (pesquisa comparativa entre os setores público, privado e terceiro setor); (ii) a relação entre QVTe e liderança mediada pelas práticas de GP; (iii) de que forma a percepção familiar sobre teletrabalho impacta a QVT de teletrabalhadores? (iv) quais são as implicações ergonômicas que afetam a QVTe? (v) quais são os riscos psicossociais que mais afetaram os trabalhadores que vivenciaram o teletrabalho compulsório em virtude da Covid-19? (vi) quais foram os maiores desafios que impactaram a QVTe durante o isolamento social no contexto pandêmico? (vii) quais foram as melhores descobertas e vantagens na adoção do teletrabalho compulsório? (viii) como promover a QVTe pós-pandemia? (ix) teremos o

direito à desconexão? (x) quais são os impactos e estratégias para a promoção da QVTe com foco em teletrabalhadores que cuidam de crianças, idosos ou outros dependentes? (xi) de que forma a diversidade e desigualdades (gênero, raça, idade, etnia, nacionalidade, pessoa com deficiência etc.) são moldadas e impactadas pelo teletrabalho? E quais são as implicações para a QVTe dessas pessoas e políticas organizacionais?

#### **4.6. Conclusões**

Ao analisar a produção internacional sobre qualidade de vida no contexto do teletrabalho, retratando os itinerários de pesquisa, bem como elaborando uma agenda para estudos futuros, a partir dos novos desafios e oportunidades elencados, o objetivo desta revisão sistemática foi alcançado. Considerando a lacuna de pesquisas que revisaram a literatura sobre QVTe, o presente artigo traduz um esforço seminal em reunir essas produções científicas, desnudando novas possibilidades de investigar e compreender o fenômeno.

Se a QVT já era considerada importante objeto de estudos nos tempos das antigas civilizações, nos contextos pandêmico e pós-pandêmico, a QVTe torna-se temática fundamental na criação de programas, políticas e práticas de GP, (des)organizando as rígidas e controladoras estruturas que insistem em permanecer no passado. Este estudo evidencia que a QVTe é tema crucial para diferentes áreas de pesquisas, tais como administração, economia, filosofia, psicologia, sociologia, saúde ocupacional, saúde pública e pesquisa clínica.

Por fim, a QVTe é tema essencialmente multidisciplinar, ensejando a participação de trabalhadores, gestores, estudantes, pesquisadores, acadêmicos e outras pessoas da sociedade interessadas na promoção de qualidade de vida no (tele)trabalho a partir da tríade indivíduo-trabalho-organização, privilegiando a saúde e o bem-estar rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica, humanizada e sustentável.

## **5. As percepções dos teletrabalhadores no divã: desvendando como liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida se associam no serviço público**

### **Resumo**

A pandemia mundial provocada pela Covid-19 e suas variantes exigiu que as organizações adotassem políticas de teletrabalho compulsório, alterando as condições de trabalho, forçando simultaneamente a implementação de estratégias e adaptações organizacionais, além de respostas e soluções para atender às necessidades dos trabalhadores, o que tem demandado cada vez mais pesquisas no contexto do trabalho remoto. Neste sentido, o presente artigo se propõe a identificar as percepções com relação à liderança, às práticas de gestão de pessoas (GP) e à qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) em uma amostra de servidores públicos, bem como a associação entre elas. Para tal propósito, adotou-se a natureza quantitativa, método *survey* e recorte temporal transversal. A população do estudo foram servidores técnicos administrativos em educação de uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Utilizou-se a aplicação de questionário *online* contendo três escalas de mensuração e dados sociodemográficos e estatística descritiva para análise dos dados. Considerando os resultados alcançados, pode-se afirmar que as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe foram percebidas pela amostra deste estudo, bem como a associação entre elas. Tais percepções indicaram a efetividade da atuação da liderança, a urgência em (re)visitar e (re)desenhar as práticas de GP, bem como os impactos delas na QVTe dos teletrabalhadores. Ademais, vislumbra-se que este estudo contribua para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e positivos, valorizando o bem-estar dos teletrabalhadores, bem como a qualidade na prestação de serviços aos cidadãos, clientes e à sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Liderança; Práticas de Gestão de Pessoas; Qualidade de Vida no Teletrabalho; Serviço Público.

## 5.1. Introdução

A pandemia mundial provocada pela Covid-19 e suas variantes exigiu que as organizações adotassem políticas de teletrabalho compulsório, resultante de uma ampla gama de medidas restritivas, ações de combate à propagação e prevenção ao Coronavírus (Günther et al., 2022; Harkiolakis & Komodromos, 2023; Torres & Orhan, 2023). Altos níveis de incerteza e imprevisibilidade trouxeram uma série de desafios para os trabalhadores, organizações e sociedade em geral (Günther et al., 2022). Embora o teletrabalho, ou trabalho remoto, seja um arranjo flexível que precede a pandemia (Adekoya et al., 2022; Günther et al., 2022; Saurombe et al., 2022), as condições de trabalho foram repentinamente alteradas, forçando simultaneamente a implementação de estratégias e adaptações organizacionais, além de respostas e soluções para atender às necessidades dos trabalhadores (Barhate et al., 2022; Saurombe et al., 2022).

Ao adquirir dinamicidade para se ajustar rapidamente e garantir a manutenção de suas atividades em meio aos ambientes voláteis, as organizações preconizaram a não interrupção de suas funções e práticas laborais (Chaudhuri et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), produzindo efeitos significativos, por exemplo: (1) no papel e atuação da liderança (Barhate et al., 2022), pois, os líderes devem saber se comunicar de maneira inteligível, oferecer suporte, guiar e fortalecer os laços de confiança com os trabalhadores (Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022; Saurombe et al., 2022); (2) nas práticas de gestão de pessoas (GP) (Dervishaj & Neziraj, 2022), que devem ser orientadas para o teletrabalho, a partir da implementação de políticas organizacionais alinhadas à liderança (Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022), além de atrair e reter trabalhadores altamente qualificados (Boulet & Parent-Lamarche, 2022); e, (3) na qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), que pode oportunizar melhorias no equilíbrio trabalho-vida pessoal (Boulet & Parent-Lamarche, 2022) e promover a saúde e o bem-estar dos teletrabalhadores (Dervishaj & Neziraj, 2022; Günther et al., 2022).

Nesta perspectiva, o presente estudo se ancora nas contribuições dos Estudos Organizacionais Positivos (EOP), uma corrente da Psicologia Positiva que valoriza as forças internas da organização, as melhorias nos ambientes laborais, a saúde em detrimento do adoecimento e sofrimento no trabalho (Demo et al., 2022), priorizando o bem-estar como condição para obtenção de melhores resultados organizacionais (Vilarinho et al., 2021). Ainda, Ortiz-Lozano et al. (2022) evidenciaram recomendações da Organização Internacional do Trabalho que são fundamentais na adoção do teletrabalho, indicando a importância do apoio da liderança, a disponibilidade de ferramentas e treinamentos adequados, regras e expectativas que

sejam inequívocas para a organização e teletrabalhadores, a relação de confiança no âmbito dos níveis hierárquicos organizacionais, além da elaboração de estratégias com foco na melhoria do trabalho em casa (ex: ter, no mínimo, tempo e lugar para a realização das tarefas).

Não obstante o aumento de pesquisas sobre o teletrabalho decorrente do período pandêmico (Anthonysamy, 2022), os estudos teóricos e empíricos que investigam as implicações na adoção do teletrabalho ainda são embrionários, notadamente nos contextos pandêmico e pós-pandêmico no serviço público (Anthonysamy, 2022; Barhate et al., 2022; Chaudhuri et al., 2022; Dervishaj & Neziraj, 2022; Harkiolakis & Komodromos, 2023; Torres & Orhan, 2023), especialmente, a partir do papel e atuação da liderança (Torres & Orhan, 2023), inspirada nas práticas de GP (Günther et al., 2022), com vistas a promoção da QVTe (Harkiolakis & Komodromos, 2023; Pereira et al., 2021; Sanhokwe, 2022).

Apesar das limitações na literatura científica, que por vezes apresentam resultados diversos e até contraditórios, o campo de estudos deve investigar os fatores contextuais e condições subjacentes, oriundas da crise pandêmica, que permeiam o teletrabalho, pois são aspectos ainda inexplorados pelo corpo de conhecimento existente (Torres & Orhan, 2023); além da escassez de estudos nacionais sobre teletrabalho no serviço público (Vilarinho et al., 2021). Com base nestas lacunas, o presente artigo se propõe a responder a seguinte problemática: quais são as percepções de servidores públicos em teletrabalho com relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe? Por conseguinte, o objetivo precípua deste estudo é identificar as percepções com relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe em uma amostra de servidores públicos, assim como a associação entre elas, produzindo um diagnóstico para os gestores da instituição. Cabe sublinhar que conhecer tais percepções podem ser úteis para melhorar a atuação da liderança, da implementação das práticas de GP e da QVTe dos servidores públicos pesquisados.

As implicações práticas deste estudo vão no sentido de produzir um diagnóstico ou material empírico, fruto dos resultados coligidos, que podem subsidiar e inspirar gestores públicos da organização pesquisada em relação às percepções do estilo de liderança, das práticas de GP e da QVTe, o que contribuirá para a tomada de decisões em prol de uma gestão de pessoas cada dia mais humanizada, estratégica e efetiva. Por fim, espera-se ainda, uma contribuição de cunho social, baseada na valorização de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos, garantindo maior qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos cidadãos, clientes e à sociedade em geral.

## 5.2. Revisão teórica

Historicamente, o termo teletrabalho foi cunhado na década de 1970 pelo americano e físico Jack Nilles, traduzindo a ideia do trabalho que é realizado remotamente (Jentjens & Cherbib, 2023), materializando-se com a utilização do ambiente *online* e sem limites físicos (Oliveira et al., 2022). Teletrabalho é um arranjo de trabalho descentralizado, flexível (Santiago Torner, 2023), que desde o final do ano de 1990 foi adotado como modelo de atuação profissional em determinadas organizações (Oliveira et al., 2022). Teletrabalhar deve ser uma opção voluntária do trabalhador (Torres & Orhan, 2023), com exceção de cenários que demandam urgência na adoção de práticas flexíveis para responder aos ambientes turbulentos e imprevisíveis, como por exemplo a pandemia provocada pela Covid-19 e suas variantes, o que exigiu das organizações a implementação e acompanhamento de leis, normas e legislações que garantem e protegem esta modalidade de contratação profissional (Oliveira et al., 2022).

Na literatura científica, é comum a utilização das expressões *home office*, *teleworking*, *telecommuting*, *virtual working*, *e-working* e *flexwork* para nomear o trabalho remoto (Adekoya et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), indicando que não há uma palavra específica para definir o termo teletrabalho (Boulet & Parent-Lamarche, 2022). No entanto, há que se considerar dois aspectos principais sobre o teletrabalho: (1) o trabalho é realizado remotamente, em local diferente do que seria o espaço de trabalho habitual ou convencional; e (2) o trabalho é executado por meio das tecnologias de comunicação e informação (TICs), bem como das tecnologias assistivas digitais (Adekoya et al., 2022; Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Jentjens & Cherbib, 2023) ou Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) (Oliveira & Barroco, 2023). Desse modo, teletrabalhadores podem realizar atividades laborais a qualquer hora, independentemente da localização geográfica, por meio das TDICs, garantindo que as operações das organizações sejam mantidas (Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022).

Embora o teletrabalho não seja um arranjo de trabalho recente, considera-se que foi durante a pandemia provocada pela Covid-19 e suas variantes, que o teletrabalho se popularizou e conquistou mais aceitação por parte dos trabalhadores e organizações, expondo seus aspectos positivos (vantagens) e negativos (desvantagens) (Adekoya et al., 2022). Por um lado, o teletrabalho pode contribuir para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Adekoya et al., 2022; Günther et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), reduz os custos com o deslocamento (Adekoya et al., 2022; Yang et al., 2023), oportuniza assumir responsabilidades com tarefas domésticas ou pessoais, por exemplo, exercícios físicos e cuidados com crianças e/ou idosos

dependentes (Yang et al., 2023), aumenta a satisfação no trabalho, influencia positivamente na redução do estresse e exaustão emocional (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Santiago Torner, 2023), aumenta o bem-estar, bem como a autonomia e flexibilidade para executar o trabalho, impactando positivamente o desempenho (Adekoya et al., 2022; Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022; Yang et al., 2023) dos teletrabalhadores.

Outrossim, o teletrabalho é benéfico para as organizações pois contribui para o aumento da produtividade (Adekoya et al., 2022; Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022; Yang et al., 2023), redução dos custos empresariais e despesas organizacionais, redução do absenteísmo e da intenção de rotatividade dos trabalhadores (Adekoya et al., 2022; Saurombe et al., 2022; Yang et al., 2023), além de fortalecer o sentimento de pertencimento e comprometimento afetivo organizacional (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Santiago Torner, 2023).

Por outro lado, o teletrabalho pode apresentar efeitos negativos para os teletrabalhadores, a saber: intensificação do trabalho (Adekoya et al., 2022; Santiago Torner, 2023; Sanhokwe, 2022; Yang et al., 2023), aumento da jornada de trabalho (que se apresenta como nova demanda de trabalho), desenvolvimento de distúrbios psicológicos, maior esgotamento, tensão e exaustão em função da sobrecarga de trabalho, comunicação limitada, impactos negativos em relação à saúde e bem-estar do teletrabalhador, insatisfação no trabalho, isolamento social (Adekoya et al., 2022; Günther et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Santiago Torner, 2023), sensação de não ter oportunidades para ascensão na carreira, falta de suporte técnico e equipamentos tecnológicos adequados a realização das tarefas (Boulet & Parent-Lamarche, 2022), não conseguir separar o trabalho normal do trabalho que deve ser pago em horas extras, aumentos nos custos pessoais em função da organização de um espaço de escritório adequado em casa, além de distrações com barulho na vizinhança, redes sociais, programas de televisão ou entretenimento, impactando negativamente os níveis de concentração dos trabalhadores (Saurombe et al., 2022).

Desta maneira, as organizações também indicam desvantagens em relação ao teletrabalho, quais sejam: redução do engajamento e do comprometimento organizacional em função das restrições de interação pessoal (Yang et al., 2023), risco de dano ou utilização indevida de equipamentos da empresa em casa, redução do poder organizacional, perda de controle sobre os trabalhadores, que podem priorizar assuntos pessoais em detrimento das tarefas no trabalho ou até delegar suas tarefas para que outras pessoas entreguem em seu nome, refletindo em desafio para a proteção de dados (Saurombe et al., 2022).

Ainda, cabe destacar que evidências recentes na literatura sobre os efeitos do teletrabalho compulsório no contexto pandêmico indicam que a maioria dos trabalhadores tiveram uma experiência geral positiva e desejam continuar a trabalhar remotamente (Boulet & Parent-Lamarche, 2022). Neste sentido, Lizote et al. (2022) observaram que a pandemia da Covid-19 impulsionou significativas mudanças organizacionais, especialmente em relação à busca por trabalhadores que sejam líderes e tenham capacidade de atuação junto a equipes de teletrabalhadores. Além disso, a crise pandêmica forçou o(a) líder a se ajustar e demonstrar comportamentos de liderança para lidar com cenários imprevisíveis, conduzir a organização nos momentos de mudança e adaptação, ter agilidade na tomada de decisões estratégicas e garantir que os teletrabalhadores tenham suporte na realização das tarefas (Barhate et al., 2022).

A partir das contribuições de Bass (1990) e Yukl (2012), o presente estudo adota a base conceitual de liderança como uma relação de poder que, por meio da persuasão e influência do líder, atua como mecanismo de interação entre os membros de uma equipe, favorecendo o alcance das metas coletivas (Bass, 1990). Liderança é o exercício da influência sobre os trabalhadores em prol da realização dos objetivos organizacionais compartilhados (Yukl, 2012). De tal modo, a adoção do teletrabalho como prática organizacional requer o posicionamento de líderes proativos, que promovam o bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores (Lizote et al., 2022). Ademais, os líderes são responsáveis por comunicar e consolidar as práticas de gestão de pessoas (GP) nas organizações, afetando as percepções dos trabalhadores, que irão atribuir significado ao trabalho realizado (Demo et al., 2022; Günther et al., 2022). Assim, é desejável que construtos como liderança e práticas de GP reforcem-se mutuamente (Günther et al., 2022), pois a atuação da liderança no contexto remoto exige a manutenção ativa da atenção dos teletrabalhadores (Lizote et al., 2022).

Nesta perspectiva, este estudo adota a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) alinhada a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Legge, 2009), para sustentar conceitualmente as práticas de GP. Trata-se da valorização e protagonismo dos trabalhadores na obtenção dos resultados nos níveis organizacional, grupal e individual, enquanto a GEP reúne as estratégias, políticas e práticas (Demo et al., 2022; Legge, 2009). Desse modo, práticas de GP significam as ações propriamente ditas, constituindo propostas articuladas por políticas organizacionais em prol das relações humanas e alcance dos objetivos almejados (Demo et al., 2022), diferenciando-se de uma organização para outra.

Adicionalmente, o contexto pandêmico provocou reformulações e rearticulações das estratégias, políticas e práticas de GP, demandando reestruturações hierárquicas, melhor capacidade de resposta e adaptabilidade em função da imprevisibilidade e dinamicidade do

ambiente organizacional (Chaudhuri et al., 2022). Além disso, as inesperadas circunstâncias reforçaram o papel dos profissionais de gestão de pessoas na elaboração e implementação de práticas de GP que auxiliassem os teletrabalhadores, contribuindo para a execução das tarefas, desenvolvimento de habilidades digitais e adaptação ao novo normal (Saurombe et al., 2022). Neste sentido, as práticas de GP tornam-se essenciais para a promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT) (Adamovic et al., 2021), e devem priorizar ações que garantam ao teletrabalhador ter saúde e bem-estar (Saurombe et al., 2022).

Qualidade de vida no trabalho (QVT) preocupa-se com a maneira como o trabalho pode impactar a vida dos trabalhadores, indicando desde a década de 1950, a importância do trinômio indivíduo-trabalho-organização (Pereira et al., 2021). Assim, a QVT considera os cuidados com os aspectos físicos, as crenças, o contexto cultural, o estado psicológico, as percepções e expectativas dos indivíduos (Oliveira et al., 2022; Sanhokwe, 2022), que impactam o rendimento no trabalho, o nível de produtividade, a motivação, a satisfação, o relacionamento interpessoal, a descoberta de novas competências e habilidades, a saúde e no bem-estar dos trabalhadores (Oliveira et al., 2022).

Conceitualmente, qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) refere-se à interseção de QVT e teletrabalho (Pereira et al., 2021). Neste sentido, a QVTe visa promover o bem-estar, a saúde física e mental, a satisfação, a realização profissional e pessoal dos teletrabalhadores, que por meio das TDICs devem produzir com qualidade, alcançar as metas e os objetivos organizacionais estabelecidos (Andrade et al., 2020; Vilarinho et al., 2021). Desse modo, a QVTe é influenciada pelos programas, estratégias, políticas e práticas de GP, requerendo melhorias nos ambientes organizacionais (Oliveira et al., 2022; Vilarinho et al., 2021) e provocando estudos com foco nos aspectos comportamentais, motivacionais e psicossociais dos teletrabalhadores (Pereira et al., 2021).

### **5.3. Percurso metodológico**

De natureza quantitativa e com fins descritivos, a presente pesquisa adotou o método de levantamento (*survey*) (Hair et al., 2018). O recorte temporal do estudo proposto é definido como transversal, pois a coleta dos dados foi realizada em um único período (Hair et al., 2018).

A população ou universo do estudo foram servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) de uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), que tivessem experiência mínima de 01 mês em teletrabalho. O *locus* da pesquisa foi um dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que tem

aproximadamente 576 servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) (Brasil, 2023b). Trata-se de uma autarquia que compõe a RFEPCT e está vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada nos termos da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e que detém autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didático-pedagógica e disciplinar (Brasil, 2008). O motivo da escolha deste *locus* foi devido a instituição adotar o teletrabalho desde o início da pandemia (Covid-19), além de oferecer serviços educacionais de qualidade, contribuindo para a formação cidadã e compromisso com a dignidade humana e a justiça social.

A amostra caracterizou-se como não-probabilística por conveniência (adesão), isto é, a seleção dos respondentes que estejam mais disponíveis para a realização do estudo, e que concedam informações necessárias para a consecução do mesmo (Hair et al., 2018). Quanto ao tamanho da amostra, Cohen (2016) sugere que na área das ciências sociais, a amostra mínima deve ter poder estatístico maior que 80%. Utilizando o *software GPower 3.1*, com 10 fatores (liderança, práticas de GP e QVTe), ES médio e poder estatístico de 95%, obteve-se amostra mínima de 172 sujeitos. O poder estatístico pressupõe as relações entre as variáveis envolvidas na inferência estatística, a saber: tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ) e efeito do tamanho da população (ES).

Adicionalmente, a amostra do presente estudo é composta por 236 servidores técnicos administrativos em educação (TAEs). Considerando a análise dos dados sociodemográficos, observou-se que 63% das respondentes são do gênero feminino, enquanto 37% se identificam com o gênero masculino. Em relação à faixa etária, foi possível constatar uma variação entre 27 e 71 anos, com destaque para os 54,7% que representam servidores com  $\geq 30$  e  $< 40$  anos configurando uma população jovem, seguido por 31,4% de servidores com  $\geq 40$  e  $\leq 50$  anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade completa, 57,6% possuem especialização e 25,4% já finalizaram o mestrado, indicando um perfil de servidores públicos que se preocupam com a qualificação profissional.

No que diz respeito ao tempo de teletrabalho, 65% dos participantes atuam ou atuaram durante um intervalo  $\geq 02$  e  $\leq 03$  anos, e 35% teletrabalham ou teletrabalharam no período  $< 02$  anos. Cabe sublinhar que tal contexto é marcado pela pandemia (Covid-19 e suas variantes), exigindo que a instituição estudada implementasse o teletrabalho compulsório, obedecendo às medidas restritivas e ações de prevenção ao Coronavírus (Harkiolakis & Komodromos, 2023). Por um lado, a adoção do teletrabalho compulsório justifica os achados sobre os servidores TAEs que atuaram em teletrabalho; por outro lado, é importante ressaltar que a instituição pesquisada implementou um Programa de Gestão durante a pandemia que será de fluxo

contínuo, oportunizando aos servidores a adesão ao teletrabalho não compulsório, o que também contribui para a compreensão dos resultados dos servidores que atuam em teletrabalho.

O instrumento de pesquisa, tipo questionário, foi composto por três escalas de mensuração, quais sejam: Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança – EHEL (Mourão et al., 2016), Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública – EPGP Pública (Demo et al., 2024) e Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho – Escala de QVTe (Andrade et al., 2020). Tais medidas apresentam parâmetros psicométricos confiáveis, além da recenticidade na literatura científica e aplicabilidade no contexto nacional (ver Tabela 5.1). O instrumento final foi então composto por 52 itens, agrupados em 3 escalas de mensuração com o modelo tipo *Likert* de cinco pontos, sendo 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para não/concordo nem discordo/ prefiro não me manifestar, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente. Adicionalmente, o instrumento também solicitou dados sociodemográficos para tipificar a amostra (informações sobre idade, gênero e escolaridade completa).

**Tabela 5.1**  
*Índices psicométricos das escalas*

Escala	Fatores	Quantidade de Itens	Índice de Confiabilidade*
EHEL	Foco nas Pessoas (FP)	07	0,90 <sup>1</sup>
	Foco nos Resultados (FR)	04	0,82 <sup>1</sup>
EPGP Pública	Relacionamento (REL)	08	0,90 <sup>1</sup> / 0,90 <sup>2</sup>
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	03	0,81 <sup>1</sup> / 0,81 <sup>2</sup>
	Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)	03	0,77 <sup>1</sup> / 0,76 <sup>2</sup>
Escala de QVTe	Autogestão do Trabalho (AT)	11	0,83 <sup>1</sup>
	Contexto do Teletrabalho (CT)	06	0,79 <sup>1</sup>
	Infraestrutura de Trabalho (IT)	03	0,79 <sup>1</sup>
	Estrutura Tecnológica (ET)	03	0,88 <sup>1</sup>
	Sobrecarga de Trabalho (ST)	04	0,73 <sup>1</sup>

\*Nota: 1: Alfa de *Cronbach* / 2: *Rho* de *Jöreskog*.

Fonte: elaborada pela autora.

Para a realização da coleta dos dados, utilizou-se a aplicação de questionário *online* (*Google Forms*) contendo as escalas e os dados sociodemográficos. Na 1ª etapa, o participante teve acesso ao *link* que apresentava o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com a opção de aceite; na sequência, prosseguiu para o preenchimento das respostas referentes às partes I (escala de liderança), II (escala de práticas de GP), III (escala de QVTe) e os dados sociodemográficos do questionário. A coleta ocorreu no período entre junho/2022 e março/2023, totalizando 270 participantes, número acima do previsto para obter poder estatístico de 95%, atingindo 99% de poder estatístico amostral.

Na operacionalização das análises, os dados provenientes da aplicação dos questionários foram transferidos para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Em seguida, realizou-se as análises de distribuição de frequência (média, moda, desvio-padrão, variância, mínimo e máximo), procedimento *listwise* para *missing values* (dados faltantes), *outliers* (casos extremos) e multicolinearidade/singularidade, caracterizando o tratamento dos dados (Field, 2020; Tabachnick & Fidell, 2019).

Inicialmente, logo após a análise *listwise* (Tabachnick & Fidell, 2019), não foram identificados *missing values*, permanecendo 270 participantes. Na sequência, efetuou-se o método *Mahalanobis* com o objetivo de identificar os *outliers* (casos extremos, ou seja, se diferenciam notoriamente em relação à média dos dados coletados) (Field, 2020; Tabachnick & Fidell, 2019). Para tal fim, utilizou-se a tabela do qui-quadrado, considerando 52 itens (somatório das três escalas aplicadas), índice de significância  $p < 0,005$ , obteve-se  $\chi^2 = 79,49$ , ocasionando a exclusão de 34 *outliers*. Posteriormente, aplicou-se a análise de multicolinearidade e de singularidade, observando os valores de tolerância e do fator de inflação de variância (*variance inflation factor* - VIF)  $> 0,1$  e  $< 10,0$ , respectivamente, indicando que não foram encontradas inconsistências para a amostra pesquisada.

No que tange às suposições para a execução de análises multivariadas, foram verificadas a linearidade, a homocedasticidade e a normalidade da distribuição dos dados, por meio dos gráficos de resíduos e dos gráficos de probabilidade normal (Field, 2020; Hair et al., 2018; Tabachnick & Fidell, 2019). Todos os pressupostos foram atendidos e a amostra final agrupou 236 sujeitos, número adequado ao mínimo de 138 sujeitos indicado no *GPower*.

De tal modo, a análise dos dados considerou, em um primeiro momento, as estatísticas descritivas, contendo médias, modas e desvios-padrões, além da distribuição de frequências a partir das respostas para cada fator/item das 3 escalas utilizadas. E, em um segundo momento, foi realizada análise de correlações de Pearson, haja vista que os dados apresentaram normalidade, entre as variáveis da pesquisa para identificar a associação entre elas.

Por último, cabe destacar que o presente estudo segue os aspectos éticos da pesquisa, não solicitando informações que firam o anonimato dos participantes e garantindo a confidencialidade das respostas. Com base na regulamentação prevista na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata as especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais no Brasil, esta pesquisa foi submetida e aprovada na análise ética dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), de acordo com o parecer nº 5.460.124 e CAAE: 57487722.4.0000.5540.

## 5.4. Resultados

### 5.4.1. Percepções: Liderança, Práticas de GP e QVTe

Consoante a proposta de identificação das percepções dos servidores quanto à variável liderança, a Tabela 5.2 apresenta as análises estatísticas descritivas de cada um dos fatores que compõem a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança – EHEL (Mourão et al., 2016). Os fatores Foco nos Resultados (FR) ( $\bar{X}=4,18$ ) e Foco nas Pessoas (FP) ( $\bar{X}=4,01$ ) apresentaram média ( $\bar{X}$ ) maior que 4 (concordo) e desvio-padrão ( $\sigma$ ) menor que 1, indicando que a percepção dos servidores em relação à liderança é positiva e homogênea, respectivamente. Os achados do fator FR coadunam com Saurombe et al. (2022) ao evidenciarem que o acompanhamento das atividades dos teletrabalhadores por parte dos líderes, pode ser benéfico para ambas as partes, contribuindo para a medição do desempenho e reconhecimento do trabalho individual; valorizando o desempenho dos teletrabalhadores para o alcance do sucesso organizacional (Chaudhuri et al., 2022). Já a percepção do fator FP sugere que líderes devem promover ambientes de trabalho favoráveis aos teletrabalhadores (Chaudhuri et al., 2022), afinal, o papel da liderança não se limita ao acompanhamento de prazos e metas das equipes (Figueira et al., 2023).

**Tabela 5.2**

*Análises estatísticas descritivas dos fatores: Liderança*

Variável	Itens	Fatores	Média ( $\bar{X}$ )	Desvio-Padrão ( $\sigma$ )
Liderança	3, 4, 8 e 9	Foco nos Resultados (FR)	4,18	0,81
	1, 2, 5, 6, 7, 10 e 11	Foco nas Pessoas (FP)	4,01	0,87

Fonte: elaborada pela autora.

Com o intuito de exibir os itens que integram os fatores FR e FP da EHEL, a Figura 5.1 apresenta as análises estatísticas descritivas (média, moda, desvio-padrão e frequência relativa). Por conseguinte, pode-se afirmar que a variável liderança ( $\bar{X}=4,10$  e  $\sigma=0,78$ ) é percebida positivamente pelos servidores, ou seja, os teletrabalhadores percebem a liderança, seja com o foco nos resultados ou nas pessoas. Importante ressaltar que o item que apresenta maior  $\bar{X}$  (4,51) e menor  $\sigma$  (0,73), está relacionado à liderança FR; seguido da  $\bar{X}$  (4,42) e  $\sigma$  (0,89) que compõe o fator de liderança FP.

**Figura 5.1***Análises estatísticas descritivas: Liderança*

Descrição Itens	Estatísticas			Frequência Relativa %					
	$\bar{X}$	$M_o$	$\sigma$	0	1	2	3	4	5
L3: Preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho	4,51	5	0,73	0,8	1,3	5,1	31,4	61,4	
L2: Trata os servidores de forma amigável	4,42	5	0,89	1,3	4,2	7,2	25,4	61,9	
L5: Tem facilidades no relacionamento interpessoal	4,19	5	1,02	2,1	7,2	9,3	31,8	49,6	
L9: É atento(a) ao cumprimento dos prazos do trabalho	4,19	5	0,94	2,1	4,7	9,7	39,0	44,5	
L1: Preocupa-se com o bem-estar dos servidores	4,14	5	1,10	3,8	6,4	11,9	27,5	50,4	
L4: Acompanha os resultados do trabalho de cada servidor	4,05	5	1,01	2,5	5,5	16,9	34,7	40,3	
L11: Mostra-se atento(a) às demandas dos servidores	4,00	5	1,07	3,4	6,8	16,5	33,1	40,3	
L8: Tem o foco voltado para os resultados do trabalho	3,99	4	1,07	5,1	3,8	15,7	38,1	37,3	
L10: Enfatiza a importância do desempenho de cada servidor	3,81	4	1,10	4,2	8,5	21,2	34,3	31,8	
L7: Enfatiza a importância do desempenho do grupo	3,78	5	1,16	4,7	10,6	20,3	30,5	33,9	
L6: Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho	3,72	5	1,15	5,1	8,9	26,7	27,5	31,8	
<b>Liderança (itens 1 a 11)</b>	<b>4,10</b>	<b>-</b>	<b>0,78</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	

Nota:  $\bar{X}$ : Média,  $M_o$ : Moda,  $\sigma$ : Desvio- Padrão.

Fonte: elaborada pela autora.

Observa-se, ainda na Figura 5.1, que apenas os itens L8 (FR), L10, L7 e L6 (FP) apresentam  $\bar{X}$  menor que 4, âncora que sinaliza concordância com o item, o que requer atenção dos líderes, pois, apesar da percepção quanto à liderança, quer seja no suporte, apoio ou empatia (Barhate et al., 2022), a liderança deve: priorizar o comportamento orientado para a informação e comunicação (Günther et al., 2022); realizar sessões regulares de *feedback* sobre os indicadores de desempenho individual e equipe (Saurombe et al., 2022); ter cautela em relação ao monitoramento e controle excessivos (Jentjens & Cherbib, 2023); fortalecer a relação de confiança e garantir a autonomia do teletrabalhador na realização do trabalho (Figueira et al., 2023).

Em relação à identificação das percepções dos servidores públicos quanto à variável práticas de GP, a Tabela 5.3 sintetiza as análises estatísticas descritivas de cada um dos fatores que compõem a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública – EPGP Pública (Demo et al., 2024).

**Tabela 5.3***Análises estatísticas descritivas dos fatores: Práticas de GP*

Variável	Itens	Fatores	Média ( $\bar{X}$ )	Desvio-Padrão ( $\sigma$ )
PGP	1 a 8	Relacionamento (REL)	3,38	0,89
	9, 10 e 11	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	3,19	0,99
	12, 13 e 14	Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)	2,79	0,99

Fonte: elaborada pela autora.

Os fatores Relacionamento (REL) ( $\bar{X}$ =3,38) e Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ( $\bar{X}$ =3,19) apresentaram  $\bar{X}$  maior que 3 (não/concordo nem discordo/ prefiro não me manifestar) e  $\sigma$  menor que 1, indicando que, de forma homogênea, os servidores

começam a ter percepção positiva (tímida) em relação às práticas de GP, uma vez que concordância real ocorre com  $\bar{X}$  maior que 4, demandando atenção dos gestores. O resultado do fator REL traduz a importância de uma Gestão de Pessoas (GP) que oriente e apoie os teletrabalhadores quanto aos benefícios, oportunidades (Dervishaj & Neziraj, 2022) e ajustes necessários às condições de teletrabalho (Günther et al., 2022). Práticas de GP que oportunizam treinamento para os teletrabalhadores impactam positivamente o desempenho dos mesmos (Dervishaj & Neziraj, 2022), alertando os gestores sobre o resultado de TD&E na organização.

Já o fator Avaliação de Desempenho e Competências (ADC), apresentou  $\bar{X}=2,79$ , que está na faixa 2 (discordo), sendo o pior resultado da variável PGP. Com  $\sigma$  menor que 1, embora homogêneo, o resultado aponta que os servidores discordam, ou seja, não há percepção sobre ADC na organização. Trata-se de um fator crítico da PGP que precisa de atenção urgente da gestão. Se as práticas de GP não estão alinhadas com a ADC dos teletrabalhadores, efeitos negativos e falta de percepção serão resultados organizacionais que desafiam a GP (Figueira et al., 2023).

Na mesma linha, os itens que compõem os fatores REL, TD&E e ADC da EPGP Pública, estão organizados na Figura 5.2. A variável PGP ( $\bar{X}=3,12$  e  $\sigma=0,82$ ) apresentou percepção positiva e homogênea. O item PGP8 se destacou com maior  $\bar{X}$  (3,79) e menor  $\sigma$  (0,92), influenciando a percepção dos servidores no fator REL. No entanto, os itens PGP11 (TD&E), PGP14, PGP12 e PGP13 (ADC) apontaram  $\bar{X}$  menor que 3, reivindicando cautela dos gestores, especialmente no fator ADC. No item PGP11, compreende-se que a (re)qualificação torna-se fundamental para o desenvolvimento de competências e habilidades (Dervishaj & Neziraj, 2022; Memon et al., 2022), o que poderá impactar a percepção dos servidores. Nesta perspectiva, os itens PGP14, PGP12 e PGP13 também indicam que os servidores não percebem ADC na organização e precisam ser (re)vistos, pois teletrabalhadores se preocupam com as formas de gerenciamento de seu desempenho, desejam ser avaliados de forma justa, além da necessidade de terem seus esforços reconhecidos (Saurombe et al., 2022).

**Figura 5.2**

*Análises estatísticas descritivas: Práticas de GP*

Descrição Itens	$\bar{X}$	$M_o$	$\sigma$	Frequência Relativa %				
				1	2	3	4	5
PGP8: Os servidores da organização são prestativos	3,79	4	0,92	2,1	7,2	19,9	50,8	19,9
PGP7: A organização trata os servidores da organização com respeito	3,63	4	1,17	6,8	11,9	16,9	40,7	23,7
PGP5: A organização privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas	3,44	4	1,06	5,1	14,4	25,8	40,7	14,0
PGP10: Na organização, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente	3,36	4	1,11	5,5	19,1	24,2	36,9	14,4
PGP6: Na organização, há um clima de cooperação entre os servidores	3,32	4	1,16	9,3	15,3	21,6	41,5	12,3
PGP2: Na organização, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes	3,31	4	1,12	6,8	16,5	30,1	32,2	14,4
PGP4: Os servidores sentem orgulho de trabalhar na organização	3,22	3	1,12	7,6	17,8	32,2	29,7	12,7
PGP9: A organização investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.)	3,22	4	1,19	9,7	19,5	23,3	33,9	13,6
PGP1: Na organização, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes	3,18	4	1,13	7,2	22,9	26,7	31,4	11,9
PGP3: A organização estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão	3,13	4	1,17	10,2	20,3	28,4	28,8	12,3
PGP11: A organização auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos/eventos, etc.)	2,99	2	1,16	9,7	27,5	27,5	24,6	10,6
PGP14: Na organização, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores	2,92	3	1,27	16,1	23,7	24,6	23,3	12,3
PGP12: Na organização, os servidores recebem <i>feedbacks</i> informais sobre seu desempenho	2,87	2	1,16	11,4	31,4	25,4	22,5	9,3
PGP13: Na organização, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores	2,57	2	1,10	18,2	31,4	30,9	14,4	5,1
<b>Práticas de GP (itens 1 a 14)</b>	<b>3,12</b>	<b>-</b>	<b>0,82</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Nota:  $\bar{X}$ : Média,  $M_o$ : Moda,  $\sigma$ : Desvio-Padrão.

Fonte: elaborada pela autora.

Em seguida, a identificação das percepções dos servidores públicos quanto à variável QVTe é demonstrada a partir dos fatores e itens que compõem a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho – Escala de QVTe (Andrade et al., 2020), ilustrada na Tabela 5.4 e na Figura 5.3. Desta maneira, constata-se que os fatores Estrutura Tecnológica (ET) ( $\bar{X}$ =4,34), Autogestão do Teletrabalho (AT) ( $\bar{X}$ =4,23) e Infraestrutura de Trabalho (IT) ( $\bar{X}$ =4,19) obtiveram  $\bar{X}$  maior que 4 (concordo) e  $\sigma$  menor que 1, indicando percepção positiva e homogênea dos servidores. O fator ET, com maior média se destacou em relação aos demais fatores da Escala de QVTe, visto que o acesso aos equipamentos tecnológicos e conexão estável à internet permitem a execução das tarefas (Torres & Orhan, 2023) e influenciam significativamente a qualidade do trabalho realizado (Anthonysamy, 2022), enquanto a

precariedade ou ausência das TDICs podem justificar a não adesão ao programa de teletrabalho (Ortiz-Lozano et al., 2022).

Outrossim, o fator Contexto do Teletrabalho (CT) ( $\bar{X}=3,75$ ) obteve  $\bar{X}$  maior que 3 (não/concordo nem discordo/ prefiro não me manifestar) e  $\sigma$  menor que 1, sinalizando apenas início de percepção positiva e homogeneidade nas respostas dos servidores, mas é um item que carece atenção da gestão, uma vez que autonomia e apoio na distribuição de tarefas, valorização do trabalho e oportunidades de ascensão profissional impactam a QVTe (Oliveira et al., 2022). Além disso, o fator Sobrecarga de Trabalho (ST) ( $\bar{X}=2,41$ ) é um ponto crítico da Escala de QVTe, assinalando o excesso das horas trabalhadas (Oliveira et al., 2022), a intensificação do trabalho (Figueira et al., 2023), e conseqüentemente, a sensação de sobrecarga (Memon et al., 2022) dos servidores.

#### Tabela 5.4

*Análises estatísticas descritivas dos fatores: Qualidade de Vida no Teletrabalho*

Variável	Itens	Fatores	Média ( $\bar{X}$ )	Desvio-Padrão ( $\sigma$ )
QVTe	21, 22 e 23	Estrutura Tecnológica (ET)	4,34	0,81
	1 a 11	Autogestão do Teletrabalho (AT)	4,23	0,78
	18, 19 e 20	Infraestrutura de Trabalho (IT)	4,19	0,93
	12 a 17	Contexto do Teletrabalho (CT)	3,75	0,86
	24 a 27*	Sobrecarga de Trabalho (ST)	2,41	0,86

\*Nota: Valores foram invertidos no *software SPSS*, seguindo a referência de análise dos demais fatores do estudo. Portanto,  $\bar{X}$  altas (boa avaliação) indicam que não há ST, enquanto  $\bar{X}$  baixas (avaliação ruim) apontam que há ST. Fonte: elaborada pela autora.

Conforme dados exibidos na Figura 5.3, a variável QVTe ( $\bar{X}=3,78$  e  $\sigma=0,56$ ) demonstrou percepção positiva e homogênea. Destacam-se os itens QVTe7 (AT) ( $\bar{X}$  4,53 e  $\sigma$  0,84), QVTe21 ( $\bar{X}$  4,47 e  $\sigma$  0,80) e QVTe22 (ET) ( $\bar{X}$  4,45 e  $\sigma$  0,81) que obtiveram maior média e menor desvio-padrão da Escala de QVTe. Os resultados do item QVTe7 reforçam a importância da flexibilidade (horário/local) para que os teletrabalhadores possam assumir e cumprir responsabilidades familiares, aumentando a satisfação e o bem-estar no trabalho, e contribuindo para o equilíbrio entre a vida pessoal-profissional (Chaudhuri et al., 2022; Figueira et al., 2023). Os itens QVTe21 e QVTe22 são premissas para a realização do trabalho por meio das TDICs; por isso, os líderes devem garantir ferramentas e suporte tecnológico para os teletrabalhadores (Chaudhuri et al., 2022).

**Figura 5.3**

*Análises estatísticas descritivas: Qualidade de Vida no Teletrabalho*

Descrição Itens	$\bar{X}$	$M_0$	$\sigma$	Frequência Relativa %				
QVTe7: O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo(a) à minha família	4,53	5	0,84	0,4	3,8	8,5	17,4	69,9
QVTe21: A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho	4,47	5	0,80	0,8	3,4	4,2	30,9	60,6
QVTe22: No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória	4,45	5	0,81	0,8	3,0	6,4	30,1	59,7
QVTe11: Tenho disciplina na execução das atividades	4,40	5	0,86	1,3	4,2	4,7	33,1	56,8
QVTe19: Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada	4,39	5	0,85	0,8	3,0	9,7	29,7	56,8
QVTe6: Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva	4,31	5	0,94	2,1	3,4	10,6	29,2	54,7
QVTe4: O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável	4,30	5	1,00	1,7	5,9	11,9	22,0	58,5
QVTe5: Sinto-me satisfeito(a) ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho	4,29	5	1,01	2,5	5,1	9,7	26,3	56,4
QVTe3: Sinto-me mais disposto(a) para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição	4,23	5	1,07	2,5	7,6	9,7	24,2	55,9
QVTe12: Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas	4,23	5	0,89	1,3	2,5	14,8	34,3	47,0
QVTe1: Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	4,22	5	0,92	1,7	4,7	9,3	38,6	45,8
QVTe18: Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado	4,22	5	1,02	2,5	5,9	10,6	28,8	52,1
QVTe16: Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe/gestor(a)	4,20	5	0,99	3,0	3,8	11,9	33,1	48,3
QVTe8: Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade	4,17	5	0,99	1,7	6,4	12,7	32,2	47,0
QVTe9: Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	4,15	5	1,02	2,1	8,1	8,5	35,6	45,8
QVTe23: Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos (funcionam) fora da instituição	4,09	5	1,12	3,0	10,6	9,3	28,8	48,3
QVTe2: Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho	4,02	5	1,07	2,1	8,5	18,2	27,5	43,6
QVTe15: Minha chefia apoia a realização do teletrabalho	3,97	5	1,15	5,5	5,5	18,2	28,0	42,8
QVTe20: Utilizo móveis ergonômicos/adequados para execução das tarefas	3,97	5	1,11	3,4	8,9	15,7	31,8	40,3
QVTe10: Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho	3,94	5	1,05	2,1	9,3	17,8	34,3	36,4
QVTe14: Percebo a valorização do resultado do meu trabalho	3,61	5	1,18	5,9	11,0	27,5	27,1	28,4
QVTe13: A organização oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho	3,59	4	1,16	6,4	11,0	24,2	33,9	24,6
QVTe17: Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido(a)	2,88	3	1,25	20,8	10,2	41,1	16,1	11,9
QVTe26: Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido(a)	2,83	3	1,28	17,8	25,0	25,4	19,5	12,3
QVTe24: Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho	2,69	3	1,26	20,8	25,4	28,8	13,6	11,4
QVTe25: No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados	2,38	2	1,14	25,4	33,9	22,5	13,6	4,7
QVTe27: O teletrabalho exige maior comprometimento	1,75	1	0,94	50,0	33,5	10,2	4,7	1,7
<b>QVTe (itens 1 a 27)</b>	<b>3,78</b>	<b>-</b>	<b>0,56</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Nota:  $\bar{X}$ : Média,  $M_0$ : Moda,  $\sigma$ : Desvio-Padrão.

Fonte: elaborada pela autora.

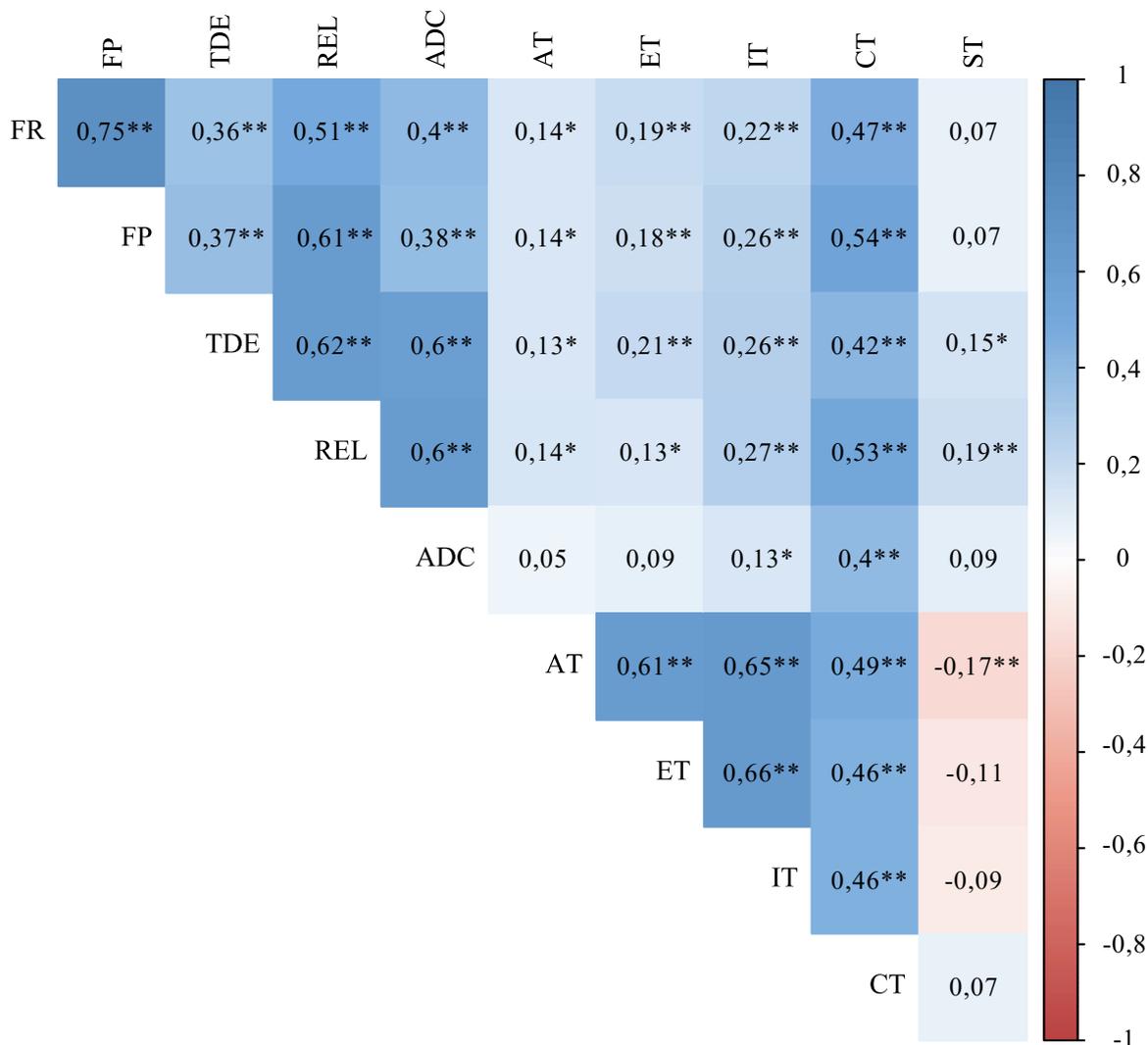
Todavia, os itens QVTe17 (CT), QVTe26, QVTe24, QVTe25 e QVTe27 (ST) enunciam  $\bar{X}$  menor que 2,89, ou seja, os menores valores de  $\bar{X}$  quando comparados aos demais itens das 3 escalas utilizadas neste estudo. O item QVTe17 aponta que os servidores sentem que a ascensão profissional é ameaçada pela ausência física no escritório, por ser teletrabalhador (Figueira et al., 2023). São resultados que denotam a criticidade dos itens citados, sobretudo os que compõem o fator ST, exigindo atenção dos gestores. Cabe sublinhar que o excesso de carga horária, o isolamento profissional, bem como cargas de trabalho imprevistas (Memon et al., 2022), reduzem a satisfação no trabalho, aumentam a tensão psicológica (Figueira et al., 2023), além de gerar fadiga ao teletrabalhador (Oliveira et al., 2022), impactando a ST e QVTe.

Para Sanhokwe (2022), a adoção e permanência no teletrabalho estabelece uma relação de expectativa com a possibilidade de ter QVTe, resultante das percepções dos trabalhadores quanto à (sobre)carga de trabalho e suporte organizacional para a realização das tarefas. Em suma, as organizações devem compreender novos contextos de trabalho como uma oportunidade para (re)desenhar o modo de teletrabalhar, envolvendo líderes, práticas de GP mais criativas que promovam prazer na execução das atividades, além da redução da carga de trabalho e estresse, promovendo a QVTe (Sanhokwe, 2022) e, por fim, atentando-se para a não estigmatização do estresse laboral, mitigando fatores que afetam negativamente a saúde mental e psicológica dos teletrabalhadores (Memon et al., 2022).

#### 5.4.2. Associação entre as variáveis da pesquisa

Para produzir um diagnóstico mais completo e detalhado, além de identificar as percepções dos servidores, avançou-se no sentido de descrever as associações entre as variáveis Liderança, Práticas de GP e QVTe, por meio da análise das correlações entre elas, conforme apresentado na Figura 5.4. Assim, conforme Cohen (2016), associações de variáveis devem contemplar os seguintes critérios: em primeiro lugar a significância ( $p\text{-value} > 0,05$ ), e depois a intensidade (valor) e a direção (positiva ou negativa) das associações. Quanto à intensidade, Cohen (2016) indica os seguintes valores: maior que 0 e menor que 0,30 é fraca, maior que 0,31 e menor que 0,49 é moderada, e, maior que 0,50 é forte.

**Figura 5.4**  
Correlação entre as variáveis



Nota 1: Correlação significativa: \*\*p-value<0,01 e \*p-value<0,05.

Nota 2: Foco nos Resultados (FR) e Foco nas Pessoas (FP) (EHEL); Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), Relacionamento (REL) e Avaliação de Desempenho e Competências (ADC) (EPGP Pública); Autogestão do Trabalho (AT), Estrutura Tecnológica (ET), Infraestrutura de Trabalho (IT), Contexto do Teletrabalho (CT) e Sobrecarga de Trabalho (ST) (Escala de QVTe).

Fonte: elaborada pela autora.

Considerando a correlação entre as variáveis pesquisadas, é possível observar que, a associação entre Liderança (fatores foco nas pessoas e foco nos resultados), PGP e QVTe, quanto mais os servidores públicos percebem uma liderança com foco em resultados (FR) ou liderança com foco em pessoas (FP), mais eles percebem investimento em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), iniciativas de relacionamento (REL) e de práticas de avaliação de desempenho e competências (ADC) (Barhate et al., 2022; Günther et al., 2022). Além disso, quanto mais os servidores percebem FR ou FP, mais eles percebem autogestão do teletrabalho (AT), estrutura tecnológica (ET), infraestrutura de trabalho (IT) e contexto de

teletrabalho (CT) (Lizote et al., 2022), ou seja, as associações são significativas e positivas. Ainda, as correlações de FR e FP com REL, e FP com CT foram consideradas fortes, enquanto FR com CT, FR e FP com TD&E e ADC foram moderadas (Cohen, 2016). Apesar de FR e FP apresentarem correlações fracas com IT, ET e AT, elas são significativas. Adicionalmente, FR e FP não possuem associação significativa com sobrecarga de trabalho (ST).

No que tange às relações entre Práticas de GP (fatores TD&E, REL e ADC) e QVTe, quanto mais os servidores públicos percebem investimento em TD&E e iniciativas de REL, mais eles percebem autogestão do teletrabalho (AT), estrutura tecnológica (ET), infraestrutura de trabalho (IT), contexto de teletrabalho (CT) e sobrecarga no teletrabalho (ST) (Chaudhuri et al., 2022). No que diz respeito à ADC, quanto mais os servidores percebem tais práticas, mais eles percebem IT e CT (Saurombe et al., 2022). Ademais, a correlação entre REL e CT foi forte, enquanto TD&E e ADC com CT foram correlações moderadas. Já TD&E e REL com AT, ET, IT e ST, e ADC com IT apresentaram correlações fracas, mas todas foram significativas e positivas. Outrossim, ADC não apresentou associação positiva com os fatores AT, ET e ST, da QVTe.

Quanto à análise entre os fatores de uma mesma escala, primeiro foi possível observar que todas as associações de Práticas de GP (fatores TD&E, REL e ADC) são significativas e positivas, com correlações fortes. Desse modo, quanto mais os servidores públicos percebem investimento em TD&E, mais eles percebem iniciativas de REL e de práticas de avaliação de desempenho e competências (ADC) (Barhate et al., 2022; Günther et al., 2022). Já em relação à Qualidade de Vida no Teletrabalho (fatores AT, ET, IT, CT e ST), destacou-se uma associação entre fatores da mesma escala: quanto mais os servidores públicos percebem autogestão no teletrabalho (AT), menos eles percebem sobrecarga no teletrabalho (ST) (Oliveira et al., 2022; Sanhokwe, 2022).

## **5.5. Discussão, implicações, limitações e agenda**

Considerando os resultados alcançados, pode-se afirmar que as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe foram, de maneira geral, percebidas pela amostra de servidores públicos, deste estudo, bem como a associação entre elas. Teletrabalhadores precisam de líderes que estejam atentos aos fatores contextuais e dispostos a customizarem estratégias organizacionais (Torres & Orhan, 2023) alinhadas à elaboração e implementação das práticas de GP, promovendo e garantindo a QVTe (Sanhokwe, 2022). Em função do exposto, destacam-se dez pontos de discussão.

Primeiramente, o fator foco nas pessoas (FP) apontou que a liderança deve atentar-se quanto ao desempenho dos servidores, seja no âmbito individual ou equipe, desenvolvendo ações que valorizem a comunicação e *feedback* sobre as atividades executadas (L10 e L7). Além disso, a flexibilidade que o teletrabalho oferece, implica também na garantia da autonomia do teletrabalhador (L6), nas escolhas e intervenções que este faz ao longo da realização das tarefas. Em seguida, a variável PGP indicou resultados próximos ao ponto neutro, o que requer atenção especial. Apesar da obtenção de percepção nos fatores relacionamento (REL) e treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), o fator avaliação de desempenho e competências (ADC) não é percebido na organização. Assim, a não percepção de ADC (PGP12, PGP13 e PGP14), por parte dos servidores, parece estar associada a não percepção de seu desempenho organizacional, ou seja, o cenário é preocupante.

Terceiro, a variável QVTe, não obstante à percepção dos servidores quanto os fatores estrutura tecnológica (ET), autogestão do teletrabalho (AT) e infraestrutura de trabalho (IT), coligiu resultados críticos, inferiores ao ponto neutro (3), particularmente, os fatores contexto do teletrabalho (CT) (QVTe17) e sobrecarga de trabalho (ST) (QVTe24 a QVTe 27). Aqui, reside a urgência de reflexão e ação dos líderes e demais gestores da organização, visto que a QVTe está comprometida pela ST, ou seja, os servidores estão sobrecarregados, sinalizando que trabalhar em casa não pode ser sinônimo de aumento de carga horária de trabalho, muito menos de insegurança quanto a possíveis oportunidades de promoção e ascensão na carreira.

Quarto, o fator foco nas pessoas (FP) (L6, L7 e L10) deve ser considerado ao tratar o fator avaliação de desempenho e competências (ADC) (PGP12, PGP13 e PGP14). A atuação da liderança é requerida junto às práticas de GP, pois, os servidores percebem a importância do desempenho, mas não percebem a ADC, ou seja, existem dificuldades quanto ao entendimento de como serão avaliados ou qual é o seu desempenho; além de não perceberem os *feedbacks* informais e, portanto, não visualizarem a ADC como uma ferramenta que pode auxiliar na elaboração de um plano de desenvolvimento profissional.

Quinto, conforme a figura de correlações apresentada, os fatores de Liderança, foco nas pessoas (FP) e foco nos resultados (FR) possuem associações fortes com PGP por meio do fator de relacionamento (REL), o que pode ser reflexo da relação de confiança, do relacionamento interpessoal e do tratamento amigável entre líderes e servidores TAEs. Nesta perspectiva, tal associação pode contribuir para um ambiente laboral que valoriza o clima de cooperação e a autonomia dos servidores TAEs na realização das tarefas. Nesta linha, a associação entre relacionamento (REL) e contexto do teletrabalho (CT de QVTe) também foi forte, o que pode estar associado à percepção dos servidores quanto à coerência entre discurso e a prática dos

gestores, bem como o tratamento respeitoso que recebem da instituição (fator REL de PGP) ao perceberem o apoio institucional na realização das atividades de teletrabalho (fator CT de QVTe).

Sexto, o fator foco nas pessoas (FP) também apresentou associação forte com o contexto do teletrabalho (CT de QVTe), o que pode sugerir um perfil de liderança que se preocupa com as demandas profissionais e com o bem-estar dos servidores, pois eles percebem um contexto de teletrabalho onde têm o apoio do líder para a realização do teletrabalho, além de poderem opinar sobre a distribuição de tarefas. Ainda, a associação entre a liderança com foco nos resultados (FR) e contexto do teletrabalho (CT) foi moderada, o que pode estar associado ao perfil de liderança que se preocupa mais com o cumprimento dos prazos e das tarefas de trabalho, ou seja, com o foco nos resultados do trabalho que é entregue pelo servidor (fator FR), sendo que este pode associar tais entregas com a valorização do resultado do trabalho e oportunidades de ascensão profissional (fator CT de QVTe).

Sétimo, as associações moderadas dos fatores foco nas pessoas (FP) e foco nos resultados (FR) (Liderança) com os fatores treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e avaliação de desempenho e competências (ADC de PGP), podem provocar uma reflexão a respeito de duas situações a partir das percepções dos servidores TAEs quanto à liderança: (1) podem estar associadas ao investimento que a instituição faz (ou não) para o desenvolvimento de suas competências e oportunidades de crescimento profissional, bem como as atitudes do líder que se preocupa em identificar as necessidades de treinamento e capacitação periódicas para a equipe (fator TD&E); (2) podem ter uma associação com o recebimento (ou não) dos *feedbacks* informais sobre seu desempenho, e aqui faz-se necessário destacar as avaliações de estágio probatório, mas não se pode afirmar sobre a ADC periódica que fundamente por exemplo, a progressão funcional após o estágio probatório, pois os servidores não percebem a existência deste instrumento na instituição (fator ADC).

Oitavo, o contexto de teletrabalho (CT de QVTe) também apresentou associação moderada com os fatores treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e avaliação de desempenho e competências (ADC de PGP), o que chama atenção para a percepção dos servidores que veem na oportunidade de TD&E um tipo de apoio institucional para a realização das atividades de trabalho (fator CT de QVTe). Similarmente, a associação de CT com ADC, pode sinalizar que a percepção dos servidores TAEs, quanto à valorização do trabalho e oportunidade de promoção, passa pela realização da avaliação de desempenho e competências (ADC de PGP), o que demandará a elaboração, implementação e manutenção do instrumento institucional (fator ADC).

Nono, as associações fracas dos fatores foco nas pessoas (FP) e foco nos resultados (FR) (Liderança) com os fatores infraestrutura de trabalho (IT), estrutura tecnológica (ET), autogestão do teletrabalho (AT de QVTe) podem indicar que os líderes não detêm de autonomia, recursos financeiros e tecnológicos, ou respaldo legal para dar suporte aos servidores quanto à aquisição ou empréstimo de móveis ergonômicos, organização de espaço físico (fator IT), conexão com internet de qualidade e acesso aos equipamentos e *softwares* para execução das tarefas (fator ET). Adicionalmente, pode-se atribuir determinados desafios, por exemplo, quanto ao empréstimo de móveis ou equipamentos, por se tratar da esfera pública de atuação dos servidores TAEs. Além disso, a associação fraca pode ser reflexo da não interferência dos líderes na maneira pela qual o servidor decidiu conciliar sua vida profissional e pessoal, bem como sua rotina e disciplina no trabalho (fator AT de QVTe).

Décimo, as associações fracas dos fatores treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e relacionamento (REL de PGP) com os fatores de QVTe autogestão do teletrabalho (AT), estrutura tecnológica (ET), infraestrutura de trabalho (IT) e sobrecarga no teletrabalho (ST) podem estar associadas à percepção dos servidores quanto à necessidade de treinamento e capacitação (fator TD&E), bem como estímulo à participação dos servidores TAEs na tomada de decisão (fator REL) para melhor gerir a AT e evitar ST, por meio da IT e ET (fatores de QVTe).

Por conseguinte, as variáveis liderança e práticas de GP estão associadas e possuem correlação significativas e positivas com QVTe, como se fossem fios condutores interconectados, onde, a falha de um, resulta na ineficiência do outro. Nesta perspectiva, problematiza-se: (1) se o servidor não tem ciência de seu desempenho e não recebe *feedback*, ele pode se sentir um estranho na instituição? (2) em teletrabalho o servidor pode se transformar em mais um número de matrícula e se tornar invisível? (3) com exceção do plano de carreira via qualificação profissional, o que pode justificar os índices de servidores que investem em especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, o servidor acredita que não será lembrado quando as oportunidades aparecerem, assim, quais são os impactos nas oportunidades de ascensão profissional?

Quanto às implicações práticas, gerenciais e sociais, o presente estudo apresenta um diagnóstico para os gestores públicos da instituição pesquisada, baseado na percepção dos teletrabalhadores em relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe, o que pode servir de *insights* para tomada de decisões que priorizem uma gestão de pessoas cada vez mais efetiva. Espera-se a promoção de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e positivos, valorizando o bem-estar dos teletrabalhadores, bem como a qualidade na prestação de serviços

aos cidadãos, clientes e à sociedade em geral. Vislumbra-se, também, que os achados deste estudo possam motivar e orientar uma gestão organizacional apoiada em evidências, que seja humanizada e estratégica.

É indispensável reconhecer as limitações metodológicas da presente pesquisa ao adotar a natureza exclusivamente quantitativa, além do recorte transversal e amostra por conveniência, impedindo quaisquer generalizações e inferências causais. Por conseguinte, sugere-se que investigações futuras possam priorizar estudos multimétodo, longitudinais e, se possível, com amostras probabilísticas. Neste sentido, destacam-se lacunas de pesquisa sobre a temática teletrabalho, que podem ser explorados em agendas futuras, quais sejam: os efeitos agravantes da dimensão pandêmica (Torres & Orhan, 2023); bem-estar dos teletrabalhadores (Harkiolakis & Komodromos, 2023); a relação entre QVTe e o desejo da permanência do teletrabalho por parte dos trabalhadores, o papel dos líderes organizacionais no desafio de reimaginar o futuro do trabalho (Sanhokwe, 2022); gerenciamento de crises no contexto dos arranjos de trabalho flexíveis (Barhate et al., 2022); a perspectiva sobre práticas de GP e liderança a partir dos seus efeitos no âmbito do teletrabalho (Günther et al., 2022); atitudes dos trabalhadores em relação ao teletrabalho após a pandemia (Anthonysamy, 2022); realização de estudos no setor privado (Sanhokwe, 2022) e no serviço público (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Lizote et al., 2022; Ortiz-Lozano et al., 2022; Sanhokwe, 2022).

Ainda, propõe-se uma agenda de estudos futuros que contemplem maior participação dos servidores, além dos líderes e gestores responsáveis pela elaboração e implementação de práticas de GP, bem como dos demais atores envolvidos em programas de teletrabalho e QVTe da instituição. De maneira complementar, estudos ulteriores podem investigar outras variáveis do comportamento organizacional e da gestão de pessoas no contexto de teletrabalhadores, como por exemplo: modelos híbridos de trabalho, qualidade da relação líder-membros, bem-estar, saúde mental, diversidade organizacional, desempenho, cultura, isolamento profissional, resiliência, identidade, comprometimento, satisfação, riscos psicossociais, justiça no âmbito laboral, desigualdades de gênero, raça e classe, inovação, equilíbrio vida profissional-pessoal-familiar, investigando as percepções e impactos no âmbito da QVTe.

## **5.6. Conclusões**

Ao identificar as percepções com relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe de servidores públicos, bem como a associação entre elas, o objetivo deste estudo foi alcançado. Tais percepções, indicaram a efetividade da atuação da liderança, a urgência em (re)visitar e

(re)desenhar as práticas de GP, e a necessidade de analisar pontos críticos identificados na QVTe dos teletrabalhadores. Nesta perspectiva, o curto-circuito que começa com falhas na atuação da liderança e/ou execução das práticas de GP, podem explodir na QVTe, produzindo efeitos na dinâmica do trabalho, por exemplo, com teletrabalhadores desinformados, adoecidos, sobrecarregados, desmotivados e intencionados a buscar outros ambientes laborais.

No entanto, ao convidar as percepções dos servidores teletrabalhadores para sentar-se no divã da associação, os olhares das variáveis liderança, práticas de GP e QVT assumiram o pano de fundo dos fios condutores, que podem evitar curtos-circuitos pessoais-organizacionais-sociais. Por isso, é possível (re)construir caminhos outros que potencializem as forças internas da instituição, inspirados no relacionamento interpessoal, cooperação, respeito e confiança organizacional, salvaguardando a valorização das relações familiares e conscientizando os trabalhadores quanto aos cuidados da saúde física e psicológica.

Sugere-se que grupos de trabalho das áreas de gestão de pessoas e estudos organizacionais promovam pesquisas com o apoio e participação de gestores, estudantes, pesquisadores, teletrabalhadores e demais atores envolvidos, de forma a contribuir para a anamnese, elaboração, implementação e (re)avaliação das práticas, políticas e programas organizacionais, com foco em uma gestão inovadora, humanizada e que efetivamente priorize a qualidade de vida no contexto do teletrabalho. Por fim, mesmo que tudo isso possa parecer árduo, acreditamos na capacidade de conexão produtiva e saudável no tripé teletrabalhadores-organização-trabalho.

## 6. Lar doce lar? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho no setor público<sup>4</sup>

### Resumo

O presente artigo se propõe a identificar a relação existente entre liderança, práticas de gestão de pessoas (GP) e qualidade de vida no contexto de teletrabalho (QVTe) em uma amostra de servidores públicos. Para tal propósito, testou-se um modelo estrutural em que as práticas de GP são mediadoras da relação entre liderança e QVTe. De natureza quantitativa, com fins exploratórios e explicativos, a presente pesquisa adotou o método de levantamento (*survey*) e recorte temporal transversal. A população do estudo foram servidores técnicos administrativos em educação uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Inicialmente, adotou-se a análise fatorial confirmatória na avaliação do ajuste do modelo de mensuração das variáveis liderança, práticas de GP e QVTe. Ademais, com o intuito de especificar e estimar o modelo de mediação, foi aplicada a análise de caminhos (*path analysis*) por meio da modelagem por equações estruturais. As relações supostas nas análises do modelo de mediação testado foram significativas, além da confirmação de todas as quatro hipóteses pesquisadas. O ineditismo do modelo de mediação testado afirma-se como a maior contribuição deste trabalho, demonstrando o papel crucial que as práticas de GP desempenham na relação entre liderança e QVTe, ou seja, práticas de GP medeiam parcialmente a relação entre liderança e QVTe. Espera-se que os resultados por ora coligidos possam inspirar outras investigações e lançar luz a novos caminhos a serem percorridos na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional positivo.

**Palavras-chave:** Liderança; Práticas de Gestão de Pessoas; Qualidade de Vida no Teletrabalho; Modelo de Mediação.

---

<sup>4</sup> Artigo apresentado no XXVI SemeAd, onde recebeu indicação para *fast track*. Atualmente, foi submetido ao processo de avaliação no *Journal of Work and Organizational Psychology*, com *Impact Factor* 3.1 na *Web of Science (Clarivate)* e *CiteScore* 5.9 na *Scopus*.

## 6.1. Introdução

Impulsionados pelo advento do século XXI, a inovação social e o desenvolvimento tecnológico direcionaram a gestão organizacional e as formas de trabalhar para arranjos cada vez mais flexíveis, tal qual o teletrabalho ou trabalho remoto. Adicionalmente, o contexto pandêmico provocado pela Covid-19 e suas variantes, alterou a dinâmica da vida pessoal e profissional de inúmeros trabalhadores que, abruptamente, começaram a (tele)trabalhar no espaço de casa, se distanciando do ambiente laboral habitual, intensificando a adoção e utilização das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) (Adamovic et al., 2021; Lamprinou et al., 2021; Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021); atualmente nomeadas como Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) (Oliveira & Barroco, 2023). Aliás, a pandemia também desafiou a resiliência organizacional, notadamente com relação à capacidade de gestão frente ao novo normal (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021).

Nesta perspectiva, os Estudos Organizacionais Positivos (EOP) – corrente de investigação da Psicologia Positiva que ancora o presente artigo – contribuem com a busca por melhorias nos ambientes laborais, valorizando as forças internas da organização, focando a saúde em detrimento do adoecimento e sofrimento no trabalho (Demo et al., 2022). Além disso, os EOP apoiam o desenvolvimento e crescimento profissional dos trabalhadores (Thompson et al., 2020), atentando-se para o impacto dos fatores mentais, emocionais e sociais na relação com o trabalho, preconizando o bem-estar enquanto pré-requisitos para maior produtividade (Vilarinho et al., 2021).

Teletrabalho é um arranjo de trabalho flexível que, por meio das TDICs, possibilita ao teletrabalhador executar suas atividades em locais diferentes da organização empregadora, caracterizando-se pela flexibilidade temporal e espacial (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Bartsch et al., 2021; Rudolph et al., 2021). O trabalho remoto tem se tornado cada vez mais presente, reunindo um conjunto de vantagens e desvantagens, com implicações multifacetadas para trabalhadores, organizações e sociedade (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021).

Desta maneira, estes diferentes arranjos de trabalho demandam respostas da liderança a cenários complexos, incertos, voláteis e ambíguos, destacando a relevância da efetividade das práticas de gestão de pessoas (GP) (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021) e da promoção da qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) (Adamovic et al., 2021). Ainda, o iminente redesenho do mundo do teletrabalho contemporâneo (Adamovic et al., 2021) deve atentar-se para a importância do papel do líder (Demo et al., 2022) e da garantia de QVTe, resultantes do

delineamento das estratégias, políticas e práticas de GP, que precisam ser revisitadas e repensadas continuamente.

Estudos teóricos e empíricos relacionados ao teletrabalho ainda são incipientes, sejam no âmbito no serviço público ou setor privado, especialmente, propostas orientadas aos efeitos dos arranjos flexíveis (Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Vilarinho et al., 2021) a partir da atuação da liderança (Bartsch et al., 2021), baseada nas práticas de GP (Adamovic et al., 2021), com vistas às melhorias da QVTe (Pereira et al., 2021).

Em face do exposto, este estudo pretende responder a seguinte problemática: qual a relação existente entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto de teletrabalho? Por conseguinte, o objetivo geral desse estudo é identificar a relação existente entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto de teletrabalho em uma amostra de servidores públicos.

Para tal propósito, testou-se um modelo estrutural em que as práticas de GP são mediadoras da relação entre liderança e QVTe, de modo a igualmente atender agendas de pesquisa, quais sejam: (i) avançar nas linhas de estudos em GP, nomeadamente na identificação de antecedentes e consequentes de práticas de GP (Bianchi et al., 2017; Costa et al., 2019); (ii) investigar o papel das práticas de GP como variável mediadora em modelos de pesquisa (Demo et al., 2022; Kim & Lee, 2020), (iii) fortalecer o desenvolvimento de estudos nacionais sobre teletrabalho no serviço público (Vilarinho et al., 2021).

Enquanto contribuição teórica, este trabalho apresenta avanço para os estudos organizacionais positivos, sobretudo na relação ainda inexplorada entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público. Além disso, o material empírico ou diagnóstico, fruto dos resultados coligidos, são implicações práticas produzidas para subsidiar gestores públicos em prol de uma gestão de pessoas cada dia mais estratégica, humanizada e efetiva. Por fim, vislumbra-se, também, uma contribuição de cunho social, a partir da promoção de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos, que ofereçam maior qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos clientes, cidadãos e à sociedade em geral.

## **6.2. Referencial teórico e hipóteses do estudo**

Historicamente, as teorias de liderança foram discutidas em diferentes períodos temporais e áreas acadêmicas, resultando no fortalecimento de estudos do comportamento organizacional (Coura et al., 2022). No presente estudo, adota-se a base conceitual sobre

liderança que foi discutida por Bass (1990) e Yukl (2012). Liderança é uma relação de poder com foco na persuasão e influência do líder, atuando como mecanismo de interação entre membros de uma equipe a favor da realização de metas coletivas (Bass, 1990). Desse modo, a liderança é compreendida como o exercício da influência sobre as pessoas para que esforços coletivos alcancem objetivos organizacionais compartilhados (Yukl, 2012). Além disso, um líder deve inspirar e apoiar os liderados (Buengeler et al., 2018; Peters et al., 2014), comprometendo-se com o significado do trabalho realizado (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021), implementando e consolidando práticas de GP (Bianchi et al., 2017; Demo et al., 2022; Fatema, 2018).

Práticas de GP referem-se as ações propriamente ditas, ou seja, as propostas no âmbito das relações humanas, que são articuladas por políticas organizacionais, em prol da consecução de resultados almejados (Demo et al., 2022). Conceitualmente, este estudo apoia-se na Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) que coaduna com a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Legge, 2009), com enfoque na valorização dos trabalhadores, vistos como protagonistas no alcance de resultados nos níveis individual, grupal e organizacional (Legge, 2009; Fatema, 2018). Neste sentido, a GEP integra as estratégias, políticas e práticas (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017), que são delineadas em consonância com o cenário do mercado e a cultura organizacional e, portanto, podem se diferenciar de uma organização para outra. Ademais, as práticas de GP são fundamentais para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho (QVT) (Adamovic et al., 2021).

A QVT evidencia de que forma o trabalho impacta as esferas da vida dos trabalhadores, valorizando a tríade indivíduo-trabalho-organização (Pereira et al., 2021). Já a qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) pode ser entendida como a interseção de dois conceitos: QVT e teletrabalho (Pereira et al., 2021), sendo que a QVTe consiste na promoção do bem-estar e da saúde mental e física, possibilitando satisfação, realização pessoal e profissional dos teletrabalhadores, para que os mesmos, por meio das TDICs, produzam com qualidade (Andrade et al., 2020; Klein et al., 2019). Assim, é no cerne do contexto organizacional contemporâneo que a QVTe tem provocado estudos acerca dos aspectos comportamentais, psicossociais e motivacionais dos (tele)trabalhadores (Pereira et al., 2021). Por fim, propõe-se quatro hipóteses de pesquisa, amparadas na literatura, que foram testadas num modelo de mediação para investigar as possibilidades de relação entre as variáveis apresentadas (Liderança, Práticas de GP e QVTe); e que serão apresentadas na seção seguinte.

### 6.2.1. Liderança e práticas de gestão de pessoas

Na literatura científica, existem indícios de que a liderança impulsiona a *performance* organizacional (Jing et al., 2020), o que valoriza a atuação do líder que inspira, motiva e inclui trabalhadores (Buengeler et al., 2018) na conquista de metas compartilhadas (Yukl, 2012). A consonância entre o comportamento do líder e as práticas de GP fortalece o intento por parte dos trabalhadores em entregar resultados organizacionais efetivos (Demo et al., 2022; Thompson et al., 2020), corroborando com o entendimento de que o líder exerce papel fundamental na elaboração e execução de práticas de GP (Aktar & Pangil, 2018; Demo et al., 2022).

Considerando a premissa de que a liderança exerce influência na percepção das práticas de GP (Aktar & Pangil, 2018; Bianchi et al., 2017; Coura et al., 2022; Demo et al., 2022), cabe destacar que a liderança com foco no relacionamento é o estilo de liderança que tem apresentado maior efeito na percepção de práticas de GP (Coura et al., 2022). Outrossim, o contexto de teletrabalho convoca líderes que respondam aos desafios do ambiente virtual, priorizando a capacitação dos teletrabalhadores, a estruturação de tarefas (Bartsch et al., 2021), a troca social, a reciprocidade, a confiança mútua, o desenvolvimento do relacionamento interpessoal, o suporte instrumental e o apoio organizacional para a equipe (Bartsch et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Por conseguinte, formula-se a primeira hipótese de pesquisa:

**Hipótese 1 (H<sub>1</sub>):** Liderança está positivamente associada às práticas de GP.

### 6.2.2. Práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no teletrabalho

Partindo do pressuposto que a elaboração, implementação e execução de programas de teletrabalho são influenciadas por práticas de GP, Ulate-Araya (2020) sugere que tais ações refletem a QVT dos teletrabalhadores, estimulando comportamentos, produzindo experiências e (re)desenhando a cultura organizacional. Na mesma linha, as práticas de GP devem priorizar o desenvolvimento, a integração com os objetivos organizacionais (Legge, 2009), a promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (Costa et al., 2019), gerenciando talentos (Aktar & Pangil, 2018), fortalecendo programas de teletrabalho com padrões éticos e pactuando pela QVT para os teletrabalhadores (Ulate-Araya, 2020). Trata-se da articulação de propostas organizacionais executadas na ponta da operação, ou seja, nomeadamente, as práticas de GP

são ações efetivas inspiradas nas políticas e estratégias organizacionais (Demo et al, 2022) que perpassam as esferas da tríade indivíduo-trabalho-organização (Pereira et al., 2021).

Haja vista a importância das práticas de GP na promoção da QVTe, deve-se atentar para a elaboração de programas que oportunizem aos teletrabalhadores ter equilíbrio de vida pessoal e profissional, satisfação e bem-estar relacionado ao trabalho, com foco especialmente na redução dos impactos do isolamento social, da carga mental e fadiga, além dos riscos psicossociais em geral (Adamovic et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021), que são inerentes às mudanças no mundo do trabalho e impactam a QVTe. A partir destas inferências, propõe-se a segunda hipótese de pesquisa:

**Hipótese 2 (H<sub>2</sub>):** Práticas de GP estão positivamente associadas a QVTe.

### 6.2.3. *Liderança e qualidade de vida no teletrabalho*

O exercício da liderança responsiva, proativa, que orienta e constrói ambientes de trabalho mais saudáveis, tornou-se basilar para o desenvolvimento da resiliência e criatividade dos teletrabalhadores, notadamente no âmbito das crises político-econômicas, inovações tecnológicas e pandemias, em particular a Covid-19 (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Além disso, a atuação da liderança no contexto do teletrabalho deve atentar-se para as demandas que por vezes são excessivas (na relação líder-liderado) (Vilarinho et al., 2021), e podem resultar em sobrecarga de trabalho. Ademais, as organizações devem pautar uma gestão mais humanizada, que coloque no centro das estratégias, o relacionamento entre líderes e liderados (Demo et al., 2022) sob a ótica da QVTe reduzindo os desgastes resultantes do teletrabalho e transformando-o em atividade prazerosa (Pereira et al., 2021).

Adicionalmente, Kwon e Jeon (2020) sinalizaram que, se por um lado, a liderança comprometida com o programa de teletrabalho torna-se fator essencial para aumentar a eficácia da gestão e a satisfação dos teletrabalhadores, por outro lado, o *status* de supervisão revelou-se negativamente associado à satisfação do teletrabalhador com os programas de teletrabalho, isto é, observou-se que um número considerável de líderes apresenta resistência em relação ao teletrabalho, o que pode ser explicado por acordos de teletrabalho desatualizados, dificuldades no gerenciamento de equipes, e ausência de recursos e suporte técnico para a execução do teletrabalho (Kwon & Jeon, 2020). Portanto, líderes que valorizam e criam condições melhores de trabalho são vitais para a promoção da QVTe (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Desta maneira, a terceira hipótese a ser testada é:

**Hipótese 3 (H<sub>3</sub>):** Liderança está positivamente associada à QVTe.

#### 6.2.4. Liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no teletrabalho

Mayo et al. (2016) identificaram que líderes de alto escalão valorizam e possuem responsabilidade pessoal na implementação de práticas de GP para teletrabalhadores. A oferta de teletrabalho é fortalecida quando seus principais líderes acreditam na importância do equilíbrio trabalho-família (Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021), resultando no aumento de efeitos positivos do teletrabalho, além de ser determinante crítico para a execução das práticas de GP e promoção da QVTe (Mayo et al., 2016).

Por sua vez, Peters et al. (2014) evidenciaram que apesar da implementação das práticas de GP, determinados efeitos produzidos na relação dos teletrabalhadores com o trabalho (por exemplo, prazer no trabalho), por vezes, não são experienciados devido às necessidades de melhores condições no ambiente laboral, o que também impacta a QVTe. No entanto, a relação de confiança, o suporte da liderança e o apoio dos colegas produzem motivação intrínseca para o trabalho e/ou prazer no trabalho (Peters et al., 2014). Corroborando tais achados, Rudolph et al. (2021) consideram a urgência no (re)pensar e (re)visitar das práticas de GP com foco no propósito e eficácia do trabalho em equipe, na contratação de líderes resilientes, na integração de conhecimento e habilidades para que os líderes saibam gerenciar crises, no incentivo para que os líderes cuidem de sua saúde e estendam a ideia aos liderados, fomentando o desenvolvimento, bem-estar e desempenho dos trabalhadores.

Depreende-se, ainda, que novos arranjos de trabalho flexíveis estão no cerne do debate sobre as transformações no mundo do trabalho (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Bartsch et al., 2021; Lamprinou et al., 2021; Santana & Cobo, 2020), reivindicando o redesenho e a atuação das práticas de GP, sobretudo em ambientes organizacionais turbulentos e imprevisíveis (Santana & Cobo, 2020). Soma-se a essas evidências que, por parte dos trabalhadores, a busca por QVT é uma das principais razões para a adesão ao teletrabalho (Andrade et al., 2020) e que, embora o teletrabalho ofereça melhorias na QVT, os líderes precisam reconhecer o papel estratégico das práticas de GP (Pereira et al., 2021). Consoante a proposta de avançar e contribuir para a legitimação do papel estratégico da GP por meio de testes mais sofisticados de relações entre variáveis, como mediação (Boon et al., 2019; Demo et al., 2020; Demo et al., 2022), fundamenta-se a quarta e última hipótese a ser testada:

**Hipótese 4 (H4):** Práticas de GP medeiam a relação entre liderança e QVTe.

Destaca-se que as variáveis pesquisadas, liderança (independente), práticas de GP (mediadora) e QVTe (dependente), foram testadas no contexto do modelo geral a partir do modelo de mensuração de cada uma das variáveis. Cabe sublinhar que as variáveis supracitadas,

foram investigadas no nível individual, com base na percepção dos servidores públicos pesquisados. Neste sentido, a percepção pode ser compreendida como uma imagem significativa, coerente e apreendida no processo de tradução da realidade e dos fenômenos (Endo & Roque, 2017).

### 6.3. Percorso metodológico

De natureza quantitativa e com fins explicativos, a presente pesquisa adotou o método de levantamento (*survey*) e recorte temporal transversal (Hair et al., 2018). O universo ou população do estudo foram servidores técnicos administrativos em educação de uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que tivessem experiência mínima de 01 mês em teletrabalho. A amostra definiu-se como não-probabilística por conveniência (adesão) (Hair et al., 2018).

Kline (2023) considera que os modelos estruturais de mediação podem ser testados via Modelagem por Equações Estruturais – MEE (*Structural Equation Modeling – SEM*), recomendando que em modelos simples, com menos de 05 variáveis (que se aplica a este estudo), para utilizar a análise de regressão por meio da MEE, a amostra média deve ter entre 100 e 200 sujeitos, o que foi contemplado por esta pesquisa. Além disso, Cohen (2016) destaca a importância do poder estatístico para pressupor as relações entre as variáveis envolvidas na inferência estatística. Desse modo, o cálculo realizado no *software* GPower 3.1, com base na variável preditora liderança (com 2 fatores) e na variável mediadora práticas de GP (com 3 fatores), totalizando 5 fatores, ES médio e poder estatístico de 95%, indicou amostra mínima de 138 sujeitos.

O instrumento de pesquisa, tipo questionário, foi composto por três escalas de mensuração (modelo *Likert* de cinco pontos), a saber: Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança – EHEL (Mourão et al., 2016), Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública – EPGP Pública (Demo et al., 2024) e Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho – Escala de QVTe (Andrade et al., 2020). Importante ressaltar que as escalas escolhidas apresentam parâmetros psicométricos confiáveis e validação psicométrica, além da recenticidade na literatura científica e adaptabilidade ao contexto nacional (Tabela 6.1).

**Tabela 6.1**  
*Índices psicométricos das escalas*

Escala	Fatores	Quantidade de Itens	Índice de Confiabilidade*
EHEL	Foco nas Pessoas (FC)	07	0,90 <sup>1</sup>
	Foco nos Resultados (FR)	04	0,82 <sup>1</sup>
EPGP Pública	Relacionamento (REL)	08	0,90 <sup>1</sup> / 0,90 <sup>2</sup>
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	03	0,81 <sup>1</sup> / 0,81 <sup>2</sup>
	Avaliação de Desempenho e Competências (ADC)	03	0,77 <sup>1</sup> / 0,76 <sup>2</sup>
Escala de QVTe	Autogestão do Trabalho (AT)	11	0,83 <sup>1</sup>
	Contexto do Teletrabalho (CT)	06	0,79 <sup>1</sup>
	Infraestrutura de Trabalho (IT)	03	0,79 <sup>1</sup>
	Estrutura Tecnológica (ET)	03	0,88 <sup>1</sup>
	Sobrecarga de Trabalho (ST)	04	0,73 <sup>1</sup>

\*Nota: 1: Alfa de Cronbach / 2: Rho de Jöreskog.

Fonte: elaborada pela autora.

Para a realização da coleta dos dados, utilizou-se a aplicação de questionário online (*Google Forms*) em duas etapas distintas para evitar problemas de viés comum do método (Mackenzie et al., 2011), sendo que as variáveis independente (Liderança) e mediadora (Práticas de GP) foram coletadas na 1ª etapa e a variável dependente (QVTe) na 2ª etapa. A coleta em dois tempos tem sido cada vez mais recomendada pelos pesquisadores da área de GP (Boon et al., 2019).

Na 1ª etapa, o(a) participante acessou o *link* que direcionava para a leitura e aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, na sequência, respondeu às partes I (escala de liderança) e II (escala de práticas de GP) do questionário. Em função da associação das respostas nas duas fases do questionário, ao final da 1ª etapa e da 2ª etapa, o preenchimento do campo *e-mail* foi solicitado ao participante. Aproximadamente quinze dias depois, iniciou-se a 2ª etapa, quando os participantes da 1ª etapa receberam um novo *link* por *e-mail* e responderam a parte III (escala de QVTe). Importante ressaltar que o endereço de *e-mail* é formado por números de matrícula e não identifica nominalmente o(a) servidor(a), garantindo seu anonimato. A coleta ocorreu no período entre junho/2022 e março/2023, totalizando 270 participantes (duas etapas).

Na operacionalização das análises, os dados oriundos da aplicação dos questionários foram transferidos para o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Na sequência, as análises de distribuição de frequência (média, desvio-padrão, variância, mínimo e máximo), procedimento *listwise* para os dados faltantes (*missing values*), casos extremos (*outliers*) e multicolinearidade/singularidade foram realizadas, caracterizando o tratamento dos dados (Field, 2020; Tabachnick & Fidell, 2019).

Inicialmente, após análise *listwise* (Tabachnick & Fidell, 2019), não foram encontrados *missing values*, permanecendo 270 participantes. Em seguida, aplicou-se o método *Mahalanobis* para a identificação dos *outliers* (casos que se diferenciam notoriamente em relação à média dos dados coletados) (Field, 2020; Tabachnick & Fidell, 2019). Para tanto, utilizou-se a tabela do qui-quadrado, com  $\chi^2=79,49$ , a partir do índice de significância  $p<0,005$  e 52 itens do somatório das três escalas aplicadas, resultando na exclusão de 34 *outliers*.

Posteriormente, realizou-se análise de multicolinearidade e de singularidade e não foram identificadas inconsistências para a amostra pesquisada, dado que os valores de tolerância e do fator de inflação de variância (*variance inflation factor* - VIF) foram maiores que 0,1 e menores que 10,0, respectivamente (Hair et al., 2018). Em relação às suposições para a execução de análises multivariadas, foram observadas a linearidade, a homocedasticidade e a normalidade da distribuição dos dados, por meio dos gráficos de resíduos e dos gráficos de probabilidade normal (Field, 2020; Hair et al., 2018; Tabachnick & Fidell, 2019), além das análises das normalidades univariada e multivariada que foram verificadas no *software Analysis of Moment Structures* (AMOS), a partir da referência de assimetria *skew*  $|Sk|<3$  e curtose (*kurtosis*)  $|ku|<10$  para a normalidade univariada e  $CR >1,96$  (*critical ratio*) para a normalidade multivariada (Marôco, 2021). Todos os pressupostos foram atendidos e a amostra final reuniu 236 sujeitos, condizente com o mínimo de 138 sujeitos indicado no *GPower*.

Ainda, adotou-se a análise fatorial confirmatória na avaliação do ajuste do modelo de mensuração das variáveis liderança, práticas de GP e QVTe. Na sequência, com o intuito de especificar e estimar o modelo de mediação, foi aplicada a análise de caminhos (*path analysis*) por meio da MEE, com a utilização dos *softwares* SPSS e AMOS, adotando o critério da máxima verossimilhança, por ser a técnica mais robusta a violações de normalidade e mais usada nos estudos comportamentais (Hair et al., 2018; Kline, 2023).

Por fim, em relação aos aspectos éticos da pesquisa, cabe ressaltar que não foram solicitadas informações que firam o anonimato dos participantes, garantindo a confidencialidade das respostas. Apoiado na regulamentação prevista na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata as especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais no Brasil, este estudo foi submetido e aprovado na análise ética dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme parecer nº 5.460.124 e CAAE: 57487722.4.0000.5540.

## 6.4. Resultados

### 6.4.1. Teste do modelo geral composto pelos modelos de mensuração

O processo de análise utilizando a modelagem por equações estruturais compreende a forma como os construtos são representados (modelos de mensuração) e a maneira como os construtos se relacionam (modelo estrutural) (Kline, 2023). Por conseguinte, é recomendável a utilização mínima de um índice absoluto e um índice incremental, para além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade, que associados podem determinar sua aceitabilidade (Hair et al, 2018).

Para avaliar o ajuste de modelos estruturais, Hair et al. (2018) recomendam a verificação dos valores de  $\chi^2$  (qui-quadrado) normado (CMIN/DF ou NC, sendo que CMIN é a estatística do  $\chi^2$  e DF são os graus de liberdade do modelo), do RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro médio quadrático de aproximação) e do SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual* ou raiz quadrada média padronizada residual) como índices absolutos, além do CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e do GFI (*Goodness of Fit Index*) como índices incrementais. Isto posto, os valores de referência para ajuste satisfatório de um modelo estrutural devem atender aos critérios: NC(CMIN/DF)  $\geq 2$  e  $\leq 3,0$ ; CFI  $\geq 0,9$ ; GFI  $\geq 0,9$ ; RMSEA e SRMR  $\leq 0,08$  (Kline, 2023; Marôco, 2021). Consoante aos parâmetros indicados pela literatura, a Tabela 6.2 apresenta os valores de NC, CFI, GFI, RMSEA e SRMR para o modelo testado.

**Tabela 6.2**

*Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória (AFC) dos construtos*

Parâmetros	Referência Literatura	Resultado Modelo Geral
NC ( $\chi^2/DF$ )	$\geq 2$ e $\leq 3,0$	2,54
CFI	$\geq 0,9$	0,97
GFI	$\geq 0,9$	0,96
RMSEA	$\leq 0,08$	0,08
SRMR	$\leq 0,08$	0,04

Fonte: elaborada pela autora.

Segundo Comrey e Lee (2013), para avaliar a qualidade dos itens ou validade interna de modelos de mensuração, é indispensável que as cargas fatoriais sejam verificadas, respeitando a seguinte classificação:  $< 0,32$  pobres,  $\geq 0,32$  e  $\leq 0,54$  razoáveis,  $\geq 0,55$  e  $\leq 0,62$  boas,  $\geq 0,63$  e  $\leq 0,70$  muito boas, e  $\geq 0,70$  excelentes. Desse modo, efetuou-se a análise fatorial confirmatória de cada modelo de mensuração, a partir de suas escalas, resultando em cargas fatoriais

excelentes (todos os itens  $\geq 0,70$ ), atestando a qualidade dos itens, e, portanto, sua validade interna. Todas as variáveis foram consideradas como significativas, a partir do p-valor  $< 0,01$  e Razão Crítica (R.C)  $> |1,96|$ . Cabe ressaltar que os fatores CT (contexto do teletrabalho) e ST (sobrecarga de trabalho) que compõem a escala de QVTe foram excluídos dos testes dos modelos de mensuração e mediação, pois não apresentaram relação significativa com os fatores das variáveis das escalas de liderança e práticas de GP.

Na sequência, o *Rho* de *Jöreskog* ( $\rho$ ) foi utilizada para verificar a confiabilidade composta das variáveis da pesquisa, por ser mais indicado que o alfa de *Cronbach* para a MEE, uma vez que se baseia nas cargas fatoriais das variáveis ao invés das correlações entre os itens (Kline, 2023). Assim, a literatura científica indica aceitabilidade para os valores de  $\rho > 0,6$ , sendo que os valores de  $\rho > 0,7$  são satisfatórios, e os valores de  $\rho > 0,8$  são muito satisfatórios (Chin, 1998; Ursachi et al., 2015). Neste sentido, as variáveis deste estudo obtiveram *Rho* de *Jöreskog*  $\rho=0,86$  para Liderança,  $\rho=0,81$  para Práticas de GP e  $\rho=0,84$  para QVTe, sendo considerados muito satisfatórios.

Os índices psicométricos dos modelos de mensuração estão sintetizados na Tabela 6.3.

**Tabela 6.3**

*Índices psicométricos dos modelos de mensuração*

Dimensão	Fator	Carga Padronizada	Erro Padrão	Razão Crítica	Qualidade da Carga	R <sup>2</sup>	Confiabilidade Composta (Rho de Jöreskog)	Variância Extraída
Liderança	LR	0,814**	-	-	Excelente	-	0,86	0,75
	LP	0,917**	0,102	11,835	Excelente			
Práticas de GP	TDE	0,717**	-	-	Excelente	47,4%	0,81	0,60
	REL	0,884**	0,099	11,209	Excelente			
	ADC	0,703**	0,099	9,850	Excelente			
QVTe	AT	0,769**	-	-	Excelente	9%	0,84	0,64
	ET	0,780**	0,093	11,305	Excelente			
	IT	0,849**	0,113	11,635	Excelente			

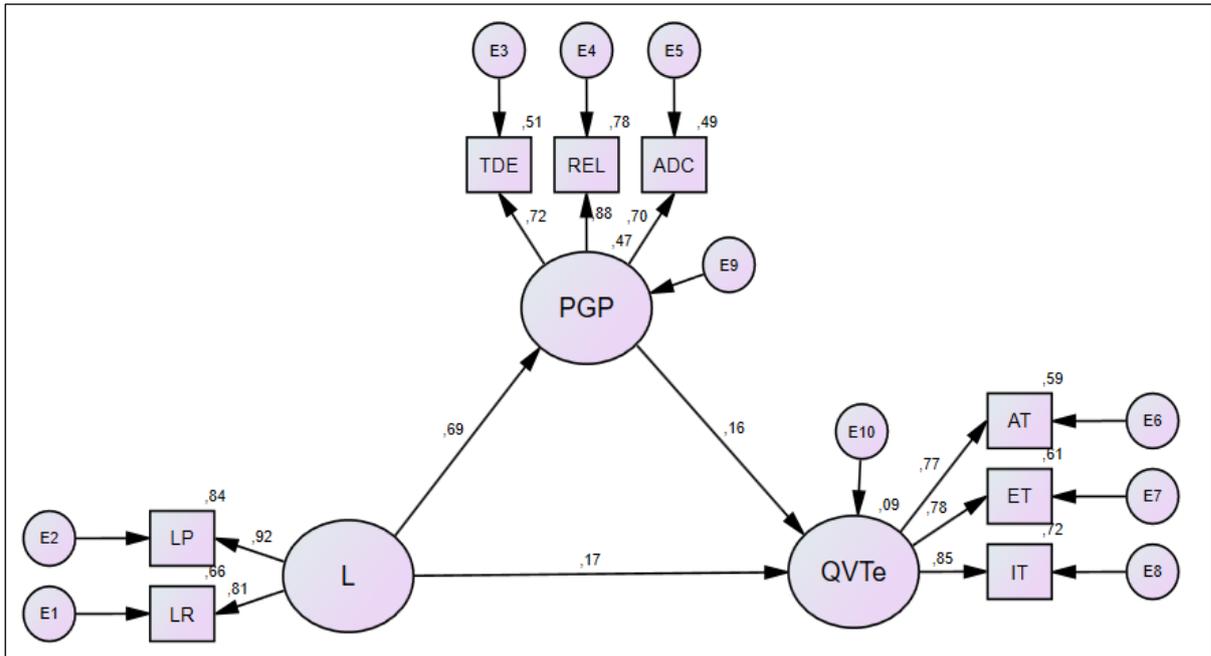
Nota: \*\*p-value  $< 0,01$ .

Fonte: elaborada pela autora.

Resultante da análise fatorial confirmatória, a Figura 6.1 apresenta o teste do modelo geral da pesquisa, com seus respectivos modelos de mensuração de cada variável.

**Figura 6.1**

Teste do modelo geral da pesquisa e respectivos modelos de mensuração



Nota:  $\chi^2(17)=43,09$ ;  $p<0,001$ ;  $NC=2,54$ ;  $CFI=0,97$ ;  $GFI=0,96$ ;  $RMSEA=0,08$ ;  $SRMR=0,04$ .

Fonte: elaborada pela autora.

Em seguida, com o intuito de atestar a validade dos construtos, avaliaram-se as validades convergente, divergente e nomológica (Hair et al., 2018). Primeiramente, cabe destacar que a validade convergente indica o grau de concordância entre suas medidas, ou seja, verifica se os itens que compõem os fatores do instrumento são capazes de demonstrar correlações significativas (Hair et al., 2018; Kline, 2023). Para confirmar a validade convergente, três critérios devem ser observados, quais sejam: (1) avaliar o índice *Rho* de *Jöreskog* ( $\rho > 0,7$  para todos os fatores da escala; (2) as cargas fatoriais dos itens devem ser  $\geq 0,5$ ; e (3) a variância extraída de cada fator deve ser  $\geq 0,5$  (Hair et al., 2018). Desta maneira, a Tabela 6.3 apresenta os dados de *Rho* de *Jöreskog*, cargas fatoriais e variância extraída que atendem aos critérios citados, sendo possível confirmar a validade convergente dos modelos de mensuração que compõem o modelo geral.

Por seu turno, a validade divergente identifica o nível de diferenciação entre os fatores, afinal, estes precisam medir construtos diferentes (Hair et al., 2018). Por isso, adotou-se o critério proposto por Fornell-Larcker (1981) o qual enuncia que a variância extraída de cada fator deve ser maior que o valor do quadrado da correlação entre os demais fatores (Hair et al., 2018). Assim, a Tabela 6.4 ilustra a confirmação da validade divergente, atestando que as três escalas realmente medem construtos diferentes.

**Tabela 6.4***Validade divergente das escalas*

Fator	L	PGP	QVTe
L	<b>0,75<sup>a</sup></b>		
PGP	0,47	<b>0,60<sup>a</sup></b>	
QVTe	0,03	0,02	<b>0,64<sup>a</sup></b>

Nota: <sup>a</sup> variância extraída.

Fonte: elaborada pela autora.

Por fim, a validade nomológica busca identificar o comportamento das escalas quando relacionadas a outros construtos, observando sua conformidade com a literatura teórica e empírica (Hair et al., 2018). Neste sentido, o referencial teórico deste estudo apresentou quatro hipóteses que foram formuladas a partir de discussões teóricas e empíricas. Adicionalmente, no próximo subtópico, os testes de hipóteses evidenciam a validade nomológica das medidas, visto que apresentaram correlações significativas e positivas entre si; isto é, com base na realização dos testes, os construtos se comportaram empiricamente tal qual a teoria sinaliza. Para avaliar a intensidade das correlações, adotou-se as recomendações de Cohen (2016): correlação: >0 e <0,30 fraca; >0,31 e <0,49 moderada; >0,50 forte. Assim, na relação de liderança com práticas de GP, a correlação pode ser considerada forte (0,69), e as correlações de práticas de GP com QVTe e Liderança com QVTe foram observadas como fracas (0,16 e 0,17 respectivamente), porém todas são significativas (ver Figura 6.1). Por fim, os resultados coligidos indicam a confiabilidade, validade interna e de construto das escalas (EHLE, EPGP Pública e Escala de QVTe), oportunizando aplicações posteriores tanto no âmbito acadêmico quanto na elaboração de diagnósticos e práticas gerenciais.

#### 6.4.2. Teste de hipóteses e do modelo de mediação

Primeiramente, foram realizados testes de predições correspondentes às hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>, a partir das análises de caminhos (*path analysis*) via MEE. Para tal, verificou-se as significâncias do modelo e o coeficiente de regressão ( $\beta$  ou *Beta*), sendo que o *Beta* aponta o módulo e a direção das associações estabelecidas entre as VIs (variáveis independentes) e a VD (variável dependente) (Tabachnick & Fidell, 2019). Em relação ao coeficiente de regressão ( $\beta$ ) e retomando a classificação de Cohen (2016), observou-se que a correlação entre liderança e práticas de GP é forte ( $\beta=0,542$ ), enquanto as correlações entre práticas de GP e QVTe ( $\beta=0,248$ ) e liderança e QVTe ( $\beta=0,239$ ) são fracas (Tabela 6.5). No entanto, as associações entre as variáveis foram todas significativas e positivas.

**Tabela 6.5***Testes de hipóteses*

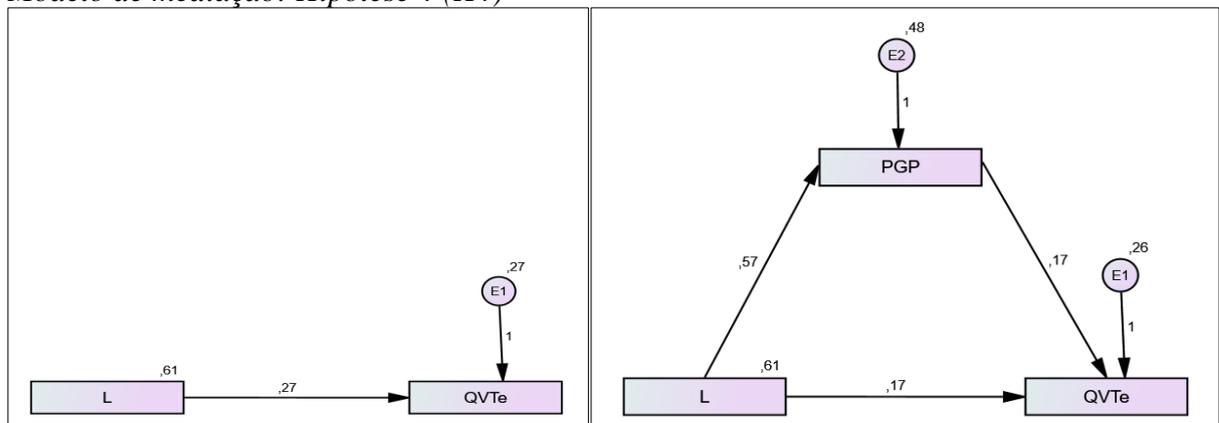
Hipóteses	Relações	$\beta$
H <sub>1</sub>	L → PGP	0,542***
H <sub>2</sub>	PGP → QVTe	0,248***
H <sub>3</sub>	L → QVTe	0,239***

Nota: \*\*\*p-value&lt;0,001.

Fonte: elaborada pela autora.

Na sequência, com o intuito de testar a hipótese de mediação, H<sub>4</sub> (Práticas de GP medeiam a relação entre liderança e QVTe), utilizou-se dos quatro pressupostos de Baron e Kenny (1986), que foram testados simultaneamente (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>) por meio da MEE: (1) a variável independente (Liderança) prediz a variável mediadora (Práticas de GP) significativamente; (2) a variável mediadora (Práticas de GP) prediz a variável dependente (QVTe) significativamente; (3) a variável independente (Liderança) prediz a variável dependente (QVTe) significativamente; e, (4) na presença da variável independente (Liderança) e da mediadora (Práticas de GP), a relação que foi estabelecida como significativa entre a variável independente (Liderança) e a variável dependente (QVTe) diminui (mediação parcial) ou desaparece (mediação total).

Por conseguinte, a Figura 6.2 apresenta o modelo de mediação (H<sub>4</sub>) testado: Práticas de GP medeiam a relação entre Liderança e QVTe. Conforme as hipóteses estabelecidas, todos os pressupostos de mediação foram confirmados: H<sub>1</sub> ( $\beta=0,542$ ; p-valor<0,001), H<sub>2</sub> ( $\beta=0,248$ ; p-valor<0,001) e H<sub>3</sub> ( $\beta=0,239$ ; p-valor<0,001), conforme já apontado na Tabela 6.5. Além disso, verificou-se o efeito indireto da liderança sobre QVTe para testar H<sub>4</sub>.

**Figura 6.2***Modelo de mediação: Hipótese 4 (H4)*

Fonte: elaborada pela autora.

Desse modo, o efeito indireto foi significativo ( $p$ -valor $<0,001$ ) e estimado em 0,10, confirmando a mediação parcial. Em outras palavras, na presença da variável mediadora (PGP), o valor de  $\beta$  entre L e QVTe foi reduzido de 0,27 para 0,17, o que confirma a mediação parcial prevista na H<sub>4</sub>. Cabe ressaltar que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) indica a porcentagem de variância da VD explicada pela VI. Trata-se de uma medida de ajuste de um modelo que é estatístico linear, ou seja, quanto maior for o  $R^2$ , mais a VI e VM conseguem explicar a VD no modelo linear apresentado (Tabachnick & Fidell, 2019). Para Cohen (2016)  $R^2<13\%$  sinalizam um efeito pequeno;  $R^2>13\%$  efeito médio e  $R^2 >26\%$  efeito grande. Assim, observa-se que o coeficiente de regressão  $R^2$  da VI para VD foi de 18,3%, isto é, liderança (VI) explica 18,3% da QVTe (VD), o que pode ser considerada uma predição de médio efeito (Cohen, 2016). Já as práticas de GP (VM) explicam 29,4% de QVTe (VD), que segundo Cohen (2016), pode ser considerada uma predição de grande efeito. Conforme apresentado na Tabela 6.6, os resultados indicam que todos os valores foram significativos.

**Tabela 6.6**

*Modelo de mediação: Hipótese 4 (H<sub>4</sub>)*

<b>Efeito</b>	<b>Estimativa Padronizada</b>	<b>Valor de <math>p</math></b>	<b>Resultado</b>
Total	0,27	0,003	Impacto Significativo
Direto	0,17	0,003	Impacto Significativo
Indireto	0,10	0,009	Impacto Significativo

Fonte: elaborada pela autora.

Em síntese, os resultados engendrados confirmam a última condição proposta por Baron e Kenny (1986): na presença da variável independente (Liderança) e da mediadora (Práticas de GP), a relação que foi estabelecida como significativa entre a variável independente (Liderança) e a variável dependente (QVTe) diminuiu (mediação parcial), ou seja, H<sub>4</sub> foi confirmada (Figura 6.2).

## **6.5. Discussão, implicações, limitações e agenda**

Consoante aos resultados alcançados neste estudo, pode-se afirmar que as relações supostas nas análises do modelo de mediação testado foram significativas no nível 0,001, além da confirmação de todas as hipóteses (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>) pesquisadas. Importante sublinhar que as cargas fatoriais das escalas foram excelentes (todos os itens  $\geq 0,70$ ) (Comrey & Lee, 2013), atestando sua validade interna, bem como as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe

obtiveram confiabilidade composta muito satisfatórias ( $\rho=0,86$ ;  $\rho=0,81$ ; e  $\rho=0,84$  respectivamente) (Ursachi et al., 2015).

Observou-se, ainda, que 47,4% ( $R^2$ ) da variável mediadora (práticas de GP) é explicada pela variável independente (liderança), ou seja, é uma predição muito forte, com efeito grande nas ciências comportamentais (Cohen, 2016). À vista disso, é possível inferir que liderança está associada positivamente a práticas de GP, o que corrobora com os achados de Demo et al. (2022) e reafirma o papel basilar da liderança em relação à percepção de práticas de GP (Aktar & Pangil, 2018; Demo et al., 2022; Wickramasinghe & Dolamulla, 2017) dos teletrabalhadores.

Apesar de apresentar efeito pequeno ou 9%, a variável dependente (QVTe) também pôde ser explicada pela variável independente (liderança) de maneira significativa (Tabela 6.3). Por conseguinte, o suporte da liderança, a relação de confiança e o apoio dos colegas de trabalho são fundamentais para que os teletrabalhadores sintam motivação, prazer e bem-estar no trabalho (Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014) visando o fortalecimento da comunicação entre líderes e liderados, a redução do esgotamento dos trabalhadores, o engajamento profissional e o equilíbrio entre trabalho-família (Lamprinou et al., 2021). Por isso, a influência exercida pelo líder além de ser pensada em prol dos objetivos organizacionais (Yukl, 2012), deve atentar-se para o caminho que a implementação e execução de práticas de GP tende a percorrer, visto que a promoção da QVTe é impactada por elas.

Outrossim, a mediação parcial prevista na H<sub>4</sub> foi confirmada (Baron & Kenny, 1986), indicando predições de: (1) médio efeito, onde 18,3% de QVTe é explicada por liderança; e (2) grande efeito, com 29,4% de QVTe sendo explicada por práticas de GP. Soma-se a esses resultados que a adesão ao teletrabalho por parte dos trabalhadores é fortemente justificada pela expectativa de se ter QVTe, (re)desenhando um cenário de urgente reconhecimento do papel estratégico das práticas de GP por parte dos líderes (Pereira et al., 2021), especialmente no contexto de transformações tecnológicas, sociais e culturais impulsionadas pelos cenários pandêmico e pós-pandêmico da Covid-19.

Notadamente, o ineditismo do modelo de mediação testado afirma-se como a maior contribuição deste trabalho, demonstrando o papel crucial que as práticas de GP desempenham na relação entre liderança e QVTe. Considerando que práticas de GP medeiam parcialmente a relação entre liderança e QVTe, sugere-se: (i) uma visão holística das práticas de GP e liderança para a tríade indivíduo-teletrabalho-organização (Pereira et al., 2021); (ii) a atuação de líderes que percebam a importância de práticas de GP efetivas, estruturadas e integradas (Demo et al., 2022); (iii) a percepção dos teletrabalhadores sobre o significado que é atribuído ao trabalho realizado, impactando as atitudes e comportamento no contexto de trabalho (Pereira et al.,

2021); (iv) as formas de realização do trabalho e das atividades laborais praticadas não podem desconsiderar os novos riscos psicossociais, o aumento da jornada de trabalho, o aumento dos níveis de estresse dos teletrabalhadores, a sensação de não se desligar do trabalho e outras possíveis causas de doenças ocupacionais (Morilla-Luchena et al., 2021), ratificando as premissas dos Estudos Organizacionais Positivos.

Destarte, o presente estudo contribui teoricamente para o avanço nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional positivo, sobretudo ao testar hipóteses da relação entre liderança, práticas de GP e QVTe (utilizando a medida em sua integralidade) no contexto do serviço público, e, portanto, pode-se afirmar que é um modelo ainda inexplorado na literatura científica. Evidencia-se, também, a contribuição para outras áreas de estudo, particularmente, os estudos organizacionais com foco em modelos de antecedentes e consequentes das variáveis analisadas, incentivando estudos nacionais a discutirem o teletrabalho, seja no serviço público ou setor privado. Além disso, a utilização de técnicas estatísticas avançadas que revelaram indícios de validade e confiabilidade em relação aos modelos de mensuração e mediação testados, afirma-se como contribuição metodológica deste trabalho.

Enquanto implicações práticas e gerenciais, apresenta-se um diagnóstico para os gestores públicos da instituição pesquisada em relação à liderança, às práticas de GP e, especialmente, como elas influenciam a QVTe, o que pode gerar *insights* para tomada de decisões rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica. Vislumbra-se, também, uma contribuição de cunho social, dado que a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, positivos e produtivos, que privilegiam o bem-estar e a qualidade de vida, pode oferecer maior qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos clientes, cidadãos e à sociedade em geral. Portanto, espera-se que os achados deste estudo, que por ora se expressam mais como indicativos que conclusivos pelo seu caráter exploratório, possam inspirar uma gestão organizacional baseada em evidências, que seja efetiva e humanizada.

No que tange às limitações metodológicas do presente estudo, a primeira deriva de sua natureza exclusivamente quantitativa. Assim, sugere-se como primeira agenda para investigações futuras, a realização de estudos multimétodo e aplicação de estratégias de triangulação. Por conseguinte, estudos longitudinais e de séries temporais também são bem-vindos, visto que o presente estudo se limitou a adoção de recorte transversal e amostra por conveniência. Logo, as análises e resultados produzidos correspondem restritamente à amostra pesquisada, impossibilitando quaisquer generalizações e inferências causais. Cabe sublinhar que a escala de QVTe, por ser um instrumento novo e pouco testado ainda, demandará maior

refinamento e revisão dos fatores, embora o teste do modelo de mensuração aqui realizado já tenha avançado nesse sentido.

De maneira complementar, estudos futuros que valorizem investigações multiníveis podem criar oportunidade para ouvir não só teletrabalhadores, mas gestores e respectivos pares, fomentando outras discussões das variáveis em questão. Em suma, ratifica-se a importância de estudos ulteriores que, a partir do modelo testado, possam adicionar outras variáveis da gestão de pessoas e do comportamento organizacional no contexto de teletrabalhadores, como por exemplo: saúde mental, diversidade organizacional, resiliência, bem-estar, cultura, isolamento profissional, virtudes organizacionais, identidade, comprometimento, satisfação, riscos psicossociais, justiça no âmbito laboral, equilíbrio profissional-pessoal, investigando as diferentes relações de predição, mediação e moderação que daí podem surgir.

## **6.6. Conclusões**

Ao identificar a relação existente entre as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe, confirmando as quatro hipóteses de pesquisa, o objetivo deste estudo foi alcançado. Apoiado na investigação das relações entre as variáveis, ainda inexploradas, este trabalho traduz-se num esforço seminal no teste destas relações. Espera-se que estes resultados possam inspirar outras investigações e lançar luz a novos caminhos a serem percorridos, contribuindo para o avanço teórico-empírico progressivo dos estudos de elementos do comportamento organizacional positivo e sua interface com a gestão estratégica de pessoas no contexto do trabalho remoto, realidade cada vez mais presente para muitos trabalhadores.

Teletrabalho é uma prática de trabalho flexível, por isso, a tríade indivíduo-teletrabalho-organização deve se (re)inventar a partir de estilos de liderança e práticas de GP que também sejam flexíveis, em prol da QVTe efetiva, real, vivível. Ainda, frentes de trabalho podem ser organizadas nos campos organizacionais a fim de elaborar práticas, políticas e programas que promovam ambientes laborais saudáveis, com e para (tele)trabalhadores e demais atores organizacionais.

## 7. Santo “de casa” (não) faz milagres? Desconstruindo mitos do teletrabalho no serviço público

### Resumo

A pandemia provocada pela Covid-19 e suas variantes exigiu a implementação de políticas de distanciamento social, bem como a intensificação da utilização das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), provocando a adoção abrupta de arranjos de trabalho flexíveis por diversas organizações. Mesmo avançando para modelos híbridos no contexto pós-pandêmico, o trabalho remoto ainda é desejado e preferido por muitos trabalhadores, especialmente no serviço público. No entanto, há uma lacuna no que tange às perspectivas dos gestores neste cenário. Assim, o presente artigo se propõe a analisar as percepções dos gestores em relação à liderança, às práticas de gestão de pessoas (GP) e à qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) em uma instituição pública. Para tal propósito, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de 43 entrevistas semiestruturadas com gestores dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) em teletrabalho. O *locus* da pesquisa foi uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Os dados coletados nas entrevistas foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo categorial temática *a posteriori*, resultando em 08 categorias. As percepções dos gestores indicaram a importância do papel da liderança e atuação das práticas de GP em prol da QVTe. Portanto, faz-se necessário (re)visitar as tradicionais práticas de GP e promover a valorização da carreira dos servidores TAEs, rumo a uma gestão organizacional estratégica, efetiva e humanizada, cada vez mais baseada em evidências.

**Palavras-chave:** Liderança; Práticas de Gestão de Pessoas; Qualidade de Vida no Teletrabalho; Trabalho Remoto; Serviço Público.

## 7.1. Introdução

A pandemia provocada pela Covid-19 e suas variantes exigiu a implementação de políticas de distanciamento social, bem como a intensificação da utilização das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) (Oliveira & Barroco, 2023), provocando a adoção abrupta de arranjos de trabalho flexíveis por diversas organizações (Anthonysamy, 2022; Figueira et al., 2023). Por um lado, em função do isolamento social, inúmeros trabalhadores se distanciaram do ambiente de trabalho habitual e começaram a executar suas atividades laborais dentro de suas casas, alterando a dinâmica da vida profissional e pessoal, além de aprender novas formas de realizar sua prática profissional (Chaudhuri et al., 2022; Oliveira et al., 2022); por outro lado, a resiliência organizacional instigava líderes e organizações, que rapidamente, ajustavam as operações de suas atividades para garantir a continuidade dos negócios, enfrentando desafios de gestão frente ao “novo normal” (Chaudhuri et al., 2022; Torres & Orhan, 2023).

O presente estudo apoia-se na visão dos Estudos Organizacionais Positivos (EOP), uma vertente da Psicologia Positiva, que ganhou impulso a partir dos anos 1990 (Carr et al., 2020), que considera o desenvolvimento e crescimento profissional dos trabalhadores (Thompson et al., 2020). Os EOP entendem as virtudes e as emoções positivas como fatores propulsores das potencialidades das pessoas e das organizações, em contraponto à lente tradicional que focava no sofrimento, adoecimento e subsequentes comportamentos contraproducentes na dinâmica organizacional (Demo et al., 2022; Zanon et al., 2020). Ademais, estudam o impacto dos fatores emocionais, mentais e sociais oriundos da relação com o trabalho, prescrevendo o bem-estar enquanto pré-requisito para maior produtividade e melhores resultados organizacionais (Vilarinho et al., 2021).

Não obstante o aumento significativo de estudos sobre o teletrabalho influenciados pelo cenário pandêmico (Covid-19), as pesquisas empíricas e teóricas que investigam as nuances do teletrabalho ainda são embrionárias e, por vezes, contraditórias (Anthonysamy, 2022; Torres & Orhan, 2023). Desta maneira, o teletrabalho se apresenta como um arranjo flexível atraente (Figueira et al., 2023), imerso em um terreno fértil de investigação na literatura científica, tensionando propostas no incipiente campo de estudos, como por exemplo: fatores contextuais oriundos da crise pandêmica (Barhate et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), efeitos dos arranjos flexíveis (Vilarinho et al., 2021), desafios de gestão e das práticas laborais contemporâneas (Figueira et al., 2023), papel da liderança (Barhate et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), atuação das práticas de gestão de pessoas (GP) (Dervishaj & Neziraj, 2022; Günther et al., 2022; Morais

& Silva, 2018; Silva et al., 2014; Souza et al., 2023), e promoção da qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) (Dervishaj & Neziraj, 2022; Figueira et al., 2023; Günther et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Vilarinho et al., 2021).

Soma-se a essas evidências a produção ainda tímida de estudos sobre teletrabalho, notadamente no serviço público nacional (Pereira et al., 2021; Vilarinho et al., 2021). Mesmo avançando para modelos híbridos no contexto pós-pandêmico, o trabalho remoto ainda é desejado e preferido por muitos trabalhadores, especialmente no serviço público. No entanto, há uma lacuna no que tange às perspectivas dos gestores neste cenário.

Em face do exposto, considerando as lacunas apresentadas, este estudo pretende responder a seguinte problemática: quais são as percepções dos gestores em relação à liderança, práticas de GP e QVTe em uma instituição pública? De tal modo, o objetivo precípua deste artigo é analisar as percepções dos gestores em relação à liderança, práticas de GP e QVTe em uma instituição pública.

As implicações práticas e gerenciais deste estudo vão no sentido de oferecer aos gestores públicos da instituição pesquisada, um material empírico, fruto dos resultados coligidos e das discussões suscitadas, no intento de subsidiar a elaboração de estratégias, políticas e práticas em prol de organizações sustentáveis e produtivas. Nesta perspectiva, investigar as temáticas liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público pode contribuir para uma gestão de pessoas cada dia mais humanizada, estratégica e efetiva. Por fim, vislumbra-se ainda, uma contribuição de cunho social, inspirada na promoção de ambientes laborais mais saudáveis, que garantam um atendimento e prestação de serviços de maior qualidade aos clientes, cidadãos e à sociedade em geral.

## **7.2. O papel da liderança e a atuação das práticas de GP na promoção da QVTe**

O conceito de teletrabalho, cunhado pelo americano e físico Jack Nilles em 1970, imprime a ideia do trabalho realizado remotamente (Jentjens & Cherbib, 2023), utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (Oliveira et al., 2022), as quais são cada vez mais digitais, evoluindo para Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) (Oliveira & Barroco, 2023). Etimologicamente, o prefixo “tele” (em grego), significa “à distância” (Ulate-Araya, 2020), e a literatura científica indica que não há um termo específico para definir o teletrabalho, sendo comum a utilização das expressões: *coworking*, *e-working*, *flexplace*, *flexwork*, *home-based telework*, *home office*, *mobile telework*, *remote work*,

*telecommuting, telework, teleworking, teleworking from remote offices, virtual working e working from home*, que nomeiam o trabalho remoto (Adekoya et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021; Torres & Orhan, 2023).

Neste sentido, teletrabalhadores podem trabalhar remotamente em local diferente do espaço físico habitual organizacional (Ulate-Araya, 2020), por exemplo, em casa (formato tradicionalmente mais adotado), nos centros móveis, em locais descentralizados, nos escritórios remotos (distantes do escritório principal), nos escritórios satélites, telecentros, hotéis, aeroportos, nas instalações dos clientes, cafeterias, transporte público ou durante viagens (Memon et al., 2022; Pereira et al., 2021; Saurombe et al., 2022), em regime parcial ou integral de trabalho (Pereira et al., 2021). Cabe sublinhar que, apesar de não ser um arranjo de trabalho flexível recente, a popularização e fortalecimento do teletrabalho foi impulsionada pelo contexto pandêmico global, continuando presente e cada vez mais consolidado nos modelos híbridos que têm caracterizado o contexto pós-pandêmico, e indicando vantagens e desvantagens (Adekoya et al., 2022) em diferentes níveis (individual, organizacional e social).

Neste panorama, o papel da liderança é fundamental. Apoiado nas contribuições de Bass (1990) e Yukl (2012), o presente estudo baseia-se conceitualmente na liderança como uma relação de poder, com foco na persuasão e influência do líder, que atuam como mecanismos de interação entre membros de uma equipe, favorecendo o alcance das metas coletivas (Bass, 1990). Liderança é o exercício da influência sobre os trabalhadores para que esforços coletivos alcancem objetivos organizacionais compartilhados (Yukl, 2012).

Desta maneira, os resultados organizacionais alcançados pelos trabalhadores refletem a relação entre liderança e práticas de GP (Demo et al., 2022; Thompson et al., 2020), desafiando o contexto de teletrabalho. Por conseguinte, o líder influencia, exercendo papel fundamental na elaboração, implementação e execução das práticas de GP (Aktar & Pangil, 2018; Coura et al., 2022; Demo et al., 2022). A base conceitual de práticas de GP deste estudo adota a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) alinhada a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Legge, 2009). Nesta perspectiva, os trabalhadores são protagonistas na obtenção dos resultados nos níveis individual, grupal e organizacional (Barney, 1991), que, por meio da GEP, reúnem estratégias, políticas e práticas (Demo et al., 2022; Legge, 2009) impulsionando a produção de conhecimento, inovação e vantagem competitiva (Figueira et al., 2023).

À vista disso, as práticas de GP são ações que atuam na ponta da operação, articulando estratégias e políticas organizacionais com enfoque nas relações humanas e na consecução dos objetivos almejados, sendo delineadas em consonância com a cultura organizacional, aspectos mercadológicos e distinguindo-se de uma organização para outra (Demo et al., 2022).

As principais práticas de GP discutidas na literatura científica são: avaliação de desempenho e competências (ADC), comunicação, condições de trabalho/segurança no trabalho, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), participação/autonomia, condições de trabalho, recompensas, recrutamento e seleção, relacionamento e remuneração (Boon et al., 2019; Demo et al., 2024). Ademais, a atuação das práticas de GP deve atentar-se para a elaboração, implementação, execução e fortalecimento de programas de teletrabalho com padrões éticos (Ulate-Araya, 2020), priorizando ações que assegurem ao teletrabalhador saúde e bem-estar (Saurombe et al., 2022) e promovendo a tão almejada QVTe (Günther et al., 2022).

Qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), conceitualmente, intersecciona a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o teletrabalho (Pereira et al., 2021). A discussão sobre QVTe fundamenta-se na proposta da execução do trabalho por meio das TDICs, propiciando equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional, bons relacionamentos e cooperação com os colegas de trabalho, satisfação, saúde física, mental e psicológica, bem-estar, realização pessoal e profissional dos teletrabalhadores, para que os mesmos estejam comprometidos com o alcance dos objetivos organizacionais (Anthonysamy, 2022; Figueira et al., 2023; Vilarinho et al., 2021). Neste sentido, líderes de equipes remotas precisam considerar que demandas excessivas e a qualquer tempo resultam em sobrecarga de trabalho (Vilarinho et al., 2021), por isso, as organizações devem implementar uma gestão mais humanizada priorizando a relação líder-liderado (Demo et al., 2022), oferecendo condições adequadas de trabalho, com respeito aos horários, em prol da redução dos desgastes causados pelo teletrabalho (Pereira et al., 2021).

### **7.3. Caminhos percorridos**

A presente pesquisa desenvolve um estudo de cunho qualitativo com fins descritivos, por meio de entrevistas semiestruturadas (Tracy, 2020), apoiada no entendimento de que este arcabouço metodológico está epistemologicamente coerente com a problemática apresentada e suporta as condições para as análises adequadas ao objetivo proposto.

O *lócus* da pesquisa foi a Reitoria e os *Campi* de uma Instituição Federal, aqui, por questões éticas, nomeada apenas por Instituição Federal de Ensino (IFE). Trata-se de uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada nos termos da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) (Brasil, 2008). A escolha deste *lócus* justificou-se pela adoção do teletrabalho a partir da implementação de um Programa de Gestão por Desempenho (PGD) na

instituição, que foi impulsionada pelo teletrabalho compulsório desde o início da pandemia (Covid-19), tendo evoluído para o modelo híbrido atualmente.

Na fase da produção de dados, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com 43 servidores gestores dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) em teletrabalho, com a devida utilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Tracy, 2020). A escolha dos participantes deu-se pelo seu interesse e disponibilidade, além da acessibilidade a partir de contatos da rede profissional da autora, atendendo aos critérios definidos anteriormente (servidores públicos gestores de servidores TAEs em teletrabalho). Para o tamanho da amostra, utilizou-se o critério de saturação ou exaustividade, isto é, o ponto em que as respostas das entrevistas começaram a se repetir e deixaram de trazer novos elementos, indicando a suficiência da amostra (Bardin, 2016).

A amostra do presente estudo é composta por 43 servidores públicos gestores dos servidores TAEs em teletrabalho. Após a análise dos dados sociodemográficos, constatou-se que 58% dos participantes são do gênero masculino, enquanto 42% se identificam com o gênero feminino. A faixa etária variou de 30 a 61 anos de idade, dividindo-se em 49% ( $\geq 30$  e  $< 40$ ), 44% ( $\geq 40$  e  $< 50$ ) e 7% ( $\geq 50$  e  $\leq 61$ ). O estado civil dos entrevistados caracterizou-se por casado (70%), solteiro (23%), divorciado (5%) e viúvo (2%), sendo que 65% dos participantes têm filhos(as). Em relação ao nível de escolaridade completa, observou-se: 56% (especialização), 21% (mestrado), 16% (doutorado) e 7% (graduação).

Os cargos de gestão dos servidores entrevistados dividem-se em 21 diretores, 16 coordenadores na área de gestão de pessoas, 05 pró-reitores e 01 reitor(a). No que diz respeito ao cargo origem dos servidores entrevistados, evidenciou-se que 84% são servidores TAEs e 16% são docentes (foram entrevistados por ocuparem cargo de gestão). Quanto ao tempo de atuação dos servidores no cargo de gestão atual, identificou-se: 61% ( $\geq 04$  e  $< 08$  anos), 21% ( $\geq 02$  e  $< 04$  anos), 9% ( $\geq 01$  e  $< 02$  anos) e 9% ( $\geq 08$  e  $< 12$  anos); enquanto o tempo que os entrevistados trabalham na instituição pode ser representado por: 44% ( $\geq 11$  e  $\leq 15$  anos), 33% ( $\geq 08$  e  $\leq 10$  anos), 21% ( $\geq 05$  e  $\leq 07$  anos), 2% ( $> 01$  e  $\leq 04$  anos).

Ainda, a instituição pesquisada adotou o teletrabalho compulsório em março/2020, por isso, 95% dos gestores entrevistados teletrabalharam por aproximadamente 02 anos. Já no contexto considerado pós-pandêmico, a instituição implementou um Programa de Gestão por Desempenho (PGD) de fluxo contínuo, para servidores TAEs, resultando na adesão voluntária ao teletrabalho por parte de 53% dos entrevistados. Importante destacar que todos os entrevistados são gestores de equipes que estão em teletrabalho, seja no formato parcial ou integral.

A utilização do instrumento de pesquisa, roteiro de entrevista, iniciou-se após a entrevistadora apresentar os resultados quantitativos sobre a percepção dos servidores TAEs em relação às variáveis da pesquisa: liderança, práticas de GP e QVTe. Assim, o roteiro, foi composto por quatro perguntas norteadoras: (1) Considerando a visão de líder, qual é a sua percepção geral sobre os resultados coligidos? (2) Quais sugestões você daria para tratar os pontos críticos identificados? (3) Na sua opinião, como o teletrabalho afetou as variáveis da pesquisa, ou seja, a liderança, as práticas de GP e a qualidade de vida dos servidores? 4) Gostaria de acrescentar algo, que talvez não tenha sido abordado durante a entrevista?

Importante destacar que, o roteiro de entrevista foi validado em junho/2023, seguindo as orientações Vali-Quali de Torlig et al. (2022), considerando as etapas: desenho do roteiro inicial, validação por juízes, visão geral dos resultados, pré-teste, roteiro validado e roteiro teórico-empírico. O pré-teste foi realizado com uma servidora gestora da instituição pesquisada, verificando a pertinência e entendimento das perguntas propostas (Tracy, 2020). Quanto ao perfil dos juízes (prático, teórico e metodológico), Torlig et al. (2022) sugerem pelo menos três especialistas no assunto, sendo no mínimo um de cada perfil. Para a validação do roteiro de entrevista, 06 juízes (02 juízes para cada perfil) participaram do preenchimento do formulário eletrônico adaptado de Torlig et al. (2022), contribuindo para a verificação e autocorreção, bem como a minimização de vieses.

Com a anuência da instituição, a pesquisadora enviou uma carta convite com as orientações gerais por e-mail aos servidores gestores, convidando-os a participarem das entrevistas, informando as opções dos formatos on-line (plataforma *Microsoft Teams*) ou presencial (salas da Reitoria ou *Campi*), a critério do participante. Após o aceite e confirmação de disponibilidade quanto ao dia, horário e local, os agendamentos foram formalizados por e-mail e WhatsApp. Em função de reagendamentos e alterações de formato por motivos de indisponibilidade de alguns gestores, realizou-se 19 entrevistas presenciais (gravação de áudio) e 24 entrevistas on-line (gravação de áudio e vídeo) no período entre julho e agosto/2023.

Na operacionalização da análise dos dados, inicialmente, as gravações provenientes das entrevistas (aproximadamente 53 horas) foram transcritas com a utilização da técnica de transcrição desnaturalizada (Oliver et al., 2005). Assim, efetuou-se correções dos vícios de linguagem considerando a convenção gramatical oficial da língua portuguesa. Na sequência, os dados coletados nas entrevistas foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo (AC) categorial temática a *posteriori* (Bardin, 2016).

Para a criação de categorias, adotou-se a conceituação de Bardin (2016), organizando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e

interpretações possíveis. Trata-se de etapas que valorizam a criatividade e a flexibilidade, além de gerar confiabilidade e validade, apoiadas nos dois polos da investigação científica, ora o rigor da objetividade e da cientificidade, ora a fecundidade e a riqueza da subjetividade. A validade das categorias produzidas a partir da AC é garantida também ao considerar outros critérios, como por exemplo, a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade, a pertinência e a exclusividade das temáticas contidas em cada uma das categorias (Bardin, 2016).

O presente estudo nomeou códigos para todos os participantes (E01 a E43), legitimando o sigilo em relação à identidade dos sujeitos de pesquisa. A garantia do anonimato torna-se uma estratégia utilizada por pesquisadores, responsabilizando-se pelos aspectos éticos que perpassam a escuta, a compreensão e a interpretação do depoimento do entrevistado.

Por fim, no que concerne aos cuidados éticos das pesquisas com seres humanos, considerando a regulamentação prevista na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata as especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais no Brasil, o caminho aqui percorrido foi submetido e aprovado na análise ética dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme o parecer nº 5.460.124 e CAAE: 57487722.4.0000.5540.

## 7.4. Resultados

### 7.4.1. Percepção dos participantes: emergindo categorias

A partir da exploração do material produzido nas 43 entrevistas semiestruturadas (Bardin, 2016), a Tabela 7.1 apresenta a descrição dos 16 eixos temáticos que se agruparam em 08 categorias finais de análise e que possuem aderência às variáveis de pesquisa que compuseram o roteiro de entrevistas.

**Tabela 7.1**

*Agrupamento das categorias a partir dos eixos temáticos e aderência das variáveis*

Nº	Eixos Temáticos	Nº	Categoria	Variáveis
I	Confiança, pactuação das atividades e autonomia	1	A mudança de chave no papel da liderança e a ausência da cara crachá	Liderança e Práticas de GP
II	Ambiente de trabalho e resultados			
III	Insegurança dos gestores			
IV	Papel da liderança			
V	Comprometimento e desempenho	2	Apagar incêndios com a mão na massa: os desafios da liderança	Liderança, Práticas de GP e QVTe
VI	Feedback e comunicação			

VII	Propostas generalistas e restrição orçamentária	3	Santo de casa não faz milagres: o malabarismo da capacitação e qualificação	Liderança, Práticas de GP e QVTe
VIII	Inexistência do instrumento de ADC e imaturidade profissional	4	A (des)construção de vieses da ADC: efeitos da (in)certeza da nota máxima	Liderança, Práticas de GP e QVTe
IX	Desvalorização da carreira técnica e rixa	5	Causas e efeitos da desvalorização da carreira dos servidores TAEs: rixas e um trampolim	Práticas de GP e QVTe
X	Adoção do teletrabalho: vantagens e desvantagens	6	(Des)vantagens do teletrabalho: ônus e bônus	Liderança, Práticas de GP e QVTe
XI	Implementação do teletrabalho na instituição: vantagens e desvantagens			
XII	Reformulação das políticas institucionais	7	A (sobre)vivência do teletrabalho: o desafio da maturidade institucional conta-gotas	Liderança, Práticas de GP e QVTe
XIII	Maturidade institucional e cultura organizacional			
XIV	Revisões formato teletrabalho			
XV	Reflexos e impactos da pandemia			
XVI	Invisibilidade. Quem não é visto não é lembrado?	8	A capa da invisibilidade e o mito: quem não é visto (não) é lembrado?	Liderança, Práticas de GP e QVTe

Fonte: elaborada pela autora.

Na sequência, a Figura 7.1 organiza os eixos temáticos (descritos na Tabela 7.1), a partir da representatividade dos apontamentos dos gestores.

**Figura 7.1**

*Eixos temáticos a partir da percepção dos participantes*

Eixos	Participantes																																																			
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43									
I																																																				
II																																																				
III																																																				
IV																																																				
V																																																				
VI																																																				
VII																																																				
VIII																																																				
IX																																																				
X																																																				
XI																																																				
XII																																																				
XIII																																																				
XIV																																																				
XV																																																				
XVI																																																				

Fonte: elaborada pela autora.

#### 7.4.2. *Malabarismos dos santos “de casa”*

Os textos resultantes dos registros orais (entrevistas) foram analisados à luz da teoria e estão apoiados na inferência e interpretação nos termos da análise de conteúdo (Bardin, 2016). Os entrevistados foram denominados pela letra E, seguida de numeração, variando de E01 até E43. Ainda, os trechos extraídos no tratamento dos dados foram descritos no formato *ipsis litteris* (na íntegra), articulados à teoria visitada para a apresentação dos resultados e discussão, conforme as recomendações de Bardin (2016).

##### **7.4.2.1. A mudança de chave no papel da liderança e a ausência da cara crachá**

O contexto (pós)pandêmico, provocado pela Covid-19, reposicionou o líder na cultura descentralizada e na estrutura de responsabilidade de uma liderança compartilhada, vital para alcançar melhores níveis de produtividade, eficácia e desempenho organizacional (Adekoya et al., 2022). Neste sentido, a confiança é um elo importante entre a pactuação de atividades e garantia da autonomia dos teletrabalhadores, considerando que o líder “deixe que o próprio servidor administre o seu tempo, da melhor forma possível, demonstrando aquilo que foi pactuado entre o servidor e a própria chefia” [E29]. Aos teletrabalhadores é concedida a autonomia pela liderança (Adekoya et al., 2022; Figueira et al., 2023), e agora, “a confiança vai ter que ser maior, vai ter que ser conquistada por aquele subordinado e vai ter que ser natural do líder para poder acompanhar uma relação à distância” [E07]; pois, “para ter autonomia tem que ter confiança na capacidade do subordinado, de que ele vai achar os seus caminhos para entregar o resultado” [E32], que ele será capaz de tomar decisões sobre seu trabalho (Adekoya et al., 2022; Chaudhuri et al., 2022). Ademais, enquanto os teletrabalhadores se familiarizavam com o ambiente do trabalho remoto, a liderança atuava com suporte (Barhate et al., 2022; Yukl, 2012), confirmado pelo depoimento de [E28]: “a coordenação é sua, voa, vai lá, o que chegar aqui você pode executar [...] vocês são coordenadores autônomos e podem fazer o seu trabalho”.

No entanto, em determinados setores “há uma dificuldade de passar essa autonomia para os servidores [...] pois há uma perspectiva de cumprimento de horário” [E19], de ter “o servidor ali, usando horas cadeira” [E43], por isso, a “liderança precisa entender essa questão de autonomia, porque é uma mudança de chave” [E43]; uma vez que, o controle presencial dos trabalhadores por parte do líder, já não é mais um comportamento cabível, possível, necessário e saudável (Günther et al., 2022). Assim, o excesso de monitoramento pelo líder e a expectativa de que os liderados estejam constantemente disponíveis, podem interferir negativamente no

equilíbrio trabalho-vida pessoal, aumentando o esgotamento e o estresse no trabalho (Jentjens & Cherbib, 2023). Aliás, “somos todos servidores públicos, todo mundo tem a sua impressão digital lá, o seu CPF no que você produz” [E40]. Todavia, com a implementação do teletrabalho compulsório, os líderes tiveram que assumir responsabilidades adicionais, oriundas do cenário virtual, além de tomar muitas decisões em um intervalo curto de tempo (Dervishaj & Neziraj, 2022), porque “sobrou muito para o chefe” [E28]; o que provocou “muita insegurança em alguns dos nossos gestores” [E22] quanto ao novo arranjo de trabalho, especialmente no período pós-pandêmico, quando a instituição implementou o teletrabalho não compulsório.

Em suma, a mudança de chave no papel da “liderança se tornou um desafio maior para os gestores” [E25], e requer “muita atitude [...], saber de fato, qual é o papel deles dentro da instituição?” [E04]; “porque no presencial, você está ali cara crachá” [E10], enquanto o teletrabalho traz à tona a atuação da liderança e das organizações no que tange às transformações e inovações históricas no *modus operandi* do trabalho (Saurombe et al., 2022).

#### **7.4.2.2. Apagar incêndios com a mão na massa: os desafios da liderança**

O teletrabalho é um regime de trabalho que impacta e modifica a função do líder em termos de gestão, relações, responsabilidades e expectativas (Figueira et al., 2023). Em particular, “tem muitos gestores que sabem que se eles não colocarem a mão na massa, não vai sair. [...] Então eles têm que fazer o operacional, o planejamento e o estratégico” [E15], o que nem sempre é possível, pois “sou mais operacional do que tático e estratégico” [E40], porque “nosso trabalho é tão operacional que quase não chega no tático e muito menos no estratégico, né, uma pena” [E18]; indicando que a organização deve se atentar para a definição de competências, perfil e comportamentos necessários na realização do teletrabalho pela liderança (Figueira et al., 2023). Além disso, o fato de que o líder está constantemente sendo “muito executor e pouco gestor” [E09], e que na gestão “tem sempre muito trabalho para pouca gente” [E18], anunciam situações que são agravadas pelas dificuldades de planejamento e continuidade das atividades, demandando reorganização da instituição (Souza et al., 2023).

Adicionalmente, nota-se que “a dificuldade que o gestor tem é justamente de acompanhar os resultados e principalmente de dar um *feedback*” [E37], porque além de “apagar incêndio” [E15; E19; E31], “a gente enxuga muito gelo” [E15]; influenciando o compromisso da liderança com a cultura do desempenho e do *feedback*, basilares para o desenvolvimento de políticas organizacionais e satisfação dos teletrabalhadores (Figueira et al., 2023; Saurombe et al., 2022). Também se argumenta que “o *feedback* que tem que ser dado, o chefe não tem

coragem de dar, porque como é instituição pública, depois ele pode ser perseguido, pode ser mal interpretado, pode ser entendido como perseguição” [E35] ou “fica para depois e acaba nunca acontecendo” [E24]; aprofundando a necessidade de um conjunto de comportamentos de liderança orientada para *feedbacks* regulares (Saurombe et al., 2022), melhoria na “questão da comunicação” [E35] e práticas de GP (Günther et al., 2022; Memon et al., 2022).

#### **7.4.2.3. Santo de casa que não faz milagres: o malabarismo da capacitação e qualificação**

Segundo Figueira et al. (2023), as práticas de GP que valorizam o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades provocam efeitos positivos na adoção do teletrabalho nas organizações. Neste sentido, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) é uma das principais práticas de GP discutidas na literatura (Boon et al., 2019). Contudo, “a gente não tem treinamento e capacitação” [E11], e “a realidade é não conseguir se capacitar, justamente por não termos a prerrogativa de um substituto” [E38], além disso, “se a pessoa quiser tirar uma licença capacitação, meu Deus, vai ser sofrimento” [E16], e aqueles “que conseguem tirar 90 dias, sabem que quando eles saem, que o setor com certeza vai ficar com déficit de atendimento das demandas, e a consequência é o *burnout*” [E15] para quem ficou no setor. Outrossim, alguns servidores técnicos se “articulam para conseguir tirar a licença capacitação, tirar em menor tempo, parcelar, é isso que eles fazem” [E26], e tal estratégia esbarra “nessa questão, se tivessem mais servidores, com certeza teríamos mais TAEs se aperfeiçoando” [E10]; porque “quando é docente é mais tranquilo, aí vem o professor substituto, né?” [E42].

Relaciona-se, ainda que, no bojo das demandas por TD&E, apesar das “muitas tentativas de melhoria, eu tenho dúvida se as tentativas que são feitas atacam a raiz dos problemas, dos gargalos” [E18], pois “constantemente tem informações aí de plataformas que eles fecham para cursos, mas não é nada voltado para o que você vai executar no dia a dia” [E24], “nada está voltado para a nossa prática” [E38], e assim, “a gente vai ser sempre generalista” [E18], mesmo sendo “um órgão do executivo, que é uma escola” [E30]; sobretudo quando “nos últimos quatro anos, a gente passou por diversas dificuldades em relação ao orçamento” [E29], “não tem orçamento” [E01; E02; E04; E05; E07; E18; E19; E22; E30; E40] (Souza et al., 2023), e “o funcionamento da escola é prioridade zero, já as demandas de capacitação ficam sempre no segundo plano” [E40] e “aí a gente faz malabarismo, né?” [E29]. Nesta perspectiva, qualificação e a requalificação, apesar de serem práticas de GP fundamentais (Dervishaj & Neziraj, 2022; Memon et al., 2022), não são habitualmente utilizadas como estratégias para atrair, motivar e reter (Figueira et al., 2023) servidores TAEs. Implica considerar que “a

proposição de uma qualificação interna não é valorizada, mas, quem é de fora é validado” [E08], ou seja, “santo de casa não faz milagre” [E27].

#### **7.4.2.4. A (des)construção de vieses da ADC: efeitos da (in)certeza da nota máxima**

Na literatura científica, avaliação de desempenho e competências (ADC) é uma prática de GP concernente à avaliação do desempenho do servidor, amplamente utilizada nas organizações (Boon et al., 2019). Contudo, os gestores entrevistados afirmam que na instituição pesquisada, “ainda não tem essa avaliação de desempenho. A gente só tem avaliação durante o estágio probatório. A gente não tem ainda um instrumento, então não estamos sendo avaliados” [E41]; o que vai na contramão das pesquisas que indicam a ADC como prática de GP vital para a realização dos objetivos organizacionais (Demo et al., 2022; Saurombe et al., 2022). Portanto, a não implementação da ADC traduz-se num processo problemático para o serviço público, demandando medidas estratégicas em prol da renovação das práticas de GP (Silva et al., 2014).

Por um lado, “essa falta de avaliar o desempenho dos servidores, acaba desmotivando” [E04], “desestimula” [E06] e “penaliza os servidores que se destacam” [E31], provocando no teletrabalhador, a sensação de injustiça e ingerência sobre o resultado de seu desempenho (Saurombe et al., 2022). Por outro lado, “as pessoas não têm maturidade” [E18; E43], “nem de baixo para cima, nem de cima pra baixo, nem para dar e nem para receber notas [...] é muito difícil eu querer me indispor com aquela pessoa, aí a chance de que a avaliação não reflita a realidade é muito grande” [E18]; não correspondendo à realidade do trabalho que os sujeitos desenvolvem (Morais & Silva, 2018). Além disso, “se você der um 09 para o servidor, ele vai achar que está ruim” [E28], criando uma cultura de avaliação de desempenho sempre vista como boa, sem indicar o mau desempenho (Silva et al., 2014), enraizada no jeitinho, no corporativismo (Morais & Silva, 2018) para não criar indisposição entre os colegas servidores. Ademais, “a avaliação de desempenho é um processo formativo de *feedback*, de diálogo. Ela não tem essa característica ou viés, como eu poderia dizer, punitivo” [E22], por isso, é desejável que seja “implementada sim, mas com muito cuidado” [E07].

#### **7.4.2.5. Desvalorização da carreira dos servidores TAEs: rixas e um trampolim**

Na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o trabalho desenvolvido pelos servidores TAEs é nomeado de atividades-meio, enquanto a categoria docente desenvolve atividades-fim (Morais & Silva, 2018). No entendimento de [E16], “nas

instituições públicas, a área fim, que seria a docência, tende a ser tratada com mais carinho, como a mina de ouro da instituição”, o que reflete “disparidades de carreiras e a instituição vai se hierarquizando” [E21]. Desta maneira, “isso é uma pedra no meio do caminho” [E29], “tanto é que acontece a rotatividade por conta da questão da remuneração, [...] não tem uma perspectiva de reestruturação” [E10]. À vista disso, remuneração e recompensas são práticas de GP que pressupõem a recompensa do desempenho e das competências dos trabalhadores a partir da remuneração e incentivos (Coura et al., 2022; Demo et al., 2022). No entanto, os servidores “TAEs são pouco valorizados, o salário é um dos menores do governo na esfera federal” [E20], pois “é uma carreira esquecida, minimizada” [E30], “enfraquecida” [E26], imersa num “cenário extremamente fragilizado em termos de carreira, onde o ponto primordial é a remuneração” [E22].

Depreende-se, ainda, que “por essa fragilidade na carreira, a gente acaba tendo uma movimentação muito grande dentro das instituições federais, tanto por possibilidades dentro da administração pública como uma cessão, uma requisição” [E29], ou “trampolim para outros concursos” [E29; E38], o que “na visão de temporalidade” [E04], seria “uma espécie de pedágio, até ascender para outra carreira” [E21]; motivando-os a replanejar a carreira (Silva et al., 2014), além de acentuar o “déficit de vagas TAEs” [E41]. Soma-se a essas evidências, “um entendimento errado de superioridade do docente em relação ao técnico” [E18], “daí você tira o buraco que a gente está” [E19], um “fosso muito grande” [E02], pois “existe essa rivalidade entre técnicos e docentes” [E30], é uma “desvalorização dos técnicos perante os docentes, uma rixa” [E20]; impactando negativamente as vivências laborais dos servidores TAEs, submetidos à uma relação técnico-professor que os inferioriza, direta ou indiretamente (Souza et al., 2023).

#### **7.4.2.6. (Des)vantagens do teletrabalho: ônus e bônus**

O teletrabalho é um arranjo flexível que pode impactar, tanto positivamente quanto negativamente, teletrabalhadores, organização e sociedade (Oliveira et al., 2022). Notadamente, os entrevistados destacam as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho (Tabela 7.2), assumindo que a partir da adesão voluntária, “os bônus são bem maiores do que os ônus” [E33]. Tais achados ratificam os apontamentos na literatura (Adekoya et al., 2022; Anthonysamy, 2022; Figueira et al., 2023; Günther et al., 2022; Oliveira et al., 2022; Pereira et al., 2021; Santiago Torner, 2023; Saurombe et al., 2022; Torres & Orhan, 2023; Yang et al., 2023).

**Tabela 7.2*****Principais vantagens e desvantagens do teletrabalho na perspectiva dos entrevistados***

<b>Individual</b>	<p><b>Vantagens:</b> “Melhora o convívio familiar e isso não tem preço” [E22], “principalmente para quem tem filho” [E23]; “escape para a saúde mental e física” [E32]; “flexibilidade do horário” [E10; E15]; “não ficar preso, atrelado a um ponto, a uma carga horária diária de presença” [E33]; “poder ir à academia” [E29; E35]; “cuidar melhor da alimentação” [E35]; ter “mais satisfação” [E09] e “motivação para trabalhar em casa” [E17]; reduzir “gastos com transporte E41], combustível” [E10; E41; E22], e “tempo de deslocamento e trânsito” [E05; E10; E11; E18; E20; E22]; “economiza horas da vida” [E20]; e “qualidade de vida” [E05; E30], porque “não tem dinheiro que pague qualidade de vida para você” [E17].</p> <p><b>Desvantagens:</b> aumento da carga horária de trabalho [E11; E23], especialmente para os líderes que tem servidores trabalhando em diferentes horários [E22]; “mulheres podem sofrer mais violência nesse ambiente, as pessoas podem ficar mais fadadas a vícios, a questão da ergonomia, das doenças laborais, o que é acidente de teletrabalho?” [E05]; sobrecarga de trabalho para mulheres e mães (trabalho doméstico e cuidados com dependentes) [E21; E22; E42;]; não ter equilíbrio entre a vida pessoal e via profissional [E18; E22]; “mais interrupções” [E15]; isolamento profissional [E10; E23; E41]; sobrecarga pelo uso das TDICs [E01; E11; E23; E26]; “aumento da cobrança” [E13]; trabalhar mais para justificar ficar em casa [E14]; sobrecarga em função do preenchimento de relatórios de atividades desenvolvidas em casa [E36]; “enquadramento de produtividade” [E13]; normalização da sobrecarga de trabalho em função da oportunidade de fazer o teletrabalho [E04; E10; E23; E16]; menos tempo para “responder uma demanda”, além de assumir o “custo de infraestrutura e de desenvolver o ambiente necessário para o trabalho” [E16].</p>
<b>Organizacional</b>	<p><b>Vantagens:</b> “redução de custos da administração” [E36] com a “perspectiva de economicidade” [E15; E22]; aumento no “tempo de resposta da equipe” e individual; aumento da efetividade, eficiência e eficácia do trabalho [E33]; “melhorou a qualidade dos trabalhos [E43] e a capacidade de concentração” [E31; E43]; “produtividade aumentou” [E06; E28]; oportunizou a “instrumentalização da cobrança” [E33] para “apresentar o resultado” [E43]; “pessoas ficam mais tempo na carreira e na própria função” [E11].</p> <p><b>Desvantagens:</b> “adocimento dos servidores” [E05; E36]; não conseguir acessar o servidor no horário de trabalho [E09]; priorização das demandas pessoais e atraso nas entregas de trabalho [E09]; sobrecarga de trabalho para quem está no formato presencial “você vira uma ponte, né, entre quem tá aqui e quem tá em casa” [E09]; servidores se sentirem ameaçados e com medo de perder o direito ao teletrabalho [E30; E31; E40], além do “risco de a gente perder por conta da banalização do processo” [E19].</p>
<b>Social</b>	<p><b>Vantagens:</b> “redução de problemas de mobilidade nas cidades” [E36]; “cumprir a função social da instituição” [E09].</p> <p><b>Desvantagens:</b> individualização do sujeito e a conseqüente “dificuldade de pensar no coletivo” [E21]; “ser um trabalhador de tempos e movimentos, não enxergar o papel social” e perder a identidade [E05].</p>

Fonte: elaborada pela autora.

#### **7.4.2.7. A (sobre)vivência do teletrabalho: o desafio da maturidade institucional contagotas**

A integração profissional e social dos teletrabalhadores implica considerar o papel da liderança e a atuação das práticas de GP que reivindicam a implementação de mecanismos e sistemas na promoção do conhecimento, da produtividade e das expectativas dos trabalhadores, alinhados às metas e objetivos organizacionais (Figueira et al., 2023). Desta maneira, a adoção de arranjos flexíveis exige “maturidade institucional dos servidores e gestores” [E37], pois, “teletrabalho não é benefício. É uma modalidade diferente de trabalho” [E22], “não é baseado em cumprimento de horário, ele é baseado na entrega de produtos” [E19], “são atividades” [E27], uma nova “cultura voltada para entrega, para o resultado” [E22]. Nesta perspectiva, “a gente vira uma chave” [E27], porque o servidor não é um “mero pagador de horas” [E22]. Não

obstante, “há uma resistência muito grande” [E21] quanto à execução do teletrabalho, especialmente por parte de servidores que não são teletrabalhadores e “querem acabar com o programa” [E16]. De tal modo, alguns servidores (docentes e TAEs que não fazem teletrabalho) nomeiam o teletrabalho como “sinônimo de folga” [E21; E24], “férias” [E29], “ficar em casa” [E16; E21], e se “está em casa, não está trabalhando. Ainda existe essa cultura” [E16].

Na mesma linha, revisões no formato do programa são requeridas, “porque o desenho do nosso programa hoje não nos favorece” [E02], pois “a gente tem um sistema, que tem um módulo totalmente precário [...] que não tá focado em produto, tá focado em horas” [E19], e “não tem fluxos desenhados” [E24]. Relaciona-se, ainda, a influência e os impactos da pandemia (Covid-19) (Torres & Orhan, 2023) na implementação do programa de teletrabalho (adesão), mesmo porque, a proposta de teletrabalho “já estava caminhando antes da pandemia, já tinha um projeto, a plataforma já estava em desenvolvimento. Veio a pandemia e empurrou todo mundo para dentro” [E37], resultando no teletrabalho compulsório (Saurombe et al., 2022). Adicionalmente, servidor TAE “na área de ensino, que trabalha com atendimento ao público e faz 06 horas diárias, pelas regras do edital, não pode fazer teletrabalho” [E15], em função da “jornada flexibilizada” [E37]; provocando, por parte dos servidores TAEs do ensino, um “movimento de querer ir para área que pode fazer teletrabalho” [E31]. Assim, a instituição tem “um programa que não promove uma isonomia” [E16] entre os servidores TAEs, o que pode gerar consequências negativas para a organização e trabalhadores (Dervishaj & Neziraj, 2022).

#### **7.4.2.8. A capa da invisibilidade e o mito: quem não é visto (não) é lembrado?**

Considerando as contribuições da literatura científica sobre as desvantagens dos arranjos de trabalho flexíveis, evidencia-se que teletrabalhadores podem sofrer consequências negativas na ascensão profissional e no desenvolvimento de carreira, nomeadamente em função da visibilidade reduzida (Figueira et al., 2023; Yang et al., 2023), ou ausência física dentro da organização. No entanto, os entrevistados sugerem que “prontidão para o trabalho não está relacionada com a presencialidade” [E21], assim, “não vejo por que não promover alguém que está em teletrabalho só por ele estar, sabe?” [E33], “não tem nenhuma interferência, inclusive porque eu tenho servidor em teletrabalho que responde mais rápido do que se tivesse na outra sala” [E43]; aliás, “estando em casa e mostrando que fez o trabalho todo, aí sim tem mais chance de ser promovido. Porque aqui no dia a dia presencial, você apaga fogo. Em casa você consegue executar e sistematizar de uma forma mais tranquila” [E08]. Cabe ressaltar que, “ser promovido

é mais pelo trabalho que você executa” [E20], porque “não tem a ver com você estar presencial ou não, tem a ver com o resultado que você entrega” [E30]. Apesar da famosa frase que “minha avó já dizia, né, quem não é visto não é lembrado, eu, gestor, avalio a entrega e a disponibilidade das pessoas” [E35]; “então acho que é um mito isso, porque a gente vê pessoas que estavam integrais, 100% no teletrabalho e foram promovidas” [E27].

Adicionalmente, no contexto institucional pesquisado, a ascensão via cargos também implica considerar um entendimento de que, por um lado, é “uma questão meio que política, né? Porque se a gente está falando de ser promovido para uma função gratificada (FG), para um cargo de direção (CD), isso é algo totalmente político” [E32], portanto, “não tem como você ser visto para uma questão de FG, porque isso é muita questão de indicação” [E24], “são cargos meios que políticos, né?” [E20]; corroborando com os achados de Silva et al. (2014). Por outro lado, em função do baixo valor remuneratório, “as FGs não são desejadas, na sua grande maioria na área de ensino. Eu tenho dificuldade hoje de colocar alguém lá, porque ninguém quer” [E20], e “a gente tem que ficar insistindo para as pessoas assumirem a FG” [E30], ou seja, “eu não tenho fila de gente querendo isso, não mesmo. Então, eu tenho pessoas querendo largar, aí eu tenho que convencer a pessoa a ficar” [E28]. Contudo, um grupo de servidores TAEs que trabalham na área de ensino, e por terem jornada flexibilizada não podem aderir ao programa de teletrabalho, estão alterando a dinâmica organizacional para ser teletrabalhador. Afinal, “como chefe, você pode entrar no teletrabalho” [E13], ou seja, se o servidor atua na área de ensino e aderiu ao teletrabalho, “significa que ele já está na FG” [E21], e isso “é visto como um benefício que você pode oferecer para um técnico que, por exemplo, aceite desenvolver um trabalho como chefe de um setor” [E13].

## **7.5. Discussão: (Sobre)vivências no *modus operandi* do teletrabalho**

As descobertas deste estudo suscitaram uma série de discussões importantes, a saber:

“*A mudança de chave no papel da liderança e a ausência da cara crachá*” enfatiza a relação de confiança líder-liderado a partir da pactuação das atividades, acompanhamento dos resultados e conseqüente autonomia (Adekoya et al., 2022; Figueira et al., 2023), onde já não cabe mais a percepção de produtividade via cara crachá. A mudança de chave requer, ainda, que os gestores criem estratégias (Barhate et al., 2022) para lidar com a insegurança na gestão do teletrabalho (Günther et al., 2022), fruto das práticas de GP que ainda estão em fase de adaptação e refletem resquícios do contexto pandêmico (Dervishaj & Neziraj, 2022).

“*Apagar incêndios com a mão na massa: os desafios da liderança*” relacionam-se com a postura dos líderes que não conseguem atuar como gestores estratégicos e, por isso, sentem-se amarrados às atividades operacionais (Souza et al., 2023). Resulta ainda, que o déficit de servidores nas equipes sobrecarrega o líder, que diariamente “apaga incêndio”, “enxuga gelo”, “põe a mão na massa”, comprometendo sua autogestão e o próprio contexto do teletrabalho, que são indicadores de QVTe (Andrade et al., 2020). Consequentemente, em função de não ter tempo, os líderes se deparam com dificuldades para acompanhar os resultados e desempenho dos servidores, o que pode impactar o *feedback* e a comunicação com a equipe (Saurombe et al., 2022). Além disso, alguns líderes evitam dar *feedback* quando a avaliação tende a ser negativa, seja por medo de acusações de assédio e perseguição pelos liderados, ou por receio de sofrerem retaliação no futuro; demandando a atuação de práticas de GP (Memon et al., 2022), que orientem os líderes e liderados, assegurando o processo de *feedback* individual e grupal.

“*Santo de casa não faz milagres: o malabarismo da capacitação e qualificação*” emerge no contexto organizacional que não prioriza atividades de TD&E (Figueira et al., 2023) dos servidores TAEs, justificado pela restrição orçamentária (Souza et al., 2023), ou propostas generalistas que não alcançam as necessidades de capacitação e qualificação. Ainda, TD&E se produz a partir do malabarismo que os servidores TAEs empregam ao: negociar licença capacitação em períodos fracionados, ingressar em cursos sem tirar licença ou afastamento, fazer acordos com os pares para conseguir afastamento (rodízio), impactando a autogestão e o contexto do teletrabalho, enquanto indicadores de QVTe, dos servidores envolvidos (possibilidade de sobrecarga no teletrabalho). Ademais, os santos de casa não são tão valorizados quanto os santos de fora de casa, quando o assunto é capacitação e qualificação interna, destacando ainda mais a decisiva atuação das práticas de GP, bem como do papel da liderança.

“*A (des)construção de vieses da ADC: efeitos da (in)certeza da nota máxima*” está pautada na inexistência do instrumento de ADC na instituição, e ao mesmo tempo na compreensão (ou não) do que é uma ADC, acionando alerta máximo de atenção na implementação das práticas de GP pelas lideranças da instituição. Por conseguinte, observa-se que a implementação da ADC na instituição seria atravessada por: (i) desmotivação dos servidores TAEs que se sentem injustiçados por não serem avaliados e se comparam aos colegas que não são tão produtivos (Saurombe et al., 2022), o que pode gerar impactos negativos quanto à distribuição de tarefas no contexto de teletrabalho, com efeitos na QVTe; (ii) falta de maturidade de líderes e liderados no processo de avaliação e *feedback* (citam como experiência a avaliação do estágio probatório, onde os servidores avaliados contam com a nota máxima)

(Morais & Silva, 2018); (iii) a postura do líder que, para evitar desgaste na relação com o liderado, assume a nota máxima na avaliação (Silva et al., 2014); e (iv) o entendimento institucional que cria o paradoxo da ADC como um instrumento que pode ser ora punitivo, ora formativo.

*“Causas e efeitos da desvalorização da carreira dos servidores TAEs: rixas e um trampolim”* desvela a supervalorização dos servidores docentes (desenvolvem as atividades-fim) quando comparados aos servidores TAEs (responsáveis pelas atividades-meio), criando uma rixa (Souza et al., 2023), uma hierarquia institucional, o que também pode comprometer a QVTe. Adicionalmente, servidores TAEs indicam a insatisfação com a carreira profissional, particularmente pela desvalorização das práticas de GP relacionadas à remuneração e recompensas (Boon et al., 2019; Coura et al., 2022; Demo et al., 2022), que são desenhadas e implementadas no âmbito do Executivo Federal, do Ministério da Educação e outros atores. Nessa conjuntura, a instituição pesquisada performa um típico trampolim para ascensão profissional dos servidores TAEs, visto que alguns servidores já estão estudando para outros concursos (Silva et al., 2014), além dos que se organizam para trabalhar cedidos em outros órgãos. São causas e efeitos que precisam ser pensados no desenho nas práticas GP da instituição, valorizando o trabalho desenvolvido pelos servidores TAEs, que, apesar da definição ser atividades-meio, localizam-se direta ou indiretamente em todos os momentos do funcionamento da IFE, garantindo a execução das nomeadas atividades-fim.

*“(Des)vantagens do teletrabalho: ônus e bônus”* sugerem que, numa balança imaginária, apesar das desvantagens do desenvolvimento do trabalho dentro do lar, os gestores percebem que as vantagens superam os desafios, que por meio da autogestão, do contexto de teletrabalho, da infraestrutura de trabalho e da estrutura tecnológica podem impactar positivamente a QVTe dos teletrabalhadores (Santiago Torner, 2023; Torres & Orhan, 2023; Yang et al., 2023). Tais apontamentos coadunam com as contribuições de Carvalho et al. (2023) sobre as experiências positivas e o desejo dos gestores públicos de permanecer em teletrabalho, seja no formato integral ou parcial (híbrido). Este achado gera uma reflexão que, por um lado impulsiona melhorias no Programa de Gestão por Desempenho (PGD) e, por outro lado, estimula a atuação da liderança em prol da elaboração, implementação e execução das práticas de GP (Aktar & Pangil, 2018; Coura et al., 2022; Demo et al., 2022; Thompson et al., 2020).

*“A (sobre)vivência do teletrabalho: o desafio da maturidade institucional contagotas”*, anuncia a transformação das horas-cadeira em entrega de produtos e resultados, movimentando a cultura organizacional que, outrora, estava alicerçada na presencialidade e no registro de ponto biométrico. À vista disso, a maturidade institucional se produz num processo

a conta-gotas, que compromete a (sobre)vivência do teletrabalho na instituição, ainda visto e nomeado de férias e folga, expondo as fragilidades das práticas de GP, a importância do papel articulador e influenciador dos líderes, além das ameaças à QVTe dos teletrabalhadores. Trata-se de um cenário oriundo do teletrabalho compulsório (Covid-19) (Torres & Orhan, 2023) que, atualmente, está marcado pela urgência de revisões no formato do PGD e nas políticas institucionais. De tal modo, deve-se considerar os conflitos (Dervishaj & Neziraj, 2022) entre servidores TAEs (administrativo e ensino), provocados pela impossibilidade de adesão ao teletrabalho por parte de alguns servidores TAEs (ensino) que trabalham presencialmente com atendimento ao público e jornada flexibilizada.

*“A capa da invisibilidade e o mito: quem não é visto (não) é lembrado?”* denota um resultado que contrapõe os achados anteriores (Figueira et al., 2023; Yang et al., 2023) sobre dificuldades de ascensão profissional como uma desvantagem do teletrabalho. No geral, os participantes deste estudo acreditavam que ser visto presencialmente ou virtualmente não faz diferença para promoção, pois a dinâmica do teletrabalho é enxergar entregas e resultados, inclusive, tal visualização está disponível no sistema e outras ferramentas de comunicação da instituição; reforçando a necessidade de uma liderança atenta ao desempenho dos servidores TAEs. Também foi relatado por alguns participantes que a promoção, especialmente a CD, precede uma relação política e de confiança, independente da presencialidade; o que demandará foco da liderança na formulação/adaptação de práticas de GP.

Outrossim, a capa da invisibilidade, possui dois lados: (i) oportuniza que o servidor TAE em teletrabalho não tenha interesse em cargos de liderança (FG ou CD), ou seja, não identifica ganho remuneratório e vantagem em ser promovido, priorizando os estudos para outros concursos em prol de melhorias na sua QVTe, reforçando a ideia da instituição como trampolim; (ii) possibilita que servidores TAEs (que atuam no ensino) aceitem a promoção via FG ou CD para ter o direito de aderir ao PGD, o que implica na perda da jornada flexibilizada e consequente aumento de carga horária de trabalho (de 06 horas presenciais para 08 horas e 01 hora de almoço em teletrabalho). Curiosamente, a postura do servidor TAE (ensino) que aceita a FG ou CD para aderir ao PGD, remete ideia ao burocrata proteano, isto é, ser servidor público que por meio da estabilidade consegue articular autonomia e gerenciamento de sua história profissional de acordo com seus desejos e necessidades; tal como o deus Proteu (mitologia grega), que consegue mudar sua forma de acordo com a própria vontade (Silva et al., 2014). Cumpre frisar que tal analogia também permite alcançar os servidores TAEs que estavam alocados no ensino e solicitaram transferência para setores administrativos, o que foi justificado pela possibilidade de adesão ao PGD. Em suma, os dois lados da capa da invisibilidade são

atravessados pela relação líder-liderado, pela implementação das práticas de GP e pela necessidade de aprimorar a QVTe dos servidores TAEs.

#### 7.5.1. Contribuições, implicações, limitações e agenda

Notadamente, a contribuição teórica deste estudo reside na investigação do teletrabalho a partir da visão dos gestores quanto à sua atuação no que tange à liderança, às práticas de GP e à QVTe no âmbito do serviço público, especificamente na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), em uma perspectiva qualitativo-interpretativista, ainda pouco explorada na literatura científica. Assim, espera-se o avanço nas áreas dos estudos organizacionais, gestão de pessoas e comportamento organizacional positivo, provocando outras pesquisas que considerem as descobertas aqui discutidas, com atenção especial para: o papel do líder e *feedback* (liderança); TD&E, ADC, carreira, remuneração e recompensas, além de outras práticas GP; dimensões/indicadores de QVTe, como autogestão, contexto do teletrabalho e sobrecarga de trabalho. Por um lado, parte dos resultados apresentados complementam o arcabouço teórico existente, por exemplo, as (des)vantagens do teletrabalho; por outro lado, revela-se um contraponto à literatura, indicando que a ascensão na carreira dos servidores TAEs pode não ser impactada negativamente pelo teletrabalho, ao contrário, é uma oportunidade para que os servidores TAEs (ensino) optem pelo teletrabalho por meio da promoção.

No que se refere às implicações práticas e gerenciais, a presente investigação apresenta resultados e discussões que podem gerar *insights* para a tomada de decisões dos gestores no contexto da instituição pesquisada, particularmente sobre as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe. Na mesma linha, recomenda-se que gestores responsáveis pela elaboração, implementação, execução e acompanhamento das práticas de GP da IFE, considerem: (i) ofertar capacitação sobre especificidades do trabalho virtual, *feedback*, ADC e utilização dos sistemas institucionais para os líderes e equipes; (ii) buscar parcerias com outras instituições (Universidades e outros Institutos da RFEPCT) para oferecer ações de TD&E com foco nas atividades desenvolvidas pelos servidores TAEs, além de ter um parâmetro dos instrumentos de ADC que são utilizados; (iii) melhorar as estratégias de comunicação, convite e divulgação dos cursos disponíveis; (iv) promover formação com a colaboração dos servidores da instituição (TAEs e docente), validando iniciativas internas; (v) incentivar a criação de grupos de pesquisa para o desenvolvimento interno de projetos que identifiquem e contribuam com soluções para os problemas institucionais (revisões no formato atual do PGD, desenho de fluxos, mapeamento de processos e aplicabilidade do instrumento de ADC); e (vi) apoiar grupos que representam as

demandas dos servidores TAEs na esfera Federal e demais órgãos responsáveis pela carreira profissional, impulsionando mobilização em prol da melhoria nas condições de trabalho, benefícios e remuneração.

Quanto às implicações sociais, vislumbra-se a promoção de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e positivos, que priorizem a QVT dos teletrabalhadores (podendo impactar positivamente a vida de seus familiares), além de valorizar a qualidade na prestação de serviços aos estudantes, demais servidores TAEs e docentes, cidadãos da comunidade e à sociedade em geral. De tal modo, este estudo pode proporcionar para a instituição pesquisada contribuições que instiguem uma gestão organizacional estratégica, efetiva e humanizada, cada vez mais baseada em evidências.

Ademais, é indispensável reconhecer as limitações metodológicas desta pesquisa, a primeira deriva de sua natureza exclusivamente qualitativa. Neste sentido, recomenda-se como primeira agenda para estudos futuros a realização de investigações multimétodo, quantitativas, longitudinais, comparativas, além de estratégias de triangulação para prover maior validade e confiabilidade. Pesquisas que considerem outras abordagens metodológicas e técnicas de coleta e análise de dados também são bem-vindas, por exemplo, etnografia, netnografia, estudo de caso, pesquisa-ação, utilizando grupos focais e entrevistas não estruturadas com análise do discurso. Ademais, este estudo se limitou à adoção de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, portanto, os resultados e discussões suscitadas correspondem restritamente à amostra pesquisada, impedindo quaisquer generalizações.

Depreende-se, ainda, de maneira específica para o *locus* em questão, que estudos ulteriores contemplem a participação dos servidores TAEs teletrabalhadores e respectivos pares, apontando outras contribuições da temática em questão. Por fim, encerra-se esta discussão com sugestões de pesquisas no contexto do teletrabalho em organizações privadas, terceiro setor e outros órgãos do serviço público, que explorem diferentes temáticas, a saber: autoliderança, engajamento, carreira, remuneração e recompensas, ascensão profissional, saúde mental, ergonomia, diversidade organizacional, comunicação, resiliência, comprometimento, satisfação, riscos psicossociais, justiça no âmbito laboral, modelos híbridos de trabalho, bem-estar, cultura, isolamento profissional, virtudes organizacionais, identidade, habilidades gerenciais, qualidade da relação líder-membros, desempenho, inovação, equilíbrio vida profissional-pessoal-familiar, diversidade, desigualdades de gênero, raça, etnia, classe, nacionalidade, etarismo e pessoas com deficiência.

## 7.6. Conclusão

O principal objetivo deste estudo foi alcançado, visto que os resultados e discussões tecidas analisaram as percepções dos gestores em relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe em uma instituição pública. Notadamente, as percepções dos gestores indicam a importância da “mudança de chave” no papel da liderança que precisa lidar constantemente com desafios, a partir do fortalecimento da autonomia na relação líder-liderado e da pactuação de atividades, com o suporte das práticas de GP. Na mesma linha, a implementação das práticas de GP com o apoio da liderança são requeridas para (re)visitar as ações de TD&E, pautar a ADC, promover a valorização da carreira, bem como a execução, revisão e manutenção do PGD. Tais práticas impactam a autogestão e o contexto de teletrabalho, como dimensões representantes da QVTe dos servidores TAEs, especialmente quando esta é atravessada por (des)vantagens do teletrabalho.

As descobertas aqui evidenciadas convergem para a licença poética que inspirou o título desta pesquisa “Santo de casa (não) faz milagres? Desconstruindo mitos do teletrabalho no serviço público”. A ideia subjacente é a de que, no espaço “de casa”, os servidores TAEs teletrabalhadores realizam milagres institucionais, por exemplo, quando: (i) “apagam incêndios” com a “mão na massa”; (ii) fazem malabarismos milagrosos para conseguir capacitação e qualificação; (iii) executam as atividades que garantem o funcionamento da IFE, apesar do contexto marcado por desvalorização de suas carreiras; (iv) (sobre)vivem no teletrabalho, mesmo quando o ambiente organizacional ainda é imaturo, perverso e rotula o arranjo de trabalho como férias ou folga; (v) desconstroem o mito do “quem não é visto (não) é lembrado?”, performando a utilização da capa da invisibilidade na obtenção de promoção (com vistas ao PGD) ou investimento na carreira profissional em outras instituições.

Curiosamente, argumenta-se ainda que, se “de casa” é possível realizar o trabalho e ficticiamente operar milagres (subvertendo o ditado popular), recomenda-se que santos “de fora” sejam convidados a contribuir com a causa; o que poderá ser concretizado com a formação de grupos de trabalho das áreas de gestão de pessoas, comportamento organizacional positivo e estudos organizacionais, incentivando a realização de pesquisas com a participação de teletrabalhadores, gestores, estudantes, pesquisadores e demais atores interessados. Sem dúvidas, há oportunidades para avançar no (re)desenho das estratégias, políticas e práticas de GP, com a participação de líderes e outros gestores que se preocupam com a garantia da QVTe dos servidores. Por fim, apesar de parecer árdua a caminhada, é nela e por ela que mitos são (des)construídos e novos milagres são concebidos, afinal: “Santo “de casa” (não) faz milagre?”.

## 8. Conclusões

Ao propor um modelo para identificar as relações entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto do teletrabalho de servidores públicos, o objetivo desta tese foi alcançado. Para responder à pergunta: “é possível identificar liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida em um modelo explicativo que inspire a gestão do teletrabalho no serviço público?”, foram desenvolvidos seis estudos no formato de artigos científicos. Todos os estudos foram teórico-empíricos, dividindo-se em quatro artigos (1, 2, 3 e 6) de natureza qualitativa e dois artigos (4 e 5) com abordagem quantitativa, confirmando o caráter multimétodo desta tese.

Por seu turno, os resultados pretendidos nos três primeiros artigos foram alcançados, os quais se propuseram, respectivamente, a descrever o estado da arte das variáveis liderança, práticas de gestão de pessoas (PGP) e qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), por meio de revisões sistemáticas da literatura (objetivo específico 1 da tese), utilizando o protocolo proposto por Templier e Paré (2015) e análises bibliométricas. Somou-se a esses resultados, a identificação de itinerários e a proposição de agendas de pesquisa, a partir das lacunas identificadas.

O primeiro artigo direcionou o foco da agenda de pesquisa para estudos ulteriores relacionados aos fatores contextuais, aspectos organizacionais e individuais, atividades remotas, relação entre líderes e liderados, implementação de práticas e estratégias organizacionais, bem como a adaptação e mudanças para os indivíduos e organizações. Ao avançar no campo de estudos, é necessário compreender as mudanças nas estruturas sociais que estão forçando a reconfiguração dos ambientes de trabalho convencionais. Para abordar os desafios que os líderes enfrentam ao realizar a gestão, torna-se relevante compreender o desempenho adaptativo, bem como as melhores práticas para equipes virtuais, com intuito de alinhar as normas, o monitoramento de desempenho, os mecanismos de apoio, a comunicação e a flexibilidade necessárias. Os novos desafios à segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores que não estavam familiarizados com o teletrabalho também carecem de investigações.

O segundo artigo constatou que o campo de estudos em práticas de GP no contexto de teletrabalho é marcado pela urgência na atualização das pesquisas e propostas que produzam transformações e priorizem o real vivido pelos teletrabalhadores, organizações e sociedade, particularmente no cenário de teletrabalho compulsório imposto pela Covid-19 e suas incessantes variantes, bem como o futuro das práticas de GP no contexto pós-pandêmico, onde

não existe a opção de “voltar a ser como antes”. Nesta perspectiva, pesquisadores, acadêmicos, trabalhadores, estudantes, gestores, organizações e sociedade são convidados a compartilharem responsabilidades sobre o futuro do teletrabalho, o qual poderá mudar o modo de ser e viver na vida laboral. As organizações não podem se limitar à inovação tecnológica, mas precisam de um olhar que envolva também processos e atividades de gestão, ou seja, a inovação gerencial.

O terceiro artigo apresentou um ainda incipiente campo de estudos a respeito da qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), sugerindo de modo preeminente a atualização das pesquisas e propostas que tenham implicações práticas para os indivíduos, organizações e sociedade, com especial atenção ao contexto (pós)pandêmico. Ainda, conjecturou-se que a QVTe se tornou pauta na criação de estratégias, políticas e práticas que preconizam ambientes laborais humanizados e produtivos. Este estudo evidenciou que a QVTe deve ser tratada como tema crucial para diferentes áreas de pesquisas, tais como administração, economia, filosofia, psicologia, sociologia, saúde ocupacional, saúde pública e pesquisa clínica. Cabe destacar que os achados das revisões sistemáticas da literatura (artigos 1, 2 e 3), subsidiaram as propostas e discussões dos artigos 4, 5 e 6.

O quarto artigo, o qual abrangeu os objetivos específicos 2, 3 e 4 da tese, identificou as percepções com relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe em uma amostra de servidores públicos, bem como as relações de associação entre elas. Tais percepções indicaram a efetividade da atuação da liderança, a urgência em (re)visitar e (re)desenhar as práticas de GP, bem como os impactos delas na QVTe dos teletrabalhadores. Neste sentido, os resultados apontaram que é possível (re)construir caminhos outros que potencializem as forças internas da instituição, inspirados no relacionamento interpessoal, cooperação, respeito e confiança organizacional, salvaguardando a valorização das relações familiares e conscientizando os trabalhadores quanto aos cuidados da saúde física e psicológica. Adicionalmente, propôs-se uma agenda de estudos futuros que contemplem maior participação dos servidores, além dos líderes e gestores responsáveis pela elaboração e implementação de práticas de GP, bem como dos demais atores envolvidos em programas de teletrabalho e QVTe da instituição.

O quinto artigo, contemplando os objetivos específicos 5 e 6 da tese, avançou para identificar relações de predição existentes entre liderança, práticas de GP e QVTe em uma amostra de servidores públicos, testando um modelo estrutural mais complexo em que as práticas de GP são mediadoras da relação entre liderança e QVTe. Considerando que as relações supostas nas análises do modelo de mediação testado foram significativas, além da confirmação de todas as quatro hipóteses pesquisadas, demonstrou-se que as práticas de GP medeiam parcialmente a relação entre liderança e QVTe. Pesquisas futuras que valorizam investigações

multiníveis podem criar oportunidade para ouvir não só teletrabalhadores, mas gestores e respectivos pares, fomentando outras discussões das variáveis em questão. O estudo sugeriu que os resultados por ora coligidos podem inspirar outras investigações e lançar luz a novos caminhos a serem percorridos na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional positivo.

Por fim, atendendo às recomendações dos artigos 4 e 5, o sexto artigo, concernente ao objetivo específico 7 da tese, analisou as percepções dos gestores em relação à liderança, às práticas de gestão GP e à QVTe na instituição pesquisada. Ao realizar entrevistas semiestruturadas com gestores dos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) em teletrabalho, as percepções enfatizaram o papel da liderança e atuação das práticas de GP em prol da QVTe. Notadamente, as percepções dos gestores indicaram a importância da “mudança de chave” no papel da liderança que precisa lidar constantemente com desafios, a partir do fortalecimento da autonomia na relação líder-liderado e da pactuação de atividades, com o suporte das práticas de GP. Recomendou-se, ainda, a implementação das práticas de GP com o apoio da liderança para (re)visitar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), pautar a avaliação de desempenho e competências (ADC), promover a valorização da carreira, bem como a execução, revisão e manutenção do programa de teletrabalho como um todo.

Como todo trabalho acadêmico, esta tese possui limitações que lançam luz a uma agenda para estudos futuros, mesmo que estas já tenham sido apresentadas nos respectivos artigos. Primeiramente, as revisões sistemáticas da literatura restringiram exclusivamente as bases de dados internacionais *Scopus* (QVTe) e *Web of Science* (Liderança, PGP e QVTe), além de considerar somente artigos científicos publicados em periódicos, já que a intenção era produzir revisões sistemáticas a partir de artigos de primeira linha publicados em periódicos de alto impacto. Não obstante, se a proposta for aumentar o escopo, recomenda-se a ampliação da discussão das variáveis, a partir do mapeamento de trabalhos em construção, realizando a busca por teses, dissertações e artigos publicados em congressos.

Na sequência, a abordagem quantitativa (artigos 4 e 5), utilizou-se da adoção de recorte transversal e de amostra por conveniência, embora a coleta dos dados do artigo de mediação (5) tenha acontecido em duas etapas distintas para evitar problemas de viés comum do método, seguindo as recomendações dos principais estatísticos da área. Por conseguinte, sugere-se que investigações futuras possam priorizar estudos multimétodo e aplicação de estratégias de triangulação. Além disso, investigações multiníveis, estudos longitudinais e de séries temporais também são bem-vindos, e, se possível, com amostras probabilísticas. Ademais, a escala de

QVTe, por ser um instrumento novo e pouco testado ainda, demandará maior refinamento e revisão dos fatores, embora o teste do modelo de mensuração (artigo 5) aqui realizado já tenha avançado nesse sentido.

Outra limitação desta tese é a utilização exclusiva de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo (artigo 6). Neste sentido, recomenda-se que estudos futuros realizem investigações comparativas, além de estratégias de triangulação (por exemplo, observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental do Programa de Gestão por Desempenho - PGD). Pesquisas que considerem outras estratégias metodológicas e técnicas de coleta e análise de dados também são bem-vindas, por exemplo, estudo de caso, etnografia, netnografia, pesquisa-ação, utilizando grupos focais e entrevistas não estruturadas com análise do discurso. Cumpre frisar que os resultados e discussões aqui suscitados correspondem restritamente à amostra pesquisada, impedindo quaisquer generalizações e inferências causais.

Também se argumenta que o volume de dados coletados e tratados pode ser uma limitação quanto à impossibilidade de apresentar e discutir todos os possíveis achados oriundos dos questionários e das entrevistas. Desta maneira, estudos futuros podem explorar dados já coletados que não foram utilizados no recorte para a tese aqui proposta.

Fica o convite, ainda, para que estudos ulteriores possam investigar outras variáveis do comportamento organizacional e da gestão de pessoas no contexto de teletrabalhadores em organizações privadas, terceiro setor e outros órgãos do serviço público, como por exemplo: desempenho, comprometimento, autoliderança, engajamento, comunicação, habilidades gerenciais, qualidade da relação líder-membros, cultura, carreira, remuneração e recompensas, ascensão profissional, ergonomia, bem-estar, saúde mental, isolamento profissional, satisfação, riscos psicossociais, inovação, equilíbrio vida profissional-pessoal-familiar, resiliência, identidade, virtudes organizacionais, inovação, justiça no âmbito laboral, diversidade e desigualdades de gênero, raça, etnia, classe, nacionalidade, etarismo e pessoas com deficiência.

De maneira complementar, os resultados e discussões desta tese alinham-se com três Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (United Nations, 2015), a saber: (i) trabalho decente e crescimento econômico (ODS8), visa “promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos” (p.21), garantindo os direitos trabalhistas e promovendo ambientes laborais mais seguros; (ii) paz, justiça e instituições eficazes (ODS16) busca “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (p.28), priorizando o desenvolvimentos das instituições responsáveis e transparentes;

e (iii) parcerias e meios de implementação (ODS17), objetiva “fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável” (p.29), especialmente por meio da capacitação em ciência, tecnologia e inovação e utilização das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDICs).

Consoante aos achados mencionados neste estudo, a Tabela 8.1 ilustra um compilado de informações que podem ser úteis para diferentes instituições e atores organizacionais.

**Tabela 8.1**

*Síntese das contribuições, implicações e recomendações da tese*

<b>Contribuições</b>	<b>Teóricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanço nas áreas dos estudos organizacionais, gestão de pessoas e comportamento organizacional positivo.</li> <li>- Proposta de um modelo ainda inexplorado na literatura científica: teste de hipóteses da relação entre liderança, práticas de GP e QVTe no contexto do serviço público.</li> <li>- Adoção da perspectiva qualitativo-interpretativista, ainda pouco explorada na literatura científica: investigação do teletrabalho a partir da visão dos gestores quanto à sua atuação no que tange à liderança, às práticas de GP e à QVTe no âmbito do serviço público, especificamente na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).</li> </ul>
	<b>Metodológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Natureza multimétodo da tese.</li> <li>- Realização da coleta de dados em dois tempos (com a finalidade de minimizar o viés comum do método).</li> <li>- Utilização de técnicas estatísticas avançadas que revelaram indícios de validade e confiabilidade em relação aos modelos de mensuração e mediação testados.</li> </ul>
<b>Implicações</b>	<b>Práticas e Gerenciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de um diagnóstico customizado para os gestores públicos da instituição pesquisada em relação às variáveis liderança, às práticas de GP e QVTe, o que pode servir de <i>insights</i> para tomada de decisões organizacionais.</li> <li>- O material empírico produzido na tese poderá inspirar e orientar uma gestão organizacional baseada em evidências, que seja efetiva, humanizada e estratégica.</li> </ul>
	<b>Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de ambientes laborais mais saudáveis, produtivos e positivos, valorizando o bem-estar dos teletrabalhadores (podendo impactar positivamente a vida de seus familiares), bem como a qualidade na prestação de serviços aos estudantes, servidores (TAEs e docentes), cidadãos, clientes e à sociedade em geral.</li> </ul>
<b>Recomendações</b>	<b>Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da oferta de treinamento e qualificação;</li> <li>- Consolidação e criação de parcerias com outras instituições (Universidades e outros Institutos da RFEPCT).</li> <li>- Avanço na criação de comissões para discutir internamente a criação de instrumentos de avaliação de desempenho e competências (ADC).</li> <li>- Incentivo à criação de grupos de pesquisa para o desenvolvimento interno de projetos que identifiquem e contribuam com soluções para os problemas oriundos do Programa de Gestão por Desempenho (PGD).</li> <li>- Apoio aos grupos que representam as demandas dos servidores TAEs na esfera Federal e demais órgãos responsáveis pela carreira profissional.</li> </ul>
	<b>Acadêmicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação e capacitação de grupos de trabalho das áreas de gestão de pessoas, comportamento organizacional positivo e estudos</li> </ul>

	organizacionais com foco no teletrabalho (envolver projetos de ensino, pesquisa e extensão). - Realização de pesquisas com a participação de teletrabalhadores, gestores, estudantes, pesquisadores e demais atores interessados (atualizar a produção científica). - Desenvolvimento de projetos direcionados à elaboração, implementação e (re)avaliação das práticas, políticas e programas organizacionais no contexto do teletrabalho (setor privado, serviço público e terceiro setor).
--	---

Fonte: elaborada pela autora.

Não obstante as limitações relatadas, há de se reconhecer que a investigação das relações ainda inexploradas entre as variáveis de pesquisa (liderança, práticas de GP e QVTe) refletiu o esforço seminal no teste destas relações, propondo um modelo no contexto do teletrabalho do serviço público que possa efetivamente dialogar com a realidade e necessidades das organizações. Portanto, esta tese alcançou os objetivos geral e específicos propostos, desvelando novos caminhos a serem percorridos.

Por fim, vislumbra-se que as descobertas e experiências tecidas a partir da escrita “De volta para casa”, “Com (ou sem) licença, estou chegando!”, “A chave do escritório abre a porta do meu lar! E agora, já posso me (des)conectar?”, “As percepções dos teletrabalhadores no divã”, “Lar doce lar?” e “Santo “de casa” (não) faz milagres? Desconstruindo mitos do teletrabalho no serviço público”, sejam um ponto de partida para compreender e suscitar outras discussões sobre: “Liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no teletrabalho: proposta de um modelo de mediação no contexto do serviço público”.

## Referências

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772–780. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>
- Abdullah, H., & Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119–130. <http://dx.doi.org/10.3923/ibm.2012.119.130>
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3492–3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Adekoya, O. D., Adisa, T. A., & Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations*, 44(6), 1410–1427. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Adisa, T.A., Gbadamosi, G., Mordi, T. & Mordi, C. (2019). In search of perfect boundaries? Entrepreneurs’ work-life balance. *Personnel Review*, 48(6),1634–1651. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0197>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240. <https://doi.org/10.1177/234094442110095>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, 2020, 1–31. <https://doi.org/10.1177/109442812094328>
- Ahmed, F., Zviedrite, N., & Uzicanin, A. (2018). Effectiveness of workplace social distancing measures in reducing influenza transmission: a systematic review. *BMC Public Health*, 18(1), 518. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5446-1>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7/8), 606–636. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Alcadipani, R. (2020). Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual? *Gender, Work and Organization*, 27, 1–13. <https://doi.org/10.1111/gwao.12466>

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anderson, A. J., Kaplan, S., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 1–16. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the worklife interface during lockdown. *Gender in Management*, 35(7/8), 677–683. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Andrade, L. L. S., Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2019). Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-C. *Anais do III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*, 1–14.
- Andrade, L. S. S., Pantoja, M. P., & Figueira, T. G. (2020). Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho: percepções de servidores e gestores públicos brasileiros. *Anais dos Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, Evento online, 44.
- Anthonyamy, L. (2022). Continuance intention of IT professionals to telecommute post pandemic: A modified expectation confirmation model perspective. *Knowledge Management & E-Learning*, 14(4), 536–558. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2022.14.027>
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2018). From laurels to learning: Leadership with virtue. *Journal of Management Development*, 37(8), 624–633. <http://dx.doi.org/10.1108/jmd-12-2016-0269>
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2020). Rethinking entrepreneurial leadership. In K. Pavlovich (Ed.), *Spirituality, entrepreneurship and social change*. Singapore: World Scientific.
- Antonacopoulou, E. P., Moldjord, C., Steiro, T., & Stokkeland, C. (2019). The new learning organisation: PART I—Institutional reflexivity, high agility organising and learning leadership. *The Learning Organisation Journal*, 26(3), 304–318. <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0159>
- Antonacopoulou, E.P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender Work Organ.* 28: 749–767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea* 14(2), 310–332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>
- Araújo, R. F. & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, Florianópolis, v. 16, n. 31, p. 51–70. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n31p51>
- Areskoug, J. K., Avby, G., Andersson, B. M., & Kjellström, S. (2018). Workers' experiences of healthy work environment indicators at well-functioning primary care units in Sweden: a qualitative study. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 36(4), 406–414. <https://doi.org/10.1080/02813432.2018.1523987>

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Avram, A., Avram, M., Avram, C. D., Popescu, L., Sitnikov, C., & Raluca Guse, G. (2021). Teleworking and its impact on labour productivity and wage income. *Transformations in Business & Economics*, 20(3), 372–386. ID: covidwho-1762087
- Baba, V. V., & Jamal, M. (1991). Routinization of job context and job content as related to employees' quality of working life: A study of Canadian nurses. *Journal of organizational behavior*, 12(5), 379–386. <https://doi.org/10.1002/job.4030120503>
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565–583. <https://doi.org/10.1177/0091026019832920>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baines, S. (2002). New technologies and old ways of working in the home of the self-employed teleworker. *New Technology, Work and Employment*, 17(2), 89–101. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00096>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Edições 70.
- Barhate, B., Hirudayaraj, M., & Nair, P. K. (2022). Leadership challenges and behaviours in the information technology sector during COVID-19: a comparative study of leaders from India and the U.S. *Human Resource Development International*, 25(3), 274–297. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2069429>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barton, S. S. (2002). Aspects of the effect of substance use on health, wellness and safety of employees and families in northern remote work sites. *Social Indicators Research*, 60, 263–274. <https://doi.org/10.1023/A:1021221300586>

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323–338. <https://doi.org/10.1111/apce.12181>
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, 154, 411–423. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3449-y>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Berry, S., Trochmann, M. B., & Millesen, J. L. (2022). Putting the Humanity Back Into Public Human Resources Management: A Narrative Inquiry Analysis of Public Service in the Time of COVID-19. *Review of Public Personnel Administration*, p. 1–24. <https://doi.org/10.1177/0734371X211069656>
- Bezerra, D. M., & Silva, F. A. G. (2011). Abordagem multiparadigmática em administração: a busca de uma melhor compreensão da complexidade organizacional. *Revista Espaço Acadêmico (UEM)*, 11(124), 37–44.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Boisvert, M. P. (1977). The quality of working life: an analysis. *Human relations*, 30(2), 155–160. <https://doi.org/10.1177/001872677703000204>
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601–1627. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0272>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2022). Paradoxical Effects of Teleworking on Workers' Well-Being in the COVID-19 Context: A Comparison Between Different Public Administrations and the Private Sector. *Public Personnel Management*, 51(4), 430–457. <https://doi.org/10.1177/00910260221102943>

- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2024). *Histórico do PGD*. Disponível em <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>>
- Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2023a). *Confira abaixo as instituições com PGD em execução, assim como os seus respectivos normativos*. Disponível em <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>>
- Brasil. Ministério da Educação. (2023b). Plataforma Nilo Peçanha. Indicadores da Gestão. Disponível em <<https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>>
- Brasil, Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>
- Brasil. Decreto nº 39.368, de 04 de outubro de 2018. Institui e regulamenta o Teletrabalho e dá outras providências. *Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF*, Brasília, DF.
- Brasil. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Reforma Trabalhista. *Presidência da República*, Brasília, DF.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289–303. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.005>
- Buheji, M., & Ahmed, D. A. A. (2020). Planning for “The New Normal” - Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic. Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Bus. Manag. Strategy*, 11, 160–179.
- Buren, H. J. Van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209–219.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, Portsmouth, NH.
- Caillier, J. G. (2016). Does Satisfaction With Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284–307. <https://doi.org/10.1177/0091026016652424>
- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155e205.
- Carnevale J.B., & Hatak I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carr, A., Cullen, K., Keeney, C., Canning, C., Mooney, O., Chinsellaigh, E., & O’Dowd, A. (2020). Effectiveness of positive psychology interventions: a systematic review and meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818807>

- Carvalho, D.I., Demo, G., & Scussel F. (2021). The Future of Brand Personality: Systematic Review and Research Agenda, *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 21(3), 1585–1593. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.20962>
- Carvalho, L., Mourão, L., Cardoso, V. H. S., Abbad, G., Sandall, H., Legentil, J., Santos, J. O. P. L., & Carmo, E. A. (2023). Trabalhar de casa na pandemia: Sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos. *Estudos de Psicologia (Natal. Online)*, 27, 178–191.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423–426. <https://doi.org/10.1002/hrm.21735>
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chaebo, G., & Guimaraes, T. A. (2014). Zona de transição dos paradigmas funcionalista e interpretativista. *Desafio Online* 2(2), Campo Grande, 662–673.
- Chakrabarti, S (2018). Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? *Journal of Transport & Health*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jth.2018.03.008>
- Chanana, M., & Gupta, K. (2016). Quality of work life and its impact on job performance: a study of SBI & HDFC banking professionals. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 3(5), 16–24.
- Chatrakul Na Ayudhya, U., Prouska, R., & Beauregard, T. A. (2019). The impact of global economic crisis and austerity on quality of working life and work-life balance: A capabilities perspective. *European Management Review*, 16(4), 847–862. <https://doi.org/10.1111/emre.12128>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D. & Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 51(8), 1967–1989. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0086>
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295–336.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103437. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408–1422. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Hum. Relat.*, 71, 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2018). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc. Indic. Res.* 151, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>

- Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146–166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Cohen, J. (2016). A power primer. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research*. *American Psychological Association*, 279–284. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. 2nd Edn. Nova York: Psychology Press.
- Cooke, G. B., Chowhan, J., & Cooper, T. (2014). Dialing it in: A missed opportunity regarding the strategic use of telework? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(3), 550–574. <https://doi.org/10.7202/1026758ar>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Cooper, D. R., & Schindle, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12th ed., Vol. 20). Porto Alegre: AMGH.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70–85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Coura, K. V., Costa, A. C. R., & Fogaca, N. (2020). Leadership: Recent Academic Research Itineraries Shedding Light on More Effective Management in Organizations. *Anais dos Seminários em Administração da USP (SemeAD)*, Evento online, 23.
- Coura, K. V., Demo, G., & Scussel, F. (2022). Inspiring managers: the mediating role of organizational virtues in the relation between leadership and human resource management practices. *Psicologia: teoria e pesquisa (Brasília. Online)*, 38, e38519. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38519.en>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cullinane, S. J., Bosak, J., Flood, P. C., & Demerouti, E. (2017). Job crafting for lean engagement: The interplay of day and job-level characteristics. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320280>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management* (42)3, 438–451. <https://doi.org/10.1177/00910260134957>
- Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 981–1012. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.04.004>
- Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151–166. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00210.x>

- Davidescu, A. A., Apostu, S.A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees - Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Dechawatanapaisal, D. (2017), The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*, 38(5), 696–711. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0205>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demo, G. (2010). *Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Demo, G., Costa, A. C., & Coura, K. V. (2024). HRM Practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*.
- Demo, G., Costa, A. C., Coura, K. V., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração da Unimep*, 18(3), 138–158.
- Demo, G., Coura, K. V., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. *Sustainability*, 14(3), 1508. <http://dx.doi.org/10.3390/su14031508>
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89–117. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Dervishaj, V., & Neziraj, E. (2022). The Impact of Covid-19 On Human Resource It-Management. *Quality-Access to Success*, 23 (189), 364–372. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.42>
- Dhondt, S., & Benders, J. (1998). Missing links: Production structures and quality of working life in the clothing industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(12), 1189–1204.
- Di Bitetti, M. S., & Ferreras, J. A. (2017). Publish (in English) or perish: The effect on citation rate of using languages other than English in scientific publications. *Ambio*, 46(1), 121–127. <https://doi.org/10.1007/s13280-016-0820-7>
- Diamond, C. (2008). Telework management and work practices: The case of an Australian telecentre. *Int. J. Services Technology and Management*, 9(2), 93–102. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2008.018422>

- Dima, A. M., Țuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Țigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market. *Sustainability*, *11*(13), 3506. <https://doi.org/10.3390/su11133506>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., 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*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- El Badawy, T.A., Chinta, R. & Magdy, M.M. (2018). Does ‘gender’ mediate or moderate the relationship between ‘quality of work life’ and ‘organizational commitment’? Evidence from SMEs in Egypt. *Gender in Management*, *33*(4), 332–348. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2017-0050>
- Endo, A. C. B., & Roque, M. A. B. (2017). Atenção, memória e percepção: uma análise conceitual da neuropsicologia aplicada à publicidade e sua influência no comportamento do consumidor. *Intercom, Rev. Bras. Ciência. Comum*, *40*(1), 77–96. <https://doi.org/10.1590/1809-5844201715>
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research and Information*, *47*(4), 468–479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- Fatema, N. (2018). Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices: A Study on the Health Care Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, *8*(1), 1–18. <http://dx.doi.org/10.18533/ijbsr.v8i1.1090>
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15, v. 1. 344p.
- Ferreira, M. C., & Falcão, J. T. R. (2020). *Work in the Context of COVID-19 Pandemic, Mental Health and Quality of Work Life: Essential Guidelines*, 23–30. In *The impacts of the pandemic on workers and their work relationship*. M. M. de Moraes (Org.). Porto Alegre: Artmed.
- Field, A. (2020). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. (5ª ed.) Porto Alegre: Penso.
- Figueira, A. S., Costa, S. R. R., Rampasso, I., Ferraz, F. T., & Resende, D. (2023). An analysis of teleworking management practices. *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, *74*, 1135–1148. <https://doi.org/10.3233/WOR-211401>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, *24*(3), 249–257. <https://doi.org/10.1177/23409444211008907>
- Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. *The Lancet*, *395*(10230), 1109–1110. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30679-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30679-6)

- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia Da Informação*, 6(1), 57–73. <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>
- Gastearena-Balda, L., Ollo-López, A., & Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3/4), 231–258. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2020-1094>
- Gerards, R., Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2017). New technologies smart, or harm work-family boundaries management? Gender differences in conflict and enrichment using the JD-R theory. *Frontiers in Psychology*, 8(1070), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01070>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *The Academy of Management Review* 15(4), 584–602. <https://doi.org/10.2307/258683>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/01492063042717>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gopalakrishnan, S., & Kovoov-Misra, S. (2021). Understanding the impact of the Covid-19 pandemic through the lens of innovation. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 224–232. <https://doi.org/10.1177/23409444211013357>

- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburg, S., & Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 491–504. <https://doi.org/10.2307/2392185>
- Grant, C. A., Wallace L. M., & Spurgeon P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2017). Exploring the Teleworking Experiences of Organisations in a Post-Disaster Environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(1), 1–19.
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Dezin, N. K., & Lincoln, Y.S. (eds). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627–1648. <https://doi.org/10.1177/0170840620973664>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hamzah, S. R. A., Musa, S. N. S., Muda, Z., & Ismail, M. (2021). Quality of working life and career engagement of cancer survivors: the mediating role of effect of disease and treatment. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 181–199. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0015>
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures*, 28, 227–240. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/0016-3287(96)00003-1)
- Harkiolakis, T., & Komodromos, M. (2023). Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the Post-Lockdown Era. *Administrative Sciences*, 13(2), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci13020049>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: Exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579–2581. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1238126>

- Hong J. C., Petsangsri, S., & Cui, Y. (2021). Positive Affect Predicts Turnover Intention Mediated by Online Work Engagement: A Perspective of R&D Professionals in the Information and Communication Technology Industry. *Front. Psychol.* 12:764953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764953>
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000400005>
- Horton, N., & Jacobs, K. (2022). How Does the Working Environment Transition Impact Perceived Work-related Quality of Life for Postsecondary Teachers Within the United States? *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 71(2), p. 417–421. <https://doi.org/10.3233/WOR-210819>
- Huls, S. P. I., Sajjad, A., Kanters, T. A., Roijen, L. H., Brouwer, W. B. F., & Exel, J. V. (2022). Productivity of Working at Home and Time Allocation Between Paid Work, Unpaid Work and Leisure Activities During a Pandemic. *Pharmacoeconomics* 40, p. 77–90. <https://doi.org/10.1007/s40273-021-01078-7>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37, 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Jaff, M. M., & Hamsa, A. A. (2018). Estimating commute-travel implications of telecommuting by female employees in Kuala Lumpur, Malaysia. *J. Traffic Transp. Eng.* 5, 148–155. <https://doi.org/10.1016/j.jtte.2018.03.001>
- Jentjens, S., & Cherbib, J. (2023). Trust me if you can - Do trust propensities in granting working-from-home arrangements change during times of exogenous shocks? *Journal of Business Research*, 161, 113844. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113844>.
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2020). Leadership Variables and Business Performance: Mediating and Interaction Effects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051818824532. <https://doi.org/10.1177/1548051818824532>
- Kane, G. C., Nguyen-Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134–156. <https://doi.org/10.1108/01409171211195161>
- Katz, H.C., Kochan, T.A. & Weber, M. (1985). Assessing the effects of industrial relations and quality of working life on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 28, 509–527.
- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of The Japanese and International Economies*, 62, 101–162. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162>
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Insights From the Virtual Team Science: Rapid Deployment During COVID-19. *Human Factors*, 64(8), 1429–1440. <https://doi.org/10.1177/0018720821991678>
- Kim, H., Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1584–1600. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0166>

- Kim, S. Y., & Lee, D. (2020). Work-life program participation and employee work attitudes: a quasi-experimental analysis using matching methods. *Review of Public Personnel Administration, 40*(3), 468–490. <https://doi.org/10.1177/0734371X18823250>
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *Revista de Administração Mackenzie, 20*(3), 1–35. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190134>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: The Guilford Press.
- Kobis, P., & Karyy, O. (2021). Impact of the human factor on the security of information resources of enterprises during the COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies, 24*(2), 210–227. ID: covidwho-1605853
- Korunka, C., Carayon, P., Sainfort, F., Scharitzer, D., & Hoonakker, P. (2003). Quality in the public sector from an employee's perspective: Results from a transnational comparison. *Total Quality Management & Business Excellence, 14*(5), 541–552. <https://doi.org/10.1080/1478336032000053573>
- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management, 27*(22), 2753–2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration, 40*(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Kwon, M., Cho, Y. J., & Song, H. J. (2019). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pac J Hum Resour, 645–668*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12251>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal, 42* (7), 1071–1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations, 62*(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Legge, K. (2009). Human resource management. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford Academic (online edn).
- Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations, 37*(1), 81–104. <https://doi.org/10.1177/001872678403700105>

- Lewchuk, W., Stewart, P., & Yates, C. (2001). Quality of working life in the automobile industry: A Canada-UK comparative study. *New Technology, Work and Employment*, 16(2), 72–87. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00078>
- Lewis, M. W., & Grimes, A. J. (2005). Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 72–91.
- Liebermann, S.C., Blenckner, K., Diehl, J. H., Feilke, J., Frei, C., Grikscheit, S., Hünsch, S., Kohring, K., Lay, J., Lorenzen, G., & Reinhardt, J. (2021). Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisations psychologie A&O*, 65(4), 258–266. ID: covidwho-1434065
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (eds.). *Handbook of qualitative research*. (2<sup>a</sup> ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lizote, S. A., Silva, D., Mendes, M. G. C., & Tridapalli, L. A. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 663-683. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1348>
- Lopez-Cabrales, A., & DeNisi, A. (2021). The road to more sustainable firms in the face of a pandemic: Changes needed in employment relationships. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 241–248. <https://doi.org/10.1177/23409444211017913>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559–592. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01219.x>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164>
- Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Fitzgerald, M. (2016). Factors affecting smart working: Evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1042–1066. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0225>
- Manko, B. A. (2021). Considerations in the use of work-from-home (WFH) for post-pandemic planning and management. *Management*, 25(1), 118–140. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0062>
- Marôco, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. 3.ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2021.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- Martin, B.H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35 (7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>

- Martinez-Sanchez, A., Pérez, M. P., Carnicer, P. L. & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42–64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Martinez-Sanchez, A., Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., & Carnicer, P. L. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7–31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P. & Villena, V. H. (2016), Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609–634. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0177>
- Medeiros, F., Bortoluzzi, D., & Lopes, T. (2016). Finanças comportamentais: estudo bibliométrico acerca da produção científica nos anais do EnAnpad (2004-2014). *Revista da UNIFEFE*, 1(15), 51–66.
- Melo, E. A. D. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31–62.
- Memon, M. A., Shaikh, S., Mirza, M. Z., Obaid, A., Muenjohn, N., & Ting, H. (2022). Work-From-Home in the New Normal: A Phenomenological Inquiry into Employees Mental Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 48. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010048>
- Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28(6), 455–471. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.002>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11–19. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Mills, M. J. & Grotto, A. R. (2017). Who can have it all and how? An empirical examination of gender and work–life considerations among senior executives. *Gender in Management*, 32(2), 82–97. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2016-0011>
- Mitter, S. (2000). Teleworking and teletrade in India: Combining diverse perspectives and visions. *Economic and Political Weekly*, 35(26), 2241–2252.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Morais, P. A. P., & Silva, P. O. M. (2018). O Processo de Formação de Representações Sociais de Competência para Profissionais de uma Instituição Federal de Ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 88–100. <https://doi.org/10.21118/apgs.v0i0.5180>

- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and social services in Spain during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 725. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020725>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Júnior, F.A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293–304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Moutinho, K., & Roazzi, A. (2010). As teorias da ação racional e da ação planejada: relações entre intenções e comportamentos. *Avaliação psicológica*, 9(2), 279–287.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747.
- Mucci-Ferris, M., Grabsch, D. K., & Bobo, A. (2021). Positives, Negatives, and Opportunities Arising in the Undergraduate Experience During the COVID-19 Pandemic. *Journal of College Student Development*, 62(2), 203–218. <https://doi.org/10.1353/csd.2021.0017>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *J Organ Behav*, 40, 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116–138. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12141>
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010) Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decis Negot*, 19, 227–246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249–261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organisational decentralization. *Communications, IEEE Transactions*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77–84.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 8(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. London, UK: Sage.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>

- Ojala, S. (2011). Supplemental work at home among finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 77–97. <https://doi.org/10.19154/njwls.v1i2.2346>
- Ojala, S., Nätti, J., & Antilla, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34(1/2), 69–87. 10.1108/IJSSP-03-2013-0037
- Oliveira, A. A. R., Lucena, N. N. N., Damascena, L. C. L., Albuquerque, R. L., & Silva, L. B. G. (2022). Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. *Revista Ciências Administrativas*, 28(Esp), e13039. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039>
- Oliveira, D. R., Pires, A. S., & Martins, A. C (2017). Fronteiras indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI). *Revista de Ciências Sociais*, 46, 159–180.
- Oliveira, F. A. F., & Barroco, S. M. S. (2023). Revolução tecnológica e smartphone: considerações sobre a constituição do sujeito contemporâneo. *Psicologia em Estudo*, 28, e51648. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v28i0.51648>
- Oliveira, M. A. M., Andrade, L. L. S., & Pantoja, M. J. (2020). Teletrabalho no Setor Público: uma revisão sistemática da literatura. *Anais do VII Encontro Brasileiro de Administração Pública*, Brasília.
- Oliver, D. G., Serovich, J. M., & Mason, T. L. (2005). Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. *Social Forces*, 84(2), 1273–1289. <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0023>
- Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele)trabajo. Una revisión crítica. *Revista de Estudios Sociales*, 44, 181–196. <https://doi.org/10.7440/res44.2012.17>
- Ortiz-Lozano, J. M., Martínez-Morán, P. C., & Nicolás, V. L. (2022). Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants Perspectives During the Pandemic. *SAGE Open*, 12(1). ID: covidwho-1753080
- Paes De Paula, A. P. (2016). Beyond paradigms in Organization Studies: the Circle of Epistemic Matrices. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 24–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395131419>
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 68–88. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2020-0156>
- Pantoja, M. J., Andrade L. L. S., & Oliveira, M. A. (2020). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista da UI\_IP Santarém*. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), p. 80–94. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>
- Paschoal, T., Silva, P. M., Demo, G., Fogaça, N., & Ferreira, M. C. (2022). Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.70500>

- Pereira, L. J., Oliveira, A. C., Silva, L. P., & Mendonça, C. M. C. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: Estudo de caso do poder judiciário em um Estado do Norte do Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18, 222–245. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>
- Pérez, M. P., Martínez-Sánchez, A., & Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733–755. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Perissé, M., Vonthron, A. M., & Vayre, É. (2021). Nomadic, Informal and Mediatized Work Practices: Role of Professional Social Approval and Effects on Quality of Life at Work. *Sustainability*, 13(22), 12878. <https://doi.org/10.3390/su132212878>
- Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & De Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271–290. <https://doi.org/10.1002/hrm.21588>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Popescu, R. R. (2018). Aspecte controversate cu privire la noua reglementare a telemuncii. *Rev. Româna Dreptul Muncii*, 3, 50–55.
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2022). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60(3), 509–530. ID: covidwho-1702200
- Pruijt, H. (2000). Performance and quality of working life. *Journal of Organizational Change Management*, 13(4), 389–400. <https://doi.org/10.1108/09534810010339077>
- Raghuram, S., & Fang, D. (2014). Telecommuting and the role of supervisory power in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 523–547. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9360-x>
- Raghuram, S., London, M., & Larsen, H. H. (2001). Flexible employment practices in Europe: Country versus culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 738–753. <https://doi.org/10.1080/09585190110047811>
- Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2015). Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1162–1185.
- Riordan, M. A., & Glikson, E. (2020). On the hazards of the technology age: How using emojis affects perceptions of leaders. *International Journal of Business Communication*, 00(0), 1–22. <https://doi.org/10.1177/2329488420971690>
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. *Land Use Policy*, Elsevier, 97, 104787. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104787>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational*

- Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 14(1-2), 1–35.  
<https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5ª ed.). Porto Alegre: Penso.
- Sanhokwe, H. (2022). Evaluating a desire to telework model: The role of perceived quality of life, workload, telework experience and organisational telework support. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1848>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846–862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Santiago Torner, C. (2023). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207–258.  
<https://doi.org/10.3926/ic.2139>
- Saurombe, M., Rayners, S., Mokgobu, K., & Manka, K. (2022). The perceived influence of remote working on specific human resource management outcomes during the COVID-19 pandemic. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 12.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2033>
- Scalco, A., Noventa, S., Sartori, R., & Ceschi, A. (2017). Predicting organic food consumption: a meta-analytic structural equation model based on the theory of planned behavior. *Appetite*, 112, 235–248. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.02.007>
- Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59–87. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.023>
- Schall, M. C., & Chen, P. (2021). Evidence-Based Strategies for Improving Occupational Safety and Health Among Teleworkers During and After the Coronavirus Pandemic. *Human Factors*, 64(8), 1404–1411.  
<https://doi.org/10.1177/0018720820984583>.
- Scherer, A. G. (1998). Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: A problem in search of a solution. *Organization* 5(2), 147–168.  
<https://doi.org/10.1177/135050849852001>
- Schultz, M., & Hatch, M. (1996). Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529–557. <https://doi.org/10.2307/258671>
- Scussel, F., Demo, G., Enes, Y. S. O., & Caneppele, N. R. (2022). Consumption experience: state of the art review and agenda proposition, *Tourism & Management Studies*, 18(2), 39–49.
- SEGEP/MP (2018). *Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão*, Brasil.
- Shabanpour, R., Golshani, N., Tayarani, M., Auld, J., & Mohammadian, A. (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transportation Research Part D Transport and Environment*, 62, 563–576.  
<https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.04.003>
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote workers communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor

- expectation-setting. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1466–1482.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000970>
- Silva, A. B., & Neto, J. R. (2011). Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. (2ªed) São Paulo: Saraiva, v. 1, 53–87.
- Silva, J. R., Balassiano, M., & Silva, A. R. L. (2014). Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 01–19. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000100002>
- Singh, S., David, R., & Mikkilineni, S. (2018). Organizational virtuousness and work engagement: Mediating role of happiness in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 88–102. <https://doi.org/10.1177/1523422317741885>
- Souza, G., Guimarães, L., & La Falce, J. (2023). Vivências de servidores em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(1), 159–179. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023007>
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the Covid-19 pandemic. *J. Vocat. Behav.*, 119, 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- Stanko, T. L., & Beckman, C. M. (2015). Watching you watching me: Boundary control and capturing attention in the context of ubiquitous technology use. *Academy of Management Journal*, 58(3), 712–738. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0911>
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21, 541–554. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x>
- Svidroňová, M. M., Meričková, B. M., & Nemeč, J. (2016). Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration Review* (14) 2–3. <https://doi.org/10.17573/ipar.2016.2-3.06>
- Szulc, J.M., McGregor, F. L., & Cakir, E. (2021). Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR. *Personnel Review*, 52(6), 1677–1692. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2021-0469>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics (7th ed.)*. San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>
- Taylor, F.W. (1978). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 112–137. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03706>
- Tennekes, M. (2018). tmap: thematic maps in R. *Journal of Statistical Software*, 84(6), 1–39. <https://doi.org/10.18637/jss.v084.i06>
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2020). Abusive retaliation of low performance in low-quality LMX relationships. *Journal of General Management*, 45(2), 57–70. <https://doi.org/10.1177/03063070198745>

- Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the Crisis-Induced Situation Change e-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 16(SI), 149–166. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2020.9>
- Torlig, E.G.S, Resende Junior, P.C, Fujihara, R.K, Montezano, L., & Demo, G. (2022). Proposta de validação de roteiros de pesquisa qualitativa (Vali-Quali). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(1), 4–29. <https://doi.org/10.13058/raep.2022.v23n1.2022>
- Torres, S., & Orhan, M. A. (2023). How it started, how it's going: Why past research does not encompass pandemic-induced remote work realities and what leaders can do for more inclusive remote work practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 1–21. <https://doi.org/10.1037/mgr0000135>
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tresierra, C. E. V., & Pozo, A. C. L. (2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: A propósito del distanciamiento social. *Rev Esp Salud Pública*, 94, 1–17, e202010112.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577–585. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.005>
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622. <https://doi.org/10.1080/09585190500239135>
- Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: Tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*, 33, 23–31. <https://doi.org/10.18845/tm.v33i7.5477>
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89–102.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. <https://doi.org/10.1163/157180910X12665776638740>
- Ursachi, G., Zait, A., & H., Ioana. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679–686. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00123-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00123-9)
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Van Sell, M., & Jacobs S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81–95. [https://doi.org/10.1016/0736-5853\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0736-5853(94)90033-7)

- Van Steenbergen, E. F., Van der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological Reports*, 121(4), 736–766. <https://doi.org/10.1177/0033294117740134>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vayre, É., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A. S., & Odin, N. (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information*, 13(11), 545. <https://doi.org/10.3390/info13110545>
- Vecchio, R. P. (2009). *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. Cengage Learning.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133–162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Villanueva, J., & Sapienza, H. J. (2021). The mask of the red death: Leadership, hubris, and the Covid-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 258–265. <https://doi.org/10.1177/23409444211008906>
- Wacker, G., & Nadler, G. (1980). 7 Myths About Quality of Working Life. *California Management Review*, 22(3), 15–23. <https://doi.org/10.2307/4116487>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11–21.
- Warhurst, C., & Knox, A. (2022). Manifesto for a new Quality of Working Life. *Human relations*, 75(2), 304–321. <https://doi.org/10.1177/0018726720979348>
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*, 1407–1421.
- Wickramasinghe, V., & Dolamulla, S. (2017). The Effects of HRM Practices on Teamwork and Career Growth in Offshore Outsourcing Firms. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 46–60. <https://doi.org/10.1002/joe.21769>
- Wörtler, N. W. B., Yperen, V., & Barelds, D. P. H. (2020). Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1844663>
- Yang, D., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. (2023). Working from Home and Worker Well-being: New Evidence from Germany. *ILR Review*, 76(3), 504–531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>
- Young, A. W., & Bruce, V. (2011). Understanding person perception. *British Journal of Psychology*, 102(4), 959–974. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.2011.02045.x>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zanon, C., Dellazzana-Zanon, L. L., Wechsler, S. M., Fabretti, R. R., & Rocha, K. N. (2020). COVID-19: implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia. *Estudos De Psicologia (Campinas)*, 37, e200072.

- Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology, 106*(6), 797–810.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000933>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods, 18*(3), 429–472.  
<https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

## **Apêndices**

**Apêndice A.** Questionário

**Apêndice B.** Formulário Avaliação Juízes

**Apêndice C.** Roteiro de Entrevista Semiestruturada

**Apêndice D.** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

## Apêndice A. Questionário

### Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica (Primeira Etapa)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela doutoranda em Administração Tatiane Alves de Melo, orientada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, intitulada [*Título*].

Você estará apto(a) a participar da pesquisa se for servidor técnico administrativo em educação que está ou esteve em teletrabalho por, no mínimo, um mês durante a pandemia provocada pela Covid-19.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por completá-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto!

A aplicação da pesquisa acontecerá em duas etapas distintas. Na primeira etapa, você deve aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), logo abaixo, e responder às partes 1 e 2 do questionário.

O e-mail solicitado ao fim da primeira e da segunda etapas serve única e exclusivamente para associar as respostas das duas etapas da pesquisa. Somente as pesquisadoras terão acesso a essa informação, de forma que seu anonimato continuará preservado. Cerca de 15 dias depois, os servidores que participaram da primeira etapa receberão um segundo link, por meio do e-mail informado na primeira etapa, para responder às partes 3, 4 e 5 do questionário. O tempo médio para responder a cada etapa varia entre 5 e 10 minutos.

Destacamos a importância de responder às duas etapas da pesquisa!!!

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato com [tatiane.melo@aluno.unb.br](mailto:tatiane.melo@aluno.unb.br).

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Tatiane Alves de Melo

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília.

Você afirma ter lido e entendido as informações desta Carta Convite e aceitado voluntariamente participar desta pesquisa?

Sim

## Parte 1: Liderança

Os itens seguintes representam **comportamentos dos líderes em relação aos servidores da sua equipe**. Utilizando a escala abaixo, indique o quanto você concorda/discorda de que cada uma dessas frases descreve os **comportamentos do seu líder/chefe atual**. Se possível, não deixe nenhum item em branco! Há a opção “prefiro não me manifestar”.

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Prefiro não me manifestar	Concordo	Concordo totalmente

1. Preocupa-se com o bem-estar dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
2. Trata os servidores de forma amigável.	① ② ③ ④ ⑤
3. Preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
4. Acompanha os resultados do trabalho de cada servidor.	① ② ③ ④ ⑤
5. Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	① ② ③ ④ ⑤
6. Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
7. Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	① ② ③ ④ ⑤
8. Tem o foco voltado para os resultados do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
9. É atento(a) ao cumprimento dos prazos do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
10. Enfatiza a importância do desempenho de cada servidor.	① ② ③ ④ ⑤
11. Mostra-se atento(a) às demandas dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤

## Parte 2: Práticas de Gestão de Pessoas no Serviço Público

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, marcando a opção que melhor reflete a **sua percepção em relação às práticas de gestão de pessoas da instituição**. Se possível, não deixe nenhum item em branco! Há a opção “prefiro não me manifestar”.

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Prefiro não me manifestar	Concordo	Concordo totalmente

1. Na instituição, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.	① ② ③ ④ ⑤
2. Na instituição, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.	① ② ③ ④ ⑤
3. A instituição estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.	① ② ③ ④ ⑤
4. Os servidores sentem orgulho de trabalhar na instituição.	① ② ③ ④ ⑤
5. A instituição privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
6. Na instituição, há um clima de cooperação entre os servidores.	① ② ③ ④ ⑤
7. A instituição trata os servidores da organização com respeito.	① ② ③ ④ ⑤
8. Os servidores da instituição são prestativos.	① ② ③ ④ ⑤
9. A instituição investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	① ② ③ ④ ⑤
10. Na instituição, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	① ② ③ ④ ⑤
11. A instituição auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos/eventos, etc.).	① ② ③ ④ ⑤
12. Na instituição, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
13. Na instituição, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
14. Na instituição, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.	① ② ③ ④ ⑤

Qual o seu e-mail? \_\_\_\_\_

Asseguro que essa informação tem a única intenção de juntar as respostas das duas etapas da pesquisa e depois será descartada, garantindo seu anonimato e a total confidencialidade das respostas.

**Muito obrigada pela colaboração!**

**Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!**



<https://hrm.adm.br>

## **Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica (Segunda Etapa)**

Bem-vindo(a) à segunda etapa da pesquisa intitulada [*Título*]. Você recebeu o questionário da segunda e última etapa da pesquisa porque participou da primeira etapa.

Agradecemos sua colaboração, que é fundamental para o sucesso desta pesquisa, cujos resultados serão utilizados pelos gestores da instituição para melhorar a qualidade de vida no teletrabalho. O tempo médio para responder a esta etapa varia entre 5 e 10 minutos.

As questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você realmente pensa.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato com [tatiane.melo@aluno.unb.br](mailto:tatiane.melo@aluno.unb.br).

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Tatiane Alves de Melo

### Parte 3: Qualidade de Vida no Teletrabalho

Pensando no desenvolvimento de seu trabalho quando está realizando o teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas a seguir. Se possível, não deixe nenhum item em branco! Há a opção “prefiro não me manifestar”.

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Prefiro não me manifestar	Concordo	Concordo totalmente

1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional.	① ② ③ ④ ⑤
2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
3. Sinto-me mais disposto(a) para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição.	① ② ③ ④ ⑤
4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável.	① ② ③ ④ ⑤
5. Sinto-me satisfeito(a) ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva.	① ② ③ ④ ⑤
7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo(a) à minha família.	① ② ③ ④ ⑤
8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade.	① ② ③ ④ ⑤
9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
11. Tenho disciplina na execução das atividades.	① ② ③ ④ ⑤
12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
13. A instituição oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
16. Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe/gestor.	① ② ③ ④ ⑤
17. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido(a).	① ② ③ ④ ⑤
18. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado.	① ② ③ ④ ⑤
19. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada.	① ② ③ ④ ⑤
20. Utilizo móveis ergonômicos/adequados para execução das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
21. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
22. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória.	① ② ③ ④ ⑤
23. Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos (funcionam) fora da instituição.	① ② ③ ④ ⑤
24. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
25. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados.	① ② ③ ④ ⑤
26. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido(a).	① ② ③ ④ ⑤
27. O teletrabalho exige maior comprometimento.	① ② ③ ④ ⑤

**Parte 4: Questões abertas**

1. Descreva, em poucas palavras, as principais dificuldades enfrentadas por você no teletrabalho.

---

---

---

---

---

2. Descreva, em poucas palavras, sugestões para enfrentar as dificuldades apontadas na questão anterior.

---

---

---

---

---

## Parte 5: Informações Demográfico-Funcionais

1. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ anos

2. Gênero:

Feminino

Masculino

Outro

3. Qual sua escolaridade completa?

Ensino Médio

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós-Doutorado

4. Há quanto tempo está ou esteve em teletrabalho? Especifique em meses ou anos: \_\_\_\_\_

5. Qual é o seu local (Campus) de trabalho?

**Muito obrigada pela colaboração!**

**Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!**



<https://hrm.adm.br>

## Apêndice B. Formulário Avaliação Juízes

Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4
1. Considerando a visão de líder, qual é a sua percepção sobre os resultados coligidos?	2. Quais sugestões você daria para tratar os pontos críticos identificados?	3. Na sua opinião, como o teletrabalho afetou as variáveis da pesquisa, ou seja, a liderança, as práticas de GP e a qualidade de vida dos servidores?	4. Gostaria de acrescentar algo, que talvez não tenhamos abordado durante a entrevista?
1º Atributo: Grau de alinhamento aos objetivos da pesquisa - (Consistência com o problema da pesquisa e os objetivos indicados).			
<b>Observações - 1º Atributo</b>			
2º Atributo: Grau de aderência aos construtos - (Consistência com paradigmas analíticos e construtos).			
<b>Observações - 2º Atributo</b>			
3º Atributo: Grau de clareza da linguagem - (Considerar o público-alvo; usar frases curtas e simples; avaliação de uma única ação observável, explícita e clara; evitar expressões ambíguas, excessivamente técnicas ou negativas).			
<b>Observações - 3º Atributo</b>			

Nota: Conteúdo do formulário eletrônico adaptado de Torlig et al. (2022).

①	②	③	④	⑤
NENHUM	BAIXO	MÉDIO	ALTO	TOTAL
O conteúdo do item não apresenta nenhum grau de clareza	O conteúdo do item apresenta um baixo grau de clareza	O conteúdo do item apresenta um grau médio de clareza	O conteúdo do item apresenta um alto grau de clareza	O item é totalmente claro em todo o seu conteúdo

**Muito obrigada pela colaboração!**

**Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!**



<https://hrm.adm.br>

### Apêndice C. Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Entrevista n° \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Horário - Início: \_\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo no cargo: \_\_\_\_\_

Tempo na instituição: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Escolaridade completa: \_\_\_\_\_

Entrevista	Descrição
<b>Momento 1 Apresentação Diagnóstico</b>	Apresentação dos Resultados dos Objetivos Específicos II, III e IV, com destaque para os pontos críticos e as dificuldades relatadas pelos servidores na realização do teletrabalho.
<b>Momento 2 Perguntas</b>	1) Considerando a visão de líder, qual é a sua percepção geral sobre os resultados coligidos?
	2) Quais sugestões você daria para tratar os pontos críticos identificados?
	3) Na sua opinião, como o teletrabalho afetou as variáveis da pesquisa, ou seja, a liderança, as práticas de GP e a qualidade de vida dos servidores?
	4) Gostaria de acrescentar algo, que talvez não tenhamos abordado durante a entrevista?

**Muito obrigada pela colaboração!**  
**Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!**



<https://hrm.adm.br>

## Apêndice D. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

### Gestores dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa [*Título*], de responsabilidade de Tatiane Alves de Melo, estudante de doutorado da Universidade de Brasília. O objetivo desta pesquisa é propor um modelo para analisar as relações entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto do teletrabalho de servidores públicos. Assim, gostaria de consultá-lo(a) sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a). Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como entrevista e gravação de áudio ficarão sob a guarda da pesquisadora responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada com servidores que são gestores (líderes) ou que façam parte das coordenações de Gestão de Pessoas ou Qualidade de Vida no Teletrabalho. Cabe ressaltar que a entrevista poderá ser realizada na sala de reuniões localizada em cada Campus e/ou Reitoria da Instituição ou por meio da plataforma de videoconferência *Microsoft Teams*, de acordo com a disponibilidade do(a) participante. É para estes procedimentos que você está sendo convidado a participar. Sua participação na pesquisa não implica em nenhum risco, penalidade ou prêmio.

Espera-se que esta pesquisa oportunize um diagnóstico para os gestores da Instituição implementarem uma gestão de pessoas baseada em evidências cada vez mais humanizada, sustentável e efetiva.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode contatar a pesquisadora responsável por meio do telefone 61 98243-8213 ou pelo *e-mail* tatiane.melo@aluno.unb.br.

Os resultados da pesquisa serão disponibilizados para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PRGP) da Instituição, oportunizando o acesso por parte dos servidores. Além disso, os resultados da pesquisa podem ser publicados posteriormente em eventos ou revistas na comunidade científica, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do *e-mail* do CEP/CHS: cep\_chs@unb.br ou pelo telefone: (61) 3107 1592.

Este documento foi elaborado em duas vias, uma ficará com a pesquisadora responsável pela pesquisa e a outra com você.

---

Rubrica do(a) participante

---

Rubrica da pesquisadora

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.