



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA - FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP

CAYZA PINHEIRO SANTOS

**ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO:
EFEITO MODERADOR DA CONFIANÇA DA EQUIPE**

Brasília-DF

2023

CAYZA PINHEIRO SANTOS

**ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO:
EFEITO MODERADOR DA CONFIANÇA DA EQUIPE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja de Britto

Brasília-DF

2023

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Se SANTOS, CAYZA PINHEIRO
ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO:
EFEITO MODERADOR DA CONFIANÇA DA EQUIPE / CAYZA PINHEIRO
SANTOS; orientador Maria Júlia Pantoja de Britto. --
Brasília, 2023.
95 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) --
Universidade de Brasília, 2023.

1. Estilos de Liderança. 2. Engajamento. 3. Teletrabalho.
4. Efeito Moderador. 5. Confiança. I. Britto, Maria Júlia
Pantoja de , orient. II. Título.

CAYZA PINHEIRO SANTOS

**ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TELETRABALHO:
EFEITO MODERADOR DA CONFIANÇA DA EQUIPE**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maria Júlia Pantoja de Britto
Presidente - Faculdade UnB Planaltina – FUP

Prof. Dr. Paulo Resende da Silva
Membro Externo – Universidade de Évora

Prof. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida Membro
Membro Interno - Faculdade UnB Planaltina – FUP

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Suplente - Faculdade UnB Planaltina - FUP

RESUMO

Nas últimas décadas, os avanços tecnológicos articulados às novas modalidades de trabalho (híbrido e teletrabalho), bem como às competências técnicas e comportamentais emergentes no contexto da transformação digital, vêm impulsionando novos arranjos e configurações organizacionais. Compreendendo esse cenário, este estudo investiga as relações entre os estilos de liderança, voltados para as pessoas ou para os resultados e os níveis de engajamento de teletrabalhadores, em uma autarquia federal, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Faz isso com foco no contexto do teletrabalho exercido na referida organização. Considera-se, nessa análise, em específico, a mediação da variável confiança para influenciar os resultados nos níveis de engajamento dos teletrabalhadores. Portanto, o objetivo geral deste estudo é verificar como os níveis de confiança das equipes virtuais podem interagir com os estilos de liderança para explicar os níveis de engajamento do teletrabalhador no FNDE. O estudo é explicativo, com delineamento de corte transversal, abordagem quantitativa, uso de *survey* e amostra não-probabilística. Foram utilizadas 3 escalas de medida previamente validadas: estilos de liderança, confiança na equipe e engajamento no trabalho. Como resultados deste estudo, confirmou-se a existência de uma relação positiva entre os estilos de liderança, sejam focados em tarefas ou pessoas, e o engajamento no trabalho a distância. Os dados indicaram que os teletrabalhadores pesquisados percebem o teletrabalho como uma experiência positiva. Eles estão comprometidos com o desempenho de suas funções e tendem a se engajar e aprimorar seu desempenho em atividades laborais remotas. Adicionalmente, foi evidenciado que a variável confiança se posiciona como um componente mediador expressivo nessa relação, agora vislumbrada num ambiente a distância. Implicações práticas dos resultados obtidos para as políticas públicas de gestão de pessoas são discutidas.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho; Liderança; Engajamento; Confiança; Políticas Públicas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

In recent decades, technological advances linked to new work modalities (hybrid and teleworking), as well as technical and behavioral skills emerging in the context of digital transformation, have been driving new organizational arrangements and configurations. Understanding this scenario, this study investigates the relationships between leadership styles, focused on people or results, and the engagement levels of teleworkers, in a federal agency, the National Education Development Fund (FNDE). It does this focusing on the context of teleworking carried out in that organization. In this analysis, specifically, the mediation of the trust variable is considered to influence the results in the engagement levels of teleworkers. Therefore, the general objective of this study is to verify how the trust levels of virtual teams can interact with leadership styles to explain teleworker engagement levels in the FNDE. The study is explanatory, with a cross-sectional design, quantitative approach, use of a survey and non-probabilistic sample. Three previously validated measurement scales were used: leadership styles, trust in the team and work engagement. As a result of this study, the existence of a positive relationship between leadership styles, whether focused on tasks or people, and engagement in distance work was confirmed. The data indicated that the teleworkers surveyed perceive teleworking as a positive experience. They are committed to performing their duties and tend to engage and improve their performance in remote work activities. Additionally, it was demonstrated that the trust variable is positioned as an important mediating component in this relationship, now seen in a remote environment. Practical implications of the results obtained for public people management policies are discussed.

KEYWORDS: *Teleworking; Leadership; Engagement; Trust; Public People Management Policies.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela grande oportunidade de cursar este mestrado e por tantas bênçãos ao longo da minha vida pessoal e profissional. Sou grata por este presente maravilhoso que é a vida! Agradeço também pelas pessoas que o Senhor colocou em meu caminho. Muitas delas me inspiram, ajudaram, desafiaram e me encorajam a ser cada dia melhor.

Aos meus queridos pais, Zulmar e Maria Luiza, responsáveis por minha formação e por sempre acreditarem em meu potencial. Também agradeço à Cárita, minha irmã, por ser uma figura constantemente presente na minha vida, fornecendo apoio, conselhos e amizade.

Ao meu esposo Fernando, pelo companheirismo, amor, confiança, paciência, apoio e compreensão durante essa e outras tantas jornadas desafiadoras. Sem ele, este trabalho não seria possível.

Aos meus queridos e amados filhos, Isabelly e Fernando Filho, minhas grandes inspirações para o crescimento e também o motivo de constantes alegrias.

À minha orientadora, Professora Maria Júlia Pantoja de Britto, pela paciência, dedicação, pelos esclarecimentos e pelos direcionamentos, sobretudo pela maneira que me conduziu. Com tranquilidade, leveza e argúcia, durante todo o processo de pesquisa, levou-me às contribuições deste estudo científico.

Aos Professores que me apoiaram na construção desta pesquisa, Igor Guevara Loyola de Souza e Marcos Rogério Martins Costa, cujas contribuições foram fundamentais na construção deste trabalho e aos Professores Paulo Resende da Silva, Alexandre Nascimento de Almeida Membro, Mauro Eduardo Del Grossi cujas contribuições tbm se fizeram primordiais neste trabalho e por terem, gentilmente, aceitado o convite para integrarem a comissão examinadora.

Aos meus colegas de turma, pelo agradável ambiente das aulas, em especial à Lívia de Paula Miranda Pereira Frauches, Tiago Mesquita Paz, Yara Costa e Aldair de Oliveira Veloso com os quais tive o prazer de conviver e compartilhar inúmeras experiências. Juntos, proporcionaram, cada um a seu modo, forças para findar essa etapa de minha formação.

À amiga Jacqueline Clara Queiroz, que me acompanha durante a minha vida, fazendo-me não somente acreditar que é possível mas fazendo-me entender as adversidades da vida pessoal, sempre me demonstrando as ferramentas e as possibilidades que a nossa carreira nos traz. E ao apoio de Elizete Tavares de Gonzaga e Karina Estevanato Coutinho Viglioni Salgado, por me estimularem, desde o primeiro momento, a ingressar e concluir o mestrado.

À equipe da instituição estudada pelo apoio no fornecimento de informações e conhecimentos relevantes à consecução desta pesquisa. E também agradeço, em especial, aos participantes pelas valiosas contribuições oferecidas.

Ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e à Universidade de Brasília, minha eterna gratidão pela oportunidade de aquisição de conhecimentos.

A todos que, direta e indiretamente, me apoiaram na realização desta pesquisa que traz contribuições para a Ciência e a sociedade como um todo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da Literatura.....	24
Figura 2 – Modelo de Liderança Contínuo.....	26
Figura 3 - Grade de Liderança Gerencial	26
Figura 4 – Modelo Teórico do Subsídio do Teletrabalho	35
Figura 5 – Relacionamento entre Variável Mediadora, Antecedente e Critério	41
Figura 6 – Estrutura organizacional do FNDE	48
Figura 7 – Infográfico da População do FNDE.....	50
Figura 8 – Escala Aplicada nos Questionários	58
Figura 9 - Análise da mediação da variável <i>Confiança na equipe</i> nas escalas	76
Figura 10 – Mediação da Confiança na Equipe.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de estudos publicados na base Web of Science entre 1980 e 2019 sobre engajamento no trabalho	32
Gráfico 2 – Gênero	53
Gráfico 3 – Faixa etária	53
Gráfico 4 – Estado civil	53
Gráfico 5 – Tipo de cargo na carreira pública	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Regulamentos e Portarias relativos ao Teletrabalho no FNDE.....	37
Quadro 2 -Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	39
Quadro 3 -Decisões e Operações Metodológicas.....	43
Quadro 4 - Metodologia de Pesquisa.....	45
Quadro 5 – Dimensões e Itens da Medida de Estilos de Liderança.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Referencial Teórico: resultado da pesquisa sistemática e assistemática.....	23
Tabela 2 – Caracterização da amostra	51
Tabela 3 - Cargas Fatoriais da Medida Heteroavaliação de Estilos de Liderança.....	61
Tabela 4 – Índices de Ajuste dos Fatores da Escala de Heteroavaliação dos Estilos de Liderança	62
Tabela 5 – Cargas Fatoriais da Medida Confiança na Equipe.....	63
Tabela 6 – Covariância dos Fatores da Medida Confiança nos colegas.....	64
Tabela 7 – Índices de Ajuste dos Fatores da Escala Confiança na Equipe.....	64
Tabela 8 – Cargas Fatoriais da Medida Engajamento no Trabalho.....	65
Tabela 9 - Covariância dos Fatores da Medida Engajamento no Trabalho	66
Tabela 10 – Dimensões e Itens da Medida de Engajamento no Trabalho.....	66
Tabela 11 – Índices de Modificação da Medida de Engajamento no Trabalho.....	67
Tabela 12 – Cargas Fatoriais da Medida Ajustada de Engajamento no Trabalho.....	70
Tabela 13 – Índices de Confiabilidade	70
Tabela 14 – Estatística descritiva	71
Tabela 15 – Índices de Ajuste das Estruturas Fatoriais dos Modelos de Mediação	72
Tabela 16 – Coeficientes de Regressão	73
Tabela 17 – Análise de Mediação.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	Notação para Modelagem de Processos de Negócio
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF/88	Constituição Federal de 1988
CGGE	Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
MEC	Ministério da Educação
PGR	Programa de Gestão por Resultados
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
DIRAD	Diretoria de Administração
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
SAPIENS	Sistema de Inteligência Jurídica
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SISGP	Sistema do Programa de Gestão
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 LIDERANÇA: PRINCIPAIS CONCEITOS E MODELOS.....	25
2.1.1 Liderança orientada para relacionamentos/pessoas.....	29
2.1.2 Liderança orientada para tarefas/resultados	30
2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO: PESQUISAS NO SETOR PÚBLICO	30
2.3 CONFIANÇA: PRINCIPAIS DEFINIÇÕES E ESTUDOS EMPÍRICOS	33
2.4 O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E NO FNDE	36
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 TIPO DE PESQUISA	43
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	47
3.2.1 Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)	47
3.2.2 Estrutura Organizacional do FNDE.....	48
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA	49
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISAS.....	55
3.5 VALIDAÇÃO SEMÂNTICA	56
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	57
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	58

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
4.1 AFC DA ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA	60
4.2 AFC DA ESCALA DE CONFIANÇA NA EQUIPE.....	63
4.3 AFC DA MEDIDA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO	65
4.4 VALIDADE INTERNA	70
4.5 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	71
4.6 TESTES DE HIPÓTESES: MODELAGEM POR EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICES	88
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	88
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO INSTUCIONAL	89
ANEXOS	90
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO ENGAJAMENTO NO TRABALHO (UWES-9)	90
ANEXO B – ESCALA DE CONFIANÇA NOS COLEGAS	91
ANEXO C – ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA.....	93
ANEXO D – DISTRIBUIÇÃO DOS ITENS PELOS FATORES DE ACORDO COM A VERSÃO FINAL DA ESCALA	94
ANEXO E – RESULTADO DO PAF PARAS DUAS AMOSTRAS	95

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a interseção entre avanços tecnológicos e as transformações nas modalidades de trabalho tem desencadeado profundas mudanças nas dinâmicas organizacionais, tanto no setor público quanto no privado. A ascensão de configurações laborais diversas, como o trabalho presencial, híbrido e teletrabalho, tem sido marcada pela liderança de equipes distantes fisicamente, uma realidade evidenciada pelo rápido crescimento do teletrabalho, especialmente durante os últimos dois anos. (SAYÃO, 2022). Diante desse cenário, a administração pública federal, em resposta ao contexto pandêmico, promoveu o teletrabalho para cerca de 63% de sua força de trabalho, representando aproximadamente 357.767 servidores (BRASIL; ENAP; DUKE, 2020).

Essa transição para modalidades remotas de trabalho impôs alterações substanciais nas práticas organizacionais, exigindo uma compreensão aprofundada das interconexões entre teletrabalho, liderança, equipes e resultados. Sob a mediação das tecnologias da informação, este novo ambiente laboral apresenta uma complexidade elevada, demandando abordagens inovadoras, atitudes e comportamentos para garantir a sustentabilidade organizacional (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022), o teletrabalho refere-se à utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – como computadores de mesa, laptops, tablets e smartphones – para a realização do trabalho fora das instalações do empregador. Isso inclui o trabalho realizado em casa, em um escritório satélite ou em outro local (BENAVIDES *et al.*, 2021; BISPO; ESTIVAL; TEIXEIRA, 2020). A aplicação de modelos de trabalho mais flexíveis é crescente e focada na produção de resultados, em detrimento da exigência de presença física diária nos ambientes organizacionais (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021).

Diversas nomenclaturas como: *trabalho à distância*, *trabalho remoto*, *trabalho virtual*, *trabalho fora da empresa*, *trabalho não presencial*, *trabalho flexível* convergem na flexibilização do local e horário de trabalho, utilizando TICs para a execução de tarefas e, conseqüentemente, ampliando as fronteiras organizacionais (ROCHA; AMADOR, 2018).

Nesse contexto, a dinâmica de trabalho mediada pela tecnologia e já formalizada nas organizações públicas, adquire novos relevos. As variáveis *estilos de liderança*, *confiança* e *níveis de engajamento* dos integrantes das equipes se tornam elementos

essenciais. Consequentemente, são aspectos que requerem um aprofundamento técnico e mais esforços de pesquisa.

Na esteira dessa discussão, Avolio e Bass (2004) salientam que a liderança faz referência a capacidade de influenciar outras pessoas, considerando seus valores, crenças e significados. Para isso, articulam-se os esforços em equipe para o alcance dos resultados planejados pela instituição. Diante disso, é possível inferir o protagonismo do líder para o adequado desenvolvimento das instituições.

Ao adotar essa perspectiva, torna-se evidente que, além das competências técnicas, líderes em diversas áreas e níveis hierárquicos precisam mobilizar um conjunto multifacetado de habilidades gerenciais e comportamentais para promover o desempenho efetivo da liderança (MELO, 2004). No contexto específico do teletrabalho, onde a gestão de equipes dispersas geograficamente é facilitada pelas TICs, competências como comunicação, habilidades sociais, habilidades digitais e, sobretudo, confiabilidade adquirem uma centralidade crucial (VAN WART *et al.*, 2019).

O desafio requerido da liderança está na busca por minimizar o isolamento e também o distanciamento dos liderados, bem como manter a qualidade de vida e engajar a equipe para o alcance de resultados. Dentro desse enfoque, merece destaque uma reflexão sobre a confiança. Isso é pertinente na medida em que ela é percebida como fator fundamental que influencia as relações interpessoais e os níveis de engajamento no trabalho. Tem-se, assim, impacto significativo no ambiente organizacional (BARROS; FORMIGA; VASCONCELOS, 2021).

Tendo em vista o cenário apresentado, evidencia-se a importância da realização deste trabalho, que teve como lócus da pesquisa uma instituição que adota o teletrabalho em um percentual significativo de trabalhadores em variadas áreas da instituição. Cabe ainda destacar a ausência de pesquisas sobre o referido tema em relação à organização estudada que é o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Pretende-se examinar nesse lócus como as relações entre os construtos liderança, confiança e engajamento se articulam no teletrabalho.

Considerando esse panorama, esta pesquisa tem por finalidade verificar os efeitos da confiança da equipe no relacionamento entre o perfil de liderança e os níveis de engajamento dos integrantes das equipes de teletrabalhadores do FNDE. No próximo tópico, será apresentado o problema que esta pesquisa se propõe a investigar.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pandemia de covid-19 mudou o mundo e, de certa maneira, também afetou as formas, os modelos e os processos de trabalho. As organizações tiveram que acelerar algo que sabiam ser iminente no futuro, mas que não acreditavam que seria imediato e tão célere: o teletrabalho. Essa situação representou, no contexto pandêmico, um desafio para a sobrevivência das organizações e isso tornou o ambiente empresarial mais complexo e dinâmico. Os colaboradores tiveram que, por sua vez, se adaptar a novas formas de trabalho (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020). Isso decorreu, porque o teletrabalho se tornou uma estratégia eficaz para a manutenção das atividades das organizações que se viram obrigadas a cumprir o distanciamento social decorrente dos riscos de contaminação pela nova doença (SANTOS; REIS, 2021).

Para Santos e Reis (2021), faz-se necessário pesquisas relacionados à cultura organizacional, produtividade a partir de indicadores de desempenho e diagnóstico da disponibilidade de infraestrutura e recursos tecnológicos presentes nas organizações públicas para a prática do teletrabalho. Segundo os estudiosos, é preciso identificar elementos a partir da percepção dos próprios colaboradores da administração pública federal quanto à prática do teletrabalho. Em sintonia com o que propõem Santos e Reis (2021), Sayão (2022) sugere que consultar os colaboradores para saber o que pensam e como percebem as diversas formas de trabalho é fundamental para a contribuição na discussão da efetiva implementação dessa modalidade de trabalho na própria administração pública.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com o entendimento dos fatores que influenciam não somente no estilo de liderança ideal para o ambiente virtual, como também nos efeitos da variável confiança para o engajamento dos servidores públicos no contexto do teletrabalho. Os resultados alcançados podem subsidiar, portanto, um modelo de gestão mais eficiente nos órgãos públicos. Perante o exposto, este estudo busca agregar concepções e fundamentos sobre o perfil de liderança demandado nas instituições públicas brasileiras, tendo em vista a crescente adesão ao trabalho remoto e a carência de estudos na área.

Dessa forma, investiga-se como organizações públicas podem delinear os perfis mais adequados à essa modalidade remota. Para isso, questiona-se: em que medida os

Estilos de Liderança – centrados em resultados ou em pessoas –, regulados pela variável confiança, em maior ou menor grau, na equipe e/ou colegas de trabalho, podem influenciar os níveis de engajamento do teletrabalhador no setor público? Essa é questão que norteará a presente investigação.

1.2 OBJETIVOS

Este tópico concentra-se na explicitação dos objetivos geral e específicos deste trabalho. O objetivo geral tem, como princípio, orientar o horizonte de pesquisa. Já os objetivos específicos dão fundamento teórico e metodológico para se alcançar o objetivo geral, conforme Marconi e Lakatos (2021).

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar como os níveis de confiança das equipes virtuais podem interagir com os perfis de liderança para explicar os níveis de engajamento do teletrabalhador em uma instituição da Administração Pública Federal, o FNDE.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral, são desdobrados os seguintes objetivos específicos:

- I. Analisar a literatura mais recente sobre teletrabalho e confiança na equipe;
- I. Descrever os níveis de confiança e de engajamento na amostra de participantes da pesquisa;
- II. Verificar o efeito da variável confiança na equipe na relação entre os estilos de liderança orientados para pessoas e resultados e os níveis de engajamento de teletrabalhadores no FNDE.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo focaliza as relações entre os estilos de liderança, voltados para as pessoas ou para os resultados, em uma autarquia federal, o FNDE. Faz isso com ênfase no contexto do teletrabalho exercido na referida organização. Considera-se, ainda, a mediação da variável *confiança* para influenciar os resultados nos níveis de engajamento dos teletrabalhadores.

É importante salientar lacunas propostas por autores conceituados, o que enseja e motiva esta pesquisa. Há um certo vácuo na literatura nacional, pois, por ora, falta um marco analítico e conceitual a respeito de engajamento no trabalho no setor público, o que, como afirmam autores contemporâneos como Camões e Oliveira (2021), gera uma ampla agenda de pesquisa para estudos futuros. Para Fletcher *et al.* (2020), apesar de encontrar uma gama de evidências sobre antecedentes e resultados de engajamento amplamente aplicáveis, parece haver uma diferença no engajamento dentro de organizações do setor público e isso pode levar a limitações por falta de consideração das questões contextuais específicas desse setor.

Assim, é relevante se identificar fatores específicos de influência, bem como as maneiras pelas quais o engajamento é vivenciado (FLETCHER *et al.*, 2020). Em outras palavras, para compreender como ocorre o engajamento no trabalho em organizações públicas, é necessário levar em consideração as características dos contextos social e organizacional. Esses fatores contextuais são fundamentais para se entender peculiaridades existentes na administração pública e no país no qual o teletrabalho é implementado (CAMÕES; OLIVEIRA, 2021).

Esses dados podem, assim, gerar contribuições para o delineamento de uma visão contextualizada e integrada às singularidades de uma organização pública federal acerca da implantação do teletrabalho. Desse modo, os resultados podem complementar as pesquisas até então encontradas que apresentam uma visão ainda limitado do setor público. É, como apontado por Machado e Toledo (2022), uma possibilidade de ampliar a percepção sobre o teletrabalho no serviço público.

Para Machado e Toledo (2022), os estudos exploratórios justificam-se ainda pela possibilidade de existirem variáveis específicas, não amplamente identificadas na literatura internacional, que exercem influência no engajamento e podem ainda não ter sido anotados de forma suficiente. Em outros termos, existem variáveis específicas do contexto de análise que determinam o engajamento que não foram aprofundadas. Identificar de que forma as

variáveis nos diferentes níveis se comportam e o que aparece de forma mais evidente no contexto nacional é, então, relevante.

Cabe destacar, ainda, como sugerem Perry e Wise (1990), que é provável que existam variáveis típicas da cultura organizacional do serviço público, no caso do sistema brasileiro. Essas variáveis do contexto político-institucional mais amplo possam ser determinantes importantes do engajamento e também devem ser consideradas. Portanto, tanto as variáveis específicas do contexto de análise, quanto as do macro contexto podem determinar o engajamento (PERRY; WISE, 1990).

Para Bailey (2020), porém, há um corpo de evidências que dá algum suporte para a visão de que altos níveis de engajamento, quando vistos como um estado psicológico multifacetado, são benéficos para indivíduos e empregadores. Esses aspectos influenciam no que pode ser considerado como boas práticas de gestão e liderança, já que tendem a elevar os níveis de engajamento. Tem-se, dessa forma, pertinência para pesquisas futuras que busquem desenvolver e estender conceituações e teorizações atuais sobre engajamento. Faz-se isso por meio de investigações que levam em conta os contextos organizacionais e políticos atrelados ao engajamento.

Na análise de estudos longitudinais, conduzida por Lesener *et al.*, (2020), os recursos dos níveis individuais, de equipes/liderança e organizacionais são preditores de engajamento. Nessa meta-análise, foi possível verificar consistência nas associações transversais positivas entre uma ampla gama de recursos de trabalho – por exemplo, autonomia, apoio social, variedade de tarefas, liderança (transformacional) – e engajamento no trabalho.

Ademais, corrobora essas lacunas, Kaplan *et al.* (2018) citando estudos qualitativos que apontaram para a centralidade da confiança nesse processo de tomada de decisão. Exemplos disso são os estudos de Bailey e Kurland, (2002) e Peters, Den Dulk e L.; De Ruijter (2010). Simplificando, os gerentes muitas vezes não confiam em seus funcionários para um desempenho eficaz. E essa situação se mantém, porque, em geral, as avaliações quantitativas do papel da confiança estão ausentes no mirante epistemológico da gerência. Essa supervisão talvez seja especialmente relevante, visto que os estudiosos sugerem, constantemente, que se investigue o que pode estar por trás dessa resistência do gerente em analisar a confiança de seus colaboradores (PETERS *et al.*, 2010).

Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), como vantagem primordial, o fator liderança tem forte relevância e responsabilidade pelo desenvolvimento de uma visão

condizente com a realidade. É também pelo desdobramento da liderança que se observa a criação de estratégias para implementar uma visão sobre os processos internos, bem como a delegação de autonomia às pessoas que estão ao seu redor. Isso é influenciado pelo depósito de confiança na equipe que o líder faz (ou não) quando cria e implementa a premissa de colaboração mútua. Nesse diapasão, para Li *et al.* (2021), quando os seguidores percebem um líder como atencioso e preocupado com seu bem-estar ou quando recebem apoio e confiança sentem-se obrigados a retribuir esse comportamento. E ainda complementam que uma cultura orientada para o futuro pode ser um cenário que aumenta a eficácia dos estilos de liderança (por exemplo, confiança, justiça e apoio) que, por sua parte, aumentam a motivação dos funcionários.

Para Figueredo (2021), os objetivos organizacionais são atingidos com líderes capacitados e quando os liderados detém competências profissionais suficientes para um desempenho eficaz. O desenvolvimento de cada membro do grupo é uma responsabilidade esperada no desempenho da liderança, independentemente do estilo. Com isso, não é responsabilidade somente de um membro, mas compartilhada por todos, em especial pelo líder.

Percebendo essa constante em artigos internacionais, torna-se evidente a necessidade de uma pesquisa aplicada quantitativa, dentro do contexto público brasileiro. Pretende-se fazer isso frente ao delineamento dessa competência demandada, que é a liderança virtual. Busca-se examiná-la à luz do fator de *confiança das equipes*, verificando, para tanto, níveis a serem testados para o engajamento da equipe virtual, dentro da Administração Pública. Isso é o que vai ser explorado neste trabalho.

Para se alcançar esse intento, este estudo foi segmentado em cinco capítulos. Neste Capítulo 1, foi apresentada a formulação do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para o estudo. No Capítulo 2, examinam-se conceitos essenciais como: modelos de liderança, engajamento no trabalho, confiança. Também, faz-se uma síntese do contexto do teletrabalho na Administração Pública brasileira. O Capítulo 3 detalha o tipo de pesquisa, a caracterização da organização (FNDE), a estrutura organizacional, o perfil dos participantes, os instrumentos, os procedimentos de coleta e os de análise de dados. O Capítulo 4 é dedicado à análise e discussão dos resultados. Nele, são apresentadas as análises fatorial confirmatória das escalas de medida relativas à liderança, confiança e engajamento, explorando, ainda, a validade interna, as estatísticas descritivas e os testes de hipóteses. Então, no Capítulo 5, são elencadas as considerações finais, em que são

destacadas as contribuições deste estudo e tecidas as reflexões sobre as limitações e as aplicações futuras dos resultados alcançados. Encontram-se, no final, os apêndices e os anexos da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No levantamento de referências utilizadas para a fundamentação deste projeto, fez-se necessária uma pesquisa sistematizada de determinados conceitos e estudos publicados, envolvendo posicionamentos teóricos, possíveis divergências e especificidades. Preliminarmente, buscou-se apresentar uma contextualização acerca das equipes virtuais na administração pública, abordando conceitos e achados recentes nas produções científicas examinadas. Nesse contexto, cabe ainda entender este novo formato laboral em seu contexto original e não somente sob uma perspectiva imediatista e emergencial, ocorrida no sentido de atender os protocolos de enfrentamento pandêmico e pós-pandêmico.

Destaca-se que a pós-pandemia ocorreu oficialmente no dia 5 de maio de 2023, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou o fim da emergência de saúde global da pandemia de covid-19¹. O período pandêmico ficou marcado por 40 meses, desde o anúncio, em 30 de janeiro de 2020, que divulgou inicialmente a emergência de saúde pública de interesse internacional. Tem-se, assim, um período bastante significativo de desafios e adaptações para todas as organizações do mundo.

Em atenção às diretrizes de uma revisão sistemática, que permite classificar os artigos quanto à sua relevância científica, foram considerados os três fatores relevantes em um artigo científico: (A) o fator de impacto, (B) o ano da publicação da pesquisa e (B) o número de citações. Foram utilizados em primeira etapa, como base de dados para a pesquisa via *web*, a busca nessas fontes: o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); *Google Acadêmico*; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); e *Web of Science*.

Na intenção de analisar as contribuições dessas variáveis mencionadas no setor público, foi conduzido o referido levantamento sistemático nas quatro bases de dados supracitadas. No intuito de obter acesso aos artigos científicos, dissertações e teses que abordem o tema de *Liderança no ambiente virtual no Setor Público, confiança e engajamento no trabalho*. Com as seguintes etapas para o levantamento: (i) identificação dos descritores; (ii) buscas nas bases de dados e bibliotecas eletrônicas; (iii) filtragem das publicações; e (iv) análise dos artigos.

¹ Essa notícia foi promovida pelos principais canais de comunicação em todo o mundo. Exemplo disso está no site: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2023/05/05/oms-declara-o-fim-da-emergencia-global-de-covid.ghtml> Acesso em: 28 out. 2023.

Foram empregadas as seguintes as palavras-chaves e descritores (*strings*): teletrabalho; liderança organizacional; confiança; engajamento; gestão pública. Para trabalhar com esses descritores, foram sendo utilizados, alternativamente, os operadores booleanos *AND*, *OR* e *NOT* nas mesmas palavras-chave. Isso feito considerando tanto a línguas inglesa quanto a língua portuguesa (MARCONI; LAKATOS, 2021)².

Na segunda etapa, foram aplicados filtros como: (i) idiomas inglês e português; (ii) revisados por pares e, quando possível, (iii) materiais com o maior número de citações. Em complemento, após uma análise inicial, aplicou-se um filtro quanto ao intervalo temporal: (iv) 2017 a 2022. Esses foram os quatro critérios de seleção para inclusão dos materiais na pesquisa bibliográficas. Os materiais encontrados que não se adequaram a esses quatro critérios foram excluídos.

Em uma terceira etapa, os trabalhos resultantes foram submetidos à avaliação pelos seguintes itens: (a) título, (b) resumo e (c) palavras chaves dentro da publicação. Realizou-se, ainda, a análise de conteúdo dos trabalhos selecionados nessa fase. Para isso, foi realizada uma leitura mais aprofundada visando identificar quais materiais apresentavam contribuições relevantes ao objeto de estudo em tela. Nesse caso, foi empregado o critério (v) pertinência ao objeto de estudo.

Sobre o fator de relevância (A), fator de impacto, sublinha-se que não foram excluídos, de imediato, artigos de menor Fator de Impacto (FI) ou Fator Zero. Antes da exclusão, foi considerado o critério (v) porque produções nacionais mais específicas para o objeto desta pesquisa podem possuir, por vezes, menor . Com isso, destaca-se que alguns materiais mesmo não atendendo ao fator de relevância A foi incluído em decorrência do critério de seleção (v).

Cabe ainda reiterar que, mesmo alguns autores diferenciando os conceitos de chefia, gerência e liderança, no presente estudo, não é feita tal distinção. Compreende-se que ser mais pertinente para este estudo considerar os estilos de liderança das pessoas que ocupam funções gerenciais, com equipes virtuais (OLIVEIRA; PANTOJA, 2021; MOURÃO; FAIAD; COELHO Jr., 2016). Os resultados obtidos estão tabulados a seguir:

² Operadores booleanos AND, OR e NOT são usados em pesquisas sistemáticas para refinar resultados. O operador AND combina termos, retornando resultados com ambos. Já o operador OR amplia resultados, aceitando um dos termos. O operador NOT, por sua vez, exclui termos, filtrando resultados indesejados, ajudando na busca precisa.

Tabela 1– Referencial Teórico: resultado da pesquisa sistemática e assistemática

Tipo de Pesquisa	Base de Dados	Palavras/chave	Resultados	Seleção (últimos 8 anos, ver. por pares)	Seleção (últimos 5 anos, ver. por pares)	Seleção (Resumo/ Abstract)	Seleção Prévia (leitura)	Selecionados
Sistemática	Capes/Google	Teletrabalho ou “home-office” e administr* e public* e indicat* ou monit* ou avalia*	215.540	15.260	3565	65	8	3
	Acadêmico/BDT	“Trabalho em casa” ou “home-office” e covid e administr* e public*	356.122	5.963	218	49	10	2
	D/WEB OF	Teletrabalho ou “home-office” e administr* e public* e confian*	154.645	283	65	12	8	6
	SCIENC E	Engajamento ou “work engagement” e administr* e public e confian*	35.985	358	24	5	4	3
		Confian* e public* ou “administração pública” e teletrabalho ou “home-office”	52.025	369	31	9	6	3
		Lideran* ou leader e engajamento ou “work engagement” e confian* e public* e teletrabalho ou “home-office”	85.965	95	12	3	3	3
Assistemática	Artigos encontrados nas referências da pesquisa sistemática						12	10
	Artigos e outros trabalhos indicados orientados/professores						9	9
TOTAL			900.282					39

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Como se pode apreender pela Tabela 1, foram alcançados 39 publicações. Nesse material, foram examinadas as variáveis *estilos de liderança*, *confiança* e *work engagement*. Esses termos foram adotados como descritores dessa pesquisa bibliográfica. É

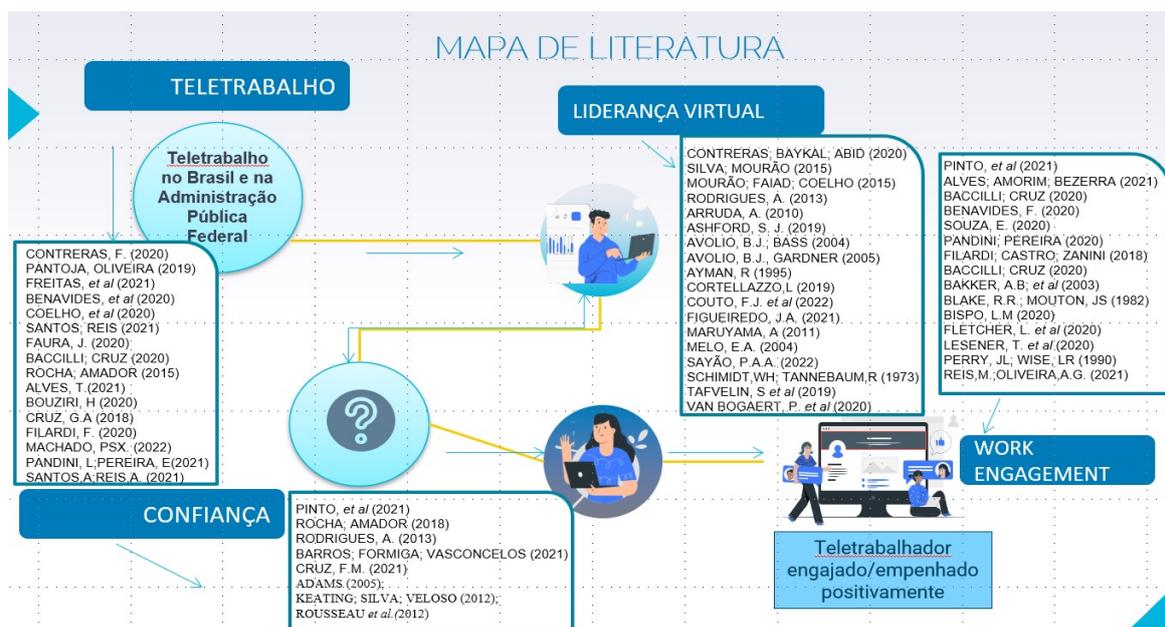
fundamental distinguir e dimensionar a relevância de cada um desses construtos, isolada e conjuntamente, em um ambiente virtual, pois isso se relaciona ao objetivo específico deste estudo. Conforme Marconi e Lakatos (2021), a utilização de descritores auxilia a pesquisa e a posterior recuperação do artigo. Destacam-se também que a especificidade do tema e a escolha adequada dos descritores são elementos que contribuem para uma posterior busca da literatura a partir do tema.

Em sequência, foi utilizado um modelo de levantamento sistemático nas bases de dados disponíveis, nacionais e internacionais, com acesso livre ou restrito na qualidade de discente da Universidade de Brasília. O propósito é identificar e combinar referências de maneira ampla e, ao mesmo tempo, estruturada. Para Creswell (2018), os bancos de dados digitais da literatura estão atualmente disponíveis na internet e dão acesso a milhares de revistas, artigos de eventos acadêmicos e materiais sobre muitos tópicos diferentes.

Nesse sentido, este capítulo intenta expor um mapa de literatura, como um facilitador na compreensão do estudo. Essa organização permite compreender como o trabalho proposto contribui para a pesquisa na área, amplia os estudos realizados ou replica seus resultados (CRESWELL, 2018). A Figura 1 ilustra o Mapa de Literatura, especificando as referências bibliográficas utilizadas para cada variável que integra o modelo desta pesquisa.

Figura 1 – Mapa da Literatura

Fonte: Elaboração própria



Como se pode apreender pelo Mapa acima, os quatro descritores escolhidos possuem literatura a respeito. Essa literatura vai ser desdobrado nos próximos subtópicos desta seção. É feita, aqui, uma revisão da literatura do tema abordando os principais construtos, conceitos e teorias que fundamentam o presente estudo. Assim, este capítulo está estruturado em quatro tópicos, a seguir elencados: (2.1) liderança: importância, principais conceitos e modelos; (2.2) engajamento no trabalho: conceitos, modelos e pesquisas no setor público; (2.3) confiança: principais definições e estudos empíricos; e (2.4) o Teletrabalho na Administração Pública Federal e no FNDE.

2.1 LIDERANÇA: PRINCIPAIS CONCEITOS E MODELOS

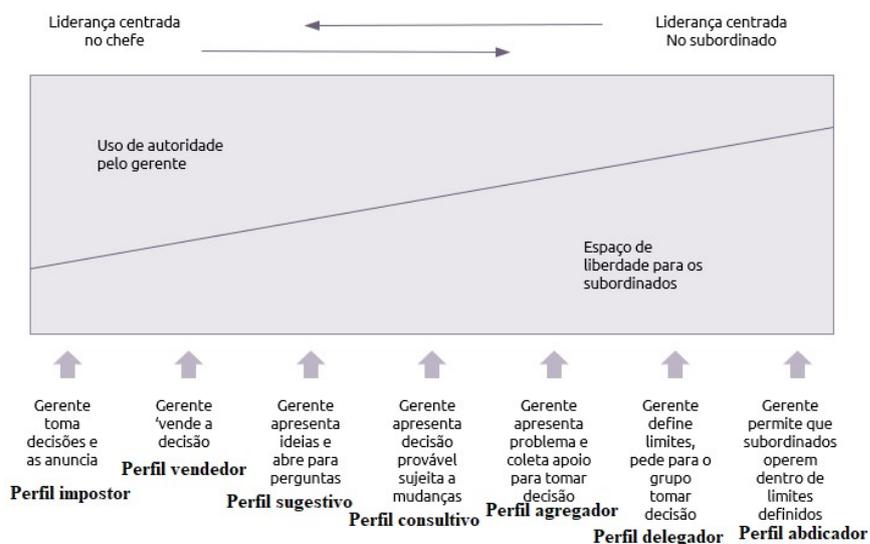
Pode-se dizer que, a literatura sobre liderança é muito ampla, bastante diversificada (alguns podem dizer extensa) e perenemente atraente para os estudiosos da administração (ASHFORD; SITKIN, 2019). Ainda para esses mesmos autores, liderança é o estudo de um processo psicológico fundamental, bem como a influência social em relação a questões particulares. De acordo com Bass e Avolio (1993), liderança é caracterizada como a capacidade de influenciar outras pessoas, considerando seus valores e significados e articulando os esforços em equipe para o alcance dos resultados planejados pela instituição.

Inicialmente, os primeiros experimentos sobre liderança se concentravam em contrastar técnicas de liderança *democráticas* e *autoritárias*, mas uma terceira variável, *laissez-faire* ou “vida em grupo sem participação adulta” (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939) foi adicionada. Chama a atenção a semelhança entre os nomes dos estilos de liderança e a classificação anterior à Segunda Guerra Mundial das nações como autoritárias (por exemplo, Alemanha, Itália), democráticas (como os EUA, Canadá e Grã-Bretanha) e de economia *laissez-faire* (por exemplo, Bélgica e França) (TAFVELIN et al., 2019). Essa referência pré-guerra se relaciona com o contexto histórico anterior à Segunda Guerra Mundial (TAFVELIN et al., 2019).

Em seu modelo, Fiedler (1995) propõe dois tipos de liderança, como será melhor detalhado mais adiante: um mais orientado para as pessoas (socioemocional) e outro mais orientado para a produtividade (tarefa). Isso também está em consonância com a classificação proposta por Ayman, Chemers e Fiedler (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER,

1995). O modelo também sustenta que a capacidade do líder de influenciar seus seguidores depende, entre outros aspectos, de quão favorável é a situação. Para Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016), no modelo de liderança contínua de Tannenbaum e Schmidt (1973), os estilos de liderança variavam entre: *impostor*, *vendedor*, *sugestivo*, *consultivo*, *agregador*, *delegador* e *abdicador*. Esses perfis estão descritos de forma representativa na figura abaixo.

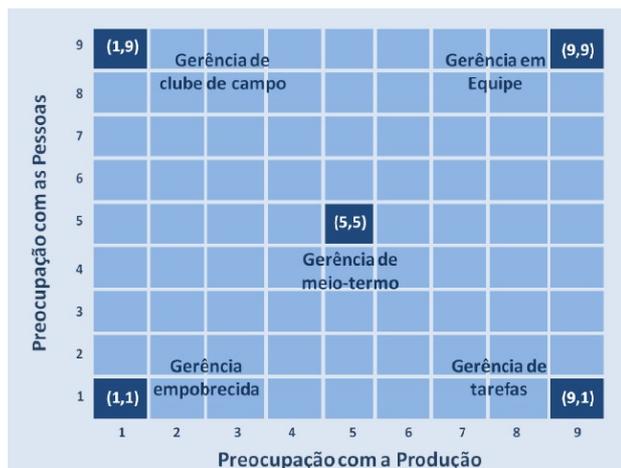
Figura 2- Modelo de Liderança Contínuo



Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1973).

Para Blake e Mouton (1982), tanto a preocupação com as pessoas e quanto com a produção são fundamentais para se alcançar um bom resultado. Esses autores montaram a grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção. Por isso, essa grade é chamada visão bidimensional do estilo de liderança. Pode-se verificar essa grade na figura a seguir:

Figura 3 - Grade de Liderança Gerencial



Fonte: Baseado Blake e Mouton (1982).

De acordo com a Grade de Liderança Gerencial (BLAKE; MOUTON, 2008), os gerentes que têm grande preocupação com as pessoas e com a produção usam um estilo de equipe. Nesse sentido, eles incentivam e apoiam os funcionários a trabalhar em equipe para alcançar a produtividade ideal (CAI; FINK; WALKER, 2021). Na mesma direção, o conceito de estilos de liderança pode ser entendido como o conjunto de tendências e métodos comportamentais estáveis apresentados por um determinado líder na condução de um grupo (VAN DE MIEROOP; CLIFTON; VERHELST, 2020). Cabe destacar que pesquisadores das ciências sociais vêm buscando entender esse fenômeno multifacetado. Como as descobertas que se acumulam de forma fragmentada, há uma dispersão em diferentes disciplinas e os resultados passam a não convergir para um quadro comum (CORTELLAZZO; BRUNI; ZAMPIERI, 2019).

Li *et al.* (2021) concluem, por sua vez, que pesquisadores e profissionais há muito argumentam que a liderança afeta o funcionamento dos servidores, incluindo seus níveis de engajamento. O presente estudo pretende compreender essa relação positiva entre vários estilos de liderança e engajamento da equipe. Faz mister para tanto depreender qual perfil de liderança, voltada para as pessoas ou para os resultados, pode propor maior benefício em prol do engajamento das equipes.

Por conseguinte, observa-se que a implementação de forma ampla do teletrabalho na administração pública não é uma tarefa simples, já que isso ainda se apresenta como campo aberto para estudos das mais diversas áreas. As restrições impostas pelo distanciamento social em face da pandemia da covid-19 impuseram a centenas de milhares de colaboradores do serviço público a prática do teletrabalho como forma de manter as atividades estatais em funcionamento, mas isso não necessariamente representou

benefícios nos modelos de gestão e liderança e, conseqüentemente, de engajamento das equipes (SAYÃO, 2022).

No Brasil, em 6 de fevereiro de 2020, foi sancionada a Lei nº 13.979, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da epidemia da covid-19, tais como medidas de distanciamento (BRASIL, 2020). Para tal, dentre as medidas tomadas frente à imposição do distanciamento social, adotou-se como regra a prática do teletrabalho, parcial ou integral, para os colaboradores da administração pública. Salienta-se que essa opção de trabalho já estava prevista no arcabouço legal, embora ainda não tivesse sido aplicada de forma sistemática e massiva no território nacional pelos órgãos e instituições públicas (BRASIL, 2018).

No governo federal, por exemplo, foram estabelecidas diretrizes para a adoção do teletrabalho parcial e integral em toda administração pública (BRASIL, 2020). Nesse contexto de pandemia, foi preciso identificar elementos a partir da percepção dos próprios colaboradores da administração pública federal quanto à prática do teletrabalho para que este fosse realizado de forma adequada. E desde o fim da pandemia, a coleta dessas informações ainda não foi feita de maneira sistemática pelos órgãos e instituições públicas. Por isso, este trabalho é necessário, pois pode contribuir para a discussão da efetiva implementação dessa modalidade de trabalho na gestão pública.

Salienta-se, ainda, que ser capaz de gerenciar e liderar equipes virtuais nunca foi tão importante. A crise pandêmica exigiu que os profissionais de negócios se adaptassem aos novos fluxos de trabalho digitais, comunicando-se e colaborando virtualmente com clientes e parceiros em todo o mundo. Mesmo assim, tem havido poucos estudos sobre *e-Leadership* no setor público. Quando se usa uma definição ampla de *e-Leadership*, ainda é árduo encontrar trabalhos científicos focados no administrativo do setor público organizacional. Embora existam muitas razões, uma das mais fundamentais para essa dificuldade é a definição e a confusão conceitual que se tem sobre o que é e como se realiza o teletrabalho no setor público. É preciso, portanto, que algumas definições operacionais sejam propostas e então testadas, mas, como alertam Van Bogaert *et al.* (2020), poucos trabalhos teóricos são realizados nesse sentido.

Para Contreras, Baykal e Abid (2020), os líderes devem se transformar para atingir as metas organizacionais e, conseqüentemente, envolver os teletrabalhadores para que estes também desfrutem de um ambiente de trabalho frutífero. Assim, todos podem prosperar em seu trabalho. Sem dúvida, a liderança nessa realidade trabalhista, o

teletrabalho, é decisiva para que as organizações sobrevivam e cresçam, sobretudo em mercados cada vez mais dinâmicos e voláteis.

Quando a liderança é exercida à distância, há de se considerar que essa se diferencia em vários aspectos da liderança presencial. Isso decorre, uma vez que a distância influencia no relacionamento interpessoal do líder com o liderado, bem como na manutenção ou no estabelecimento da confiança e do respeito profissional do líder. Porquanto, os resultados da equipe são impactados, de modo que os líderes precisam se capacitar para esses desafios do teletrabalho. Para isso, devem desenvolver novas habilidades de liderança a distância, a fim de que essa virtualidade represente uma ferramenta e não um obstáculo ao adequado exercício da liderança (SAYÃO, 2022).

Para Kraft (2019), e-liderança é um conceito abstrato que implica o uso ou não uso das TICs para induzir mudanças nos comportamentos e estados mentais dos seguidores/colaboradores. A e-liderança, no entanto, não se trata apenas de ferramentas específicas e eventos de comunicação. É também um modo de criar um ambiente digital cada vez mais difundido que leve a altos níveis de eficácia. Para isso, não importa como isso seja definido – alta produtividade, baixa rotatividade, alto moral etc –, o que, de fato, é relevante é a condução consciente e competente do líder.

Cabe salientar, também, a menção ao terceiro componente do Modelo de Contingência, de Fiedler (1995), que aborda a noção de controle situacional. Segundo essa proposta, em cada gestão há um certo grau de controle da situação. O modelo se refere a supervisão do líder em relação aos membros do grupo e, além disso, sua capacidade em oferecer reforços (recompensas) e punições, dependendo dos resultados (produtividade do grupo) que cada situação demanda (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995). Na presente pesquisa, este componente não é incluído. Dado que o interesse é pelo engajamento das equipes e os estilos de liderança no teletrabalho. Daí que a consideração dos fatores contextuais poderiam ampliar em demasia o escopo do trabalho, afetando sua especificidade. No próximo tópico, explora-se, por sua vez, um dos dois tipos mais relevantes de liderança a ser considerado neste trabalho: a liderança orientada para relacionamentos/pessoas.

2.1.1 Liderança orientada para relacionamentos/pessoas

Na liderança voltada para relacionamentos/pessoas, uma das principais características é que os líderes são predominantemente voltados a relações de trabalho. Por isso, são, em geral, identificados pela confiança mútua, amizade, calor humano nas relações que estabelecem com seus colaboradores. Há, assim, uma espécie de respeito pelas ideias dos subordinados, bem como há interesse pelos sentimentos destes últimos. Nessas condições, o líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação (MELO, 2004).

O conceito de *orientado para as pessoas* tem a preocupação, conforme explica Melo (2004), de entender os seguintes aspectos: (a) o grau de compromisso assumido por alguém no sentido de responder pelo seu trabalho; (b) o respeito baseado em confiança em vez de obediência, servidão ou interesses; (c) a manutenção de certo equilíbrio na estrutura de salários, cargos e vantagens relacionadas; e (d) a mudanças dos padrões organizacionais, mais enraizados. Essas são, portanto, as principais características desse tipo de liderança. No próximo tópico, explicitam-se as características da liderança orientada para tarefas/resultados.

2.1.2 Liderança orientada para as tarefas/resultados

Nesse outro estilo de liderança, enfatiza-se a probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e dos seus subordinados na busca da realização de determinadas metas. O líder promove, com isso, o trabalho a partir de aspectos técnicos da função, observando, para isso, os padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização mais eficiente das tarefas (MELO, 2004). O conceito de tarefas ou resultados não se limita só aos objetivos, mas também alcança tudo aquilo que as organizações conseguem, mediante o esforço de pessoas, para se obter determinados resultados.

As atividades dessa orientação podem ser vistas sob a abordagem da liderança nesses aspectos, conforme Vecchio (2009): na qualidade nas decisões, observam-se as diretrizes e a hierarquia; no número de ideias, nota-se o predomínio da normatização e do regramento; na organização das tarefas, verificam-se procedimentos ou processos oriundos das ideias estruturantes; sobre os resultados, atenta-se para o volume de vendas ou unidades distribuídas. Essas são algumas das características dessa orientação.

Destarte, os líderes estabelecem diretrizes a serem seguidas pela equipe por meio de uma visão do futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essas ideias e inspirando-as a superar os desafios diários. Esses aspectos podem ser considerados e, com isso, boas práticas de gestão e liderança podem servir para elevar os níveis de engajamento (BAILEY *et al.*, 2017). Dessa forma, esse engajamento porventura gerado na equipe em ambiente virtual é o tema que se pretende abordar a seguir.

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO: PESQUISAS NO SETOR PÚBLICO

O engajamento no trabalho é definido como um estado positivo da mente, realizador e está associado com o trabalho, o qual, por sua vez, é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI *et al.* 2002). O *engagement* pode ser descrito como um estado mental persistente, positivo e de realização profissional, atrelando três características principais: o vigor (que implica altos níveis de energia, resiliência e persistência), a dedicação (que inclui sentimentos de entusiasmo, orgulho e inspiração) e a absorção (a capacidade do indivíduo de estar totalmente concentrado e envolvido no seu trabalho) (LI *et al.*, 2018).

Cabe ressaltar que, para muitos autores, a variável engajamento no trabalho está positivamente associada com características laborais que podem ser listadas com os recursos motivacionais ou energizadores, assim como apoio social de colegas (confiança da equipe) e o constante retorno de seus líderes, como feedback de performance, coaching. Também pode estar associado à autonomia no trabalho, à variedade de tarefas e às facilidades de formação (SCHAUFELI, *et al.* 2002). Isso pode corroborar com a relevância de se verificar esse efeito em ambiente virtual e no setor público – características pouco observadas até o momento.

É também correlacionado a fatores positivos como a saúde física e mental. Em geral, o engajamento também é medido pelos níveis reduzidos de absentismo e de acidentes no local de trabalho. Logo, segundo a literatura, está, direta e indiretamente, relacionado, de um lado, a uma redução dos comportamentos ditos contraprodutivos (SCHAUFELI, *et al.* 2002) e, de outro, ao aumento do desempenho e de produtividade dos trabalhadores (ANDRADE, 2020; HETLAND *et al.*, 2018; VAN WART, 2019).

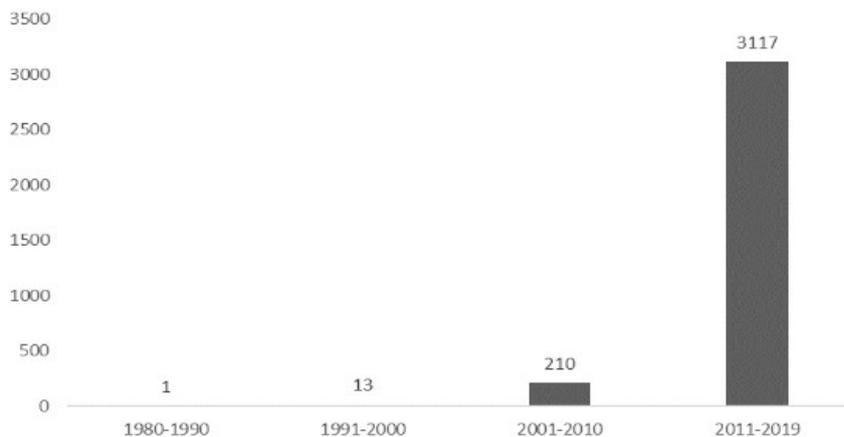
O engajamento no trabalho surgiu recentemente como um constructo oposto ao de “*burnout* [...]” sendo investigado por mais de 25 anos, as pesquisas se expandiram para

incluir seu oposto [*engagement work*]” (ANDRADE, 2020, p. 73-75). Essas duas concepções vieram ampliar o conceito e as formulações iniciais de *esgotamento* (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Sendo observado como o oposto do engajamento, o conceito de *burnout* estava inicialmente ligado aos serviços humanos, como assistência médica, educação e trabalho social, em que os funcionários fazem algum tipo de trabalho *pessoal* e para isso se esforçam. Esse conceito de *burnout* foi expandido para outras profissões e grupos ocupacionais. Em segundo lugar, a pesquisa sobre *burnout* trouxe à luz a necessidade de se estudar o engajamento no trabalho. (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Pesquisas demonstram, de forma reiterada, que essa oposição entre *burnout/ engagement* tem variáveis em comum, que podem aparecer de modo direto e inversamente proporcional (ANDRADE, 2020).

Contemporaneamente, para apreender as tendências do setor privado, profissionais de organizações públicas e semipúblicas em todo o mundo voltaram seus olhos para o conceito de engajamento no trabalho para melhorar o desempenho dos funcionários. Esses mesmos autores, em uma recente meta-análise, concluíram que as relações entre trabalho, engajamento e outras atitudes relacionadas ao trabalho tendem a ser mais fortes para o setor público do que para empregadores privados. As políticas e práticas para gerar engajamento nos dois setores, conforme indicaram, não acontecem da mesma forma (FLETCHER *et al.*, 2020).

Diante do exposto, conforme Santos e Reis (2021), para compreender como ocorre o engajamento no trabalho em organizações públicas, é necessário levar em consideração as características dos contextos social e organizacional. E isso se dá de forma peculiar na administração pública e no contexto de cada país no qual se inserem. A seguir, tem-se um gráfico do número de publicações sobre o tema engajamento no trabalho (*work engagement*) entre 1980 e 2019 na base *Web of Science*:

Gráfico 1 – Quantidade de estudos publicados na base *Web of Science* entre 1980 e 2019 sobre engajamento no trabalho



Fonte: Reprodução de Reis e Oliveira Gomes (2021).

Esse levantamento na base de pesquisa *Web of Science*, em fevereiro de 2020, utilizando o termo “*work engagement*” demonstrou que houve o aumento do volume de publicações sobre o tema na última década (de 2011 a 2019), quando comparado com as décadas anteriores (REIS; OLIVEIRA GOMES, 2021). Resta demonstrada pelos autores, conforme figura acima, a escassez e a limitação da literatura de engajamento no trabalho. Quando se trata de setor público, especificamente, ela é bastante diminuta. Pode-se auferir, ainda, a percepção de outros pesquisadores a respeito desse volume de estudos sobre o tema, tendo considerável aumento na literatura nacional e internacional na década de 2010 (FLETCHER *et al.*, 2020).

A razão para essa alavancagem recente dos estudos sobre engajamento no trabalho deve-se ao aumento das evidências sobre o constructo e sua relação positiva com desempenho individual no trabalho (BAILEY *et al.*, 2017). No setor público, embora receba menos atenção do que no privado, já existem evidências de que esse engajamento no trabalho também é um importante preditor de desempenho em contextos específico. No próximo tópico, discute-se o conceito de confiança que é outro aspecto importante nos estilos de liderança das organizações, sobretudo no setor público.

2.3 CONFIANÇA: PRINCIPAIS DEFINIÇÕES E ESTUDOS EMPÍRICOS

Confiar significa esperar resultados positivos mesmo na ausência de evidências concretas sugerindo que resultados positivos ocorrerão. A confiança é comumente vista como um fortificante social vital para transações econômicas, processos políticos e

interações sociais em geral. Desde a década de 1980, os pré-requisitos e as consequências da confiança têm sido objeto de crescente interesse entre pesquisadores das áreas de psicologia social, ciências políticas, sociologia, economia e estudos de comunicação (ADAMS; WALDHERR; SARTORI, 2008).

Pesquisas articuladas com o intento de interpretar a confiança como recurso valorativo no ambiente organizacional são necessárias e relevantes. Isso decorre, porque sevem para o alcance de determinada harmonia nas organizações. Para esse efeito, devem considerar os fatores que influenciam as mudanças organizacionais, bem como não podem se esquivar de apontar um importante diferencial para o delineamento dos horizontes organizacionais da empresa.

Na comparação entre os anos de 2012 e 2017, pesquisas demonstram que o aumento da confiança gera incentivos para maior compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho, maior participação e engajamento dos trabalhadores em atividades colaborativas (PINTO *et al.*, 2021). A confiança já foi estudada no campo da psicologia, da filosofia e da economia, tendo sido relacionada a aspectos sociais e a dimensões psicológicas (VASCONCELOS; ARAÚJO, 2020). Sob a lente da gestão, pesquisas sobre confiança são mais amplas nos domínios do conhecimento de formação de equipes virtuais (VASCONCELOS; ARAÚJO, 2020), redes de contatos (VASCONCELOS; ARAÚJO, 2020), entre outras áreas.

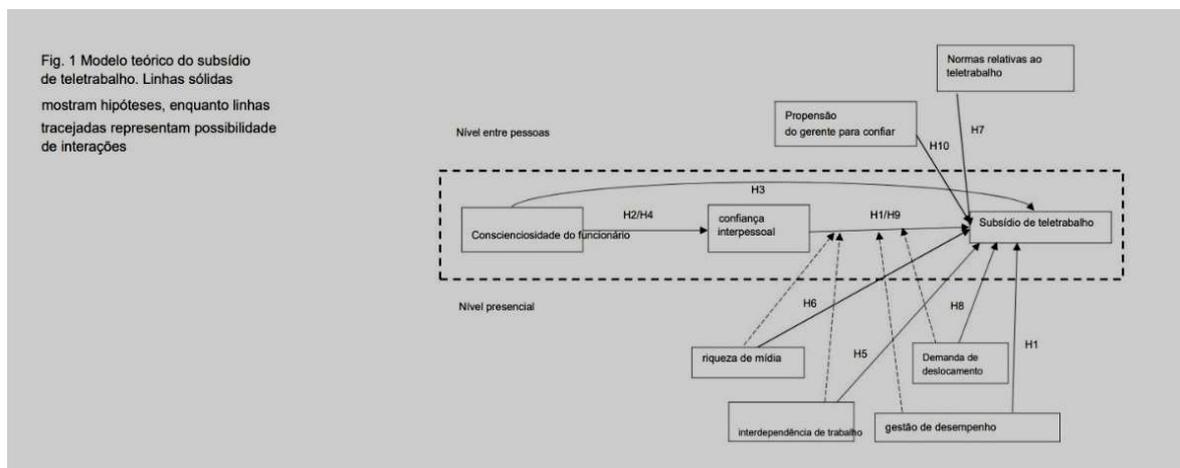
Para Barros, Formiga e Vasconcelos (2021), confiança é abordada como um sentimento que faz parte do contexto social e permeia as relações interpessoais e mútuas nos ambientes organizacionais. Acrescenta-se, ainda, que, no contexto organizacional brasileiro, espera-se que os líderes que atuam em organizações públicas tenham agilidade na solução dos problemas organizacionais, sociais e políticos do país. Essa é uma expectativa que, por vezes, é estigmatizada no setor público, tendo, assim, influência sobre o grau de percepção de confiança nas equipes.

Portanto, uma preocupação comumente citada dos gestores em relação ao teletrabalho é a possibilidade de diminuição do desempenho no trabalho. Em outras palavras, a falta de confiança na capacidade e na vontade dos funcionários de ter um desempenho no mesmo nível se comparado ao que poderiam alcançar se trabalhassem com seu gerente no mesmo local (KAPLAN *et al.*, 2018). Por isso, percebe-se que o fator de confiança está, de certa forma, associado ao processo de implementação do teletrabalho.

Os ambientes digitais têm, ainda, alguns problemas comuns como: sobrecarga de e-mail/dados, alienação dos funcionários, relações sociais fracas, pouca responsabilidade nas equipes, baixa confiança, habilidades tecnológicas insuficientes e incapacidade de influenciar mudanças com base no comprometimento (VAN BOGAERT *et al.*, 2020). Confiança, então, se mostra uma preocupação comumente citada, pois esse fator se associa a capacidade ou não de manter o desempenho no trabalho, conforme explica Adams, Waldherr e Sartori (2008).

Em seu estudo, Sayão (2022) conclui, por sua vez, que a liderança exercida à distância se diferencia em vários aspectos da liderança presencial. Interfere-se, como dito, que a liderança está associada a diversos aspectos, dentro dos quais se incluem o relacionamento interpessoal do líder com o liderado, a manutenção e o estabelecimento da confiança, bem como o respeito profissional do líder. Tudo isso pode implicar nos resultados da equipe. Perceba, na figura abaixo, as dimensões, ainda hipotéticas, relacionadas ao teletrabalho, propostas por Kaplan *et al.* (2018).

Figura 4 - Modelo Teórico do Subsídio do Teletrabalho



Fonte: Reprodução de Kaplan *et al.* (2018).

O nível de confiança dos gerentes em cada subordinado deriva de suas interações cumulativas e observações sobre aquele teletrabalhador. Percebe-se que há interações direcionadas ao teletrabalho ainda que sejam, no fluxograma, hipóteses, já que a literatura tem delineado o tema de forma ainda incipiente. Isso é um já um avanço no que diz respeito a percepção do grau de relevância do teletrabalho dentro das organizações – e também evidência de que o vetor da confiança interfere na implementação (ou não) desse tipo de forma de trabalho.

Segundo Adams, Waldherr e Sartori (2008), dois tipos de confiança interpessoal são distinguidos: *confiança generalizada* e *confiança limitada*. A confiança generalizada refere-se à confiança em pessoas que não são conhecidas por uma pessoa, por exemplo, estranhos, colegas de trabalho, etc. Já confiança limitada refere-se à confiança em pessoas conhecidas por uma pessoa, por exemplo, família ou amigos. A escala curta do questionário a ser utilizado nesta pesquisa é dedicada a medir a confiança interpessoal em pessoas em geral (incluindo não somente estranhos, mas também familiares). Por isso, utiliza-se, aqui, o termo *confiança interpessoal* para denotar confiança em pessoas pertencentes a equipe de trabalho. Não se diferenciando, com isso, explicitamente entre confiança generalizada e limitada.

Risco e interdependência são noções essenciais para estender o conceito de confiança interpessoal no contexto organizacional (ADAMS; WALDHERR; SARTORI, 2008; KEATING; SILVA; VELOSO, 2012; ROUSSEAU et al., 2012). Para os mencionados autores, esses fenômenos são preliminarmente necessários para a existência ou não de confiança em grupo. Isso decorre, porque se compreende a confiança como “um estado psicológico que inclui a disponibilidade para nos colocarmos numa situação de vulnerabilidade face a outra pessoa, baseada em expectativas positivas quanto às suas intenções e comportamentos” (ROUSSEAU et al., 1998, p. 395). É nesse sentido que confiança é entendido neste estudo. No tópico a seguir, esclarece-se o que se entende como teletrabalho no setor público.

2.4 TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL E NO FNDE

Para análise temporal, pode-se, então, fazer uma leitura histórica em relação ao teletrabalho. De 1950 a 1970, nos EUA e na Europa, o trabalho em domicílio iniciou na indústria em especial nas fábricas de vestuário, têxteis e calçados. De 1970 a 1980, inicia-se o trabalho em domicílio ligado as TICs, ainda nos EUA e na Europa. Há, nesse momento, o surgimento da “telemática”, influenciado pela crise energética (petrolífera). Em 1990, conforme a Convenção da OIT nº. 177 e o Rec. OIT nº. 184, começa-se a tratar de assuntos como saúde e segurança nessa modalidade “em domicílio”, alcançando 10 países europeus, Japão e EUA. Em 2000, a OIT opta pelo termo teletrabalho, (*telework*, em inglês), conceituando e definindo suas categorias principais. De 2011 a 2017, a Lei nº. 12.551/2011 posiciona igualdade entre os trabalhos feitos presenciais ou a distância; e a

Lei nº. 13.467/2017 regulamenta o teletrabalho. Em março de 2020, a modalidade assume a principal opção para que as organizações públicas pudessem dar continuidade às suas atividades, devido ao isolamento social decorrente da pandemia de covid-19 (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021; SANTOS; REIS, 2021; TOLEIKIENĖ; RYBNIKOVA; JUKNEVIČIENĖ, 2020).

No setor público brasileiro, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) foi o pioneiro ao adotar o teletrabalho de modo abrangente e estruturado em 2005. Outros órgãos públicos também já propuseram a implantação do teletrabalho como: a Receita Federal, em 2012; a Advocacia Geral da União (AGU), em 2011; o Tribunal Superior do Trabalho (TST), em 2012; o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), em 2016; o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), em 2016; entre outros órgãos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; SANTOS; REIS, 2021).

Houve a prática de uma experiência piloto em teletrabalho no FNDE, autorizada pela Portaria nº. 815, de 20 de agosto de 2018, (BRASIL, 2018), do MEC, e regulada pela Portaria nº. 475, de 5 de setembro de 2019, (BRASIL, 2019), do FNDE. Essa ação foi voltada à “valorização e inclusão social da força de trabalho”, conforme objetivo do Planejamento Estratégico 2018-2022, do FNDE (2018), já que, em tempos de isolamento social, os trabalhadores foram submetidos a desenvolver o trabalho de forma remota, independentemente de parâmetros e normativos específicos para essa execução, haja vista a calamidade pública vivenciada. Segue abaixo quadro explicativo sobre os regulamentos e as portarias publicadas relativos ao teletrabalho no FNDE.

Quadro 1 - Regulamentos e Portarias relativos ao Teletrabalho no FNDE

Regulamentos e portarias relativos ao Teletrabalho no FNDE	
Portaria MEC nº 815/2018	Autoriza o FNDE a realizar o Programa de Gestão, na modalidade de teletrabalho
Portaria FNDE nº 475/2019	Regulamenta o teletrabalho, a título de experiência piloto, no âmbito do FNDE
IN nº 65/2020	Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos à implementação do Programa de Gestão
Portaria MEC nº 267/2021	Autoriza a implementação do Programa de Gestão pelas unidades do MEC e de suas entidades vinculadas

Portaria FNDE nº 590/2021	Estabelece diretrizes e procedimentos gerais de implementação do Programa de Gestão por Resultados (PGR-FNDE)
----------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria.

O Programa de Gestão por Resultados do FNDE (PGR-FNDE) tem como objetivo promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos servidores da autarquia. Esse Programa está alinhado à Instrução Normativa nº. 65/2020, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, do Ministério da Economia. Em ambas as normativas, o foco é a gestão dos resultados, com base em entregas realizadas em regime presencial, remoto ou híbrido³.

Nesse sentido, no período pandêmico, houve a regulação acelerada da realização de atividades fora das dependências físicas do FNDE, na modalidade de teletrabalho, pelos servidores efetivos do quadro permanente do FNDE e em exercício na Autarquia. Com isso, foram definidos procedimentos, critérios e requisitos para a sua prestação, mediante controle de acesso e avaliação permanente do desempenho e das condições de trabalho. Entretanto, em 2017, na implementação da proposta, foram disponibilizadas vagas limitadas a serem preenchidas mediante adesão do servidor ao projeto e indicação da chefia imediata, depois do período pandêmico. em alguns casos, os trabalhos possuíam metas de desempenho 30% superior aos demais servidores e duração limitada a 1 (um) ano. Com o contexto pandêmico, isso foi flexibilizado.

Aos servidores que não concorreram ou não foram selecionados às vagas disponibilizadas ao projeto piloto de teletrabalho, mas se encontravam em medida de isolamento por força da pandemia, coube aos gestores da Autarquia a consignação de critérios de mensuração dos resultados. Com isso, houve a dispensa do ponto eletrônico, o que constituiu como trabalho remoto. Essas foram as adaptações necessárias no período pandêmico.

Uma nova orientação foi proposta pelo Ministério da Economia (BRASIL, 2020) sendo uma possibilidade de adesão ao teletrabalho para alguns servidores públicos mediante adesão ao Programa de Gestão de seu órgão ou entidade. Competiu ao MEC, mediante Portaria nº. 267, de 30 de abril de 2021 (BRASIL, 2021a), autorizar a

³ Mais informações sobre esse Programa, pode ser obtida acessando esse endereço: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/programa-de-gestao> Acessado em: 28 out. 2023.

implementação do programa de gestão pelas suas unidades e entidades vinculadas. Por conseguinte, houve a publicação da Portaria CD/FNDE nº 590, de 29 de outubro de 2021, (BRASIL, 2021b) que estabeleceu as diretrizes e procedimentos gerais de implementação do PGR-FNDE. Esse programa tem como objetivo promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos servidores da autarquia, alinhado à IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020). Seu foco é a gestão dos resultados, com base em entregas realizadas na modalidade de teletrabalho, tanto em regime de execução parcial quanto em regime integral.

Após a publicação da Portaria nº. 267, de 30 de abril de 2021, do Ministro de Estado da Educação, que autorizou a implementação do Programa de Gestão no Ministério da Educação e nas entidades vinculadas, o FNDE aderiu à implantação do programa, em consonância com a Instrução Normativa nº. 65/2020, do Ministério da Economia, que estabeleceu, como dito, as orientações para a adoção do regime de teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

De forma concreta, o PGR-FNDE foi implementado na Autarquia por meio da Portaria nº 590, de 03 de novembro de 2021. Segundo o instrumento, tem-se como objetivo promover a produtividade e a qualidade das entregas, reduzir despesas de custeio, atrair e manter novos talentos, promover a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição, estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital, melhorar a qualidade de vida dos participantes e promover a cultura orientada a resultados. Tudo isso está sob o foco do incremento da eficiência e da efetividade na prestação de serviço público.

Está previsto entre os encargos do servidor que, ao optar pelo Plano de Trabalho desse Programa, terá que realizar as seguintes ações: dispor de estrutura tecnológica e de comunicação própria e adequada à execução das atividades fora das dependências da entidade; manter o sistema atualizado com as atividades realizadas; e não realizar horas extras que não forem autorizadas. Outra questão de relevância refere-se à avaliação e ao monitoramento do desempenho dos servidores inseridos no programa, a qual é responsabilidade do chefe imediato da unidade que o servidor está lotado.

No quadro a seguir, há uma síntese das vantagens e desvantagens do teletrabalho, conforme o que foi encontrado na literatura a respeito.

Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

--	--	--	--

	Autores	Vantagens	Desvantagens
Organização	Boonen (2002); Rocha e Amador (2018)	Redução dos custos fixos com espaço físico, equipamentos e manutenção; Redução dos riscos com acidentes de trabalho; Ganhos em produtividade associados à motivação; Diminuição do absenteísmo; Aumento da flexibilidade organizacional.	Perda da identidade organizacional provocada pela ausência de comunicação entre o indivíduo e a organização.
	Pinel (2012)	Em caso de catástrofes as atividades não são suspensas.	O desenvolvimento do trabalho é fortemente dependente de tecnologia.
	Hau e Todescat (2018)	Maior motivação; Aumento da produtividade.	Necessidade de tecnologias específicas e a vulnerabilidade dos dados e recursos da organização.
Teletrabalhador	Boonen (2002); Tremblay (2002); Estrada (2014)	Criatividade; Redução do nível de stress; Flexibilização de horários e a maior disponibilidade para integração familiar; Diminuição de gastos com deslocamentos, refeições e outros custos pessoais; Melhoria na qualidade do trabalho; Autonomia para organização do modo de trabalhar.	Sistema do trabalho isolado; Conflito do espaço privado/familiar e do espaço profissional; Não dispor de um ambiente adequado: ambiente com pouca ventilação, iluminação ou espaço reduzido; Falta de comunicação entre a base e o campo pode se transformar em uma barreira para o profissional teletrabalhador; Dificuldade de se motivar ou de se disciplinar; Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável.
	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Avaliação por seu desempenho na entrega dos trabalhos; Postura mais proativa; Planejamento mais ativo de suas atividades e tarefas; Desenvolvimento de competências individuais, tais como amadurecimento profissional, responsabilidade, agilidade e proatividade.	Trabalhar além das horas semanais exigidas por lei; Sobreposição do trabalho na vida familiar; Isolamento social.
	Hau e Todescat (2018)	Qualidade de vida em família; Otimização do tempo livre.	Falta de uma regulamentação.
Sociedade	Nilles (1997) apud Boonen (2002); Tremblay (2002); Rocha e Amador (2018); Hau e Todescat (2018)	Melhoria do meio ambiente e a menor dependência dos combustíveis fósseis; Diminuição da poluição urbana; Diminuição dos congestionamentos; do consumo de energia e da poluição.	Não foram apresentadas desvantagens.

Fonte: Adaptação de Baccili e Cruz (2021).

Nesse cenário, Contreras, Baykal e Abid (2020) afirmam que, no teletrabalho, os líderes formais devem influenciar para construir equipes virtuais eficazes e funcionais para atingir as metas organizacionais. Nesse sentido, os autores defendem as seguintes proposições apoiadas na literatura sobre liderança: (1) não há líder sem seguidores; (2) só pode ser considerado líder quando as pessoas o reconhecem como tal; (3) a liderança pode ser considerada um processo interativo de influência social e é baseada em relacionamentos; e (4) como resultado de uma liderança eficaz, os funcionários se esforçam ao máximo para atingir as metas organizacionais. Essas premissas devem acompanhar a implementação do teletrabalho, bem como seu monitoramento.

Ademais, é necessário transformar as estruturas hierarquizadas e burocráticas em instituições mais flexíveis, empreendendo e adaptando-se às novas exigências, inovando e utilizando como ferramenta as tecnologias gerenciais mais complexas (OLIVEIRA; PANTOJA, 2021). Modernizar a gestão de recursos humanos é necessário para que os órgãos e as entidades adotem uma gestão mais estratégica e tenham a real capacidade de fazer a gestão para garantir um quadro mais moderno. Os valores centrais precisam dar sustentação às mudanças na gestão de pessoas. Desempenho e eficiência são valores, por exemplo, que devem ser discutidos entre os servidores públicos e a sociedade, para fazer uma reforma mais sustentável por meio das alterações propostas pelas discussões (FERNANDES, et al., 2021)

O referencial teórico desenvolvido e, aqui, apresentado forneceu subsídios para a definição dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, bem como base teórica para a discussão dos resultados. No tópico a seguir, é detalhado o modelo teórico hipotetizado para o estudo, bem como descritas as hipóteses que foram testadas na pesquisa. Posteriormente, são especificados os aspectos metodológicos no Capítulo 3.

2.5 MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

A Figura 5, a seguir, ilustra o modelo teórico hipotetizado da pesquisa e as relações especificadas entre os construtos liderança, confiança da equipe e engajamento. Esse modelo encontra fundamentado na literatura examinada e prevê a existência de efeitos preditivos da variável antecedente estilo de liderança sobre a variável critério engajamento. Além disso, o modelo especifica o efeito mediador da variável confiança da equipe na relação entre as variáveis estilo de liderança e engajamento.

Figura 5 - Relacionamento entre Variável Medidora, Antecedente e Critério



Fonte: Elaboração própria.

Para o presente estudo, foram testadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1 (H1): no ambiente virtual, a relação entre o Estilo de Liderança e Engajamento no teletrabalho (dependente) é influenciada positivamente pelos efeitos da variável confiança na equipe (mediadora).

De H1 partem duas possibilidades: H1a e H1b

H1a refere-se a seguinte situação: no ambiente virtual, a relação entre o Estilo de Liderança – orientado para as pessoas/relacionamentos (independente) – e Engajamento no teletrabalho (dependente) é influenciada positivamente pelos efeitos da variável confiança na equipe (mediadora).

H1b distingue a seguinte situação: no ambiente virtual, a relação entre Estilos de Liderança – orientada para os resultados/tarefas (independente) – e Engajamento no teletrabalho (dependente) é influenciada positivamente pelos efeitos da variável confiança na equipe (mediadora).

Essas hipóteses serão averiguadas conforme os procedimentos metodológicos explicitados no capítulo a seguir.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, são abordados os aspectos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, discute-se o tipo de pesquisa, fornecendo uma visão mais clara de como esta investigação foi realizada. Em seguida, há a caracterização da organização alvo, no caso o FNDE e sua estrutura organizacional. Logo depois, os participantes da pesquisa são apresentados, destacando o perfil dos entrevistados. Os instrumentos de pesquisa utilizados também são descritos. Encerra-se o capítulo com a apresentação dos procedimentos de coleta e análise de dados, demonstrando a abordagem metodológica a ser assumida ao longo deste trabalho. Esses são os elementos que constituem a base da condução metodológica desta pesquisa, a qual possibilitou a obtenção dos resultados que serão discutidos no Capítulo 4.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa tem, como objetivo geral, verificar como os níveis de confiança nas equipes virtuais podem interagir com os perfis de liderança para explicar os índices de engajamento do teletrabalhador em uma instituição da Administração Pública Federal, no caso o FNDE. Este capítulo aborda o delineamento das estratégias metodológicas para se alcançar esse objetivo. A pesquisa é classificada como estudo de caso, de caráter explicativo, com uso de abordagem quantitativa. Para cada objetivo específico, foram definidas as abordagens, os instrumentos, o tipo de amostragem, a amostra e as técnicas de análise de dados adotadas para a operacionalização da pesquisa. O Quadro 3 especifica essas informações, as quais são detalhadas em seguida.

Quadro 3 - Decisões e Operações Metodológicas

Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Explorar a literatura mais recente sobre teletrabalho e confiança na equipe	Qualitativa	Pesquisa bibliográfica	900.285	39	Pesquisa sistemática e assistemática
Descrever os níveis de confiança e de engajamento na amostra de participantes da	Quantitativa	- Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (Mourão; Faiad;	Não-Probabilística	192 servidores em teletrabalho do FNDE	Modelagem por Equações Estruturais e Análise de Mediação

Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
pesquisa		Coelho Jr., 2016) - <i>Trust in teams Scale</i> (Adams; Waldherr; Sartori; 2008) - Utrecht Work Engagement Scale, versão reduzida (UWES – 9) (Martins, 2013)			
Verificar o efeito da variável <i>confiança na equipe</i> na relação entre cada estilo de liderança proposto e níveis de engajamento do teletrabalhador no FNDE.	Quantitativa	Referencial teórico	Não-Probabilística	192 servidores em teletrabalho do FNDE	Modelagem por Equações Estruturais e Análise de Mediação

Fonte: Elaboração própria.

Conforme mencionado, esta pesquisa adota uma abordagem quantitativa, que envolve a coleta de dados quantitativos (fechados) em resposta às questões ou hipóteses da pesquisa. Também podendo ser chamada *pesquisa quantitativa*, *pesquisa positivista*, *ciência empírica* e *pós-positivismo* (MARCONI; LAKATOS, 2021). O pós-positivismo retrata uma filosofia determinista, em que as razões provavelmente determinam os impactos, sequelas ou os resultados. Assim, os problemas estudados pelos pós-positivistas resultam de uma necessidade de examinar causas que influenciam resultados, como as questões examinadas nos experimentos (CRESWELL, 2018).

Para Marconi e Lakatos (2021), mais especificamente, uma pesquisa quantitativa-explicativa consiste em uma investigação empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou a análise das diferentes variáveis, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. No presente estudo, seguindo essa diretriz, são verificadas hipóteses e se caracteriza como uma pesquisa quantitativa-explicativa, porque traz hipóteses explícitas que devem ser verificadas pela análise empírica. Essas hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo, podem consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação causal entre elas (CRESWELL, 2018).

Nessa percepção, a ênfase recai na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões da população. De acordo com Hair *et al.* (2005), essas possibilidades propõem uma explicação para a relação entre as variáveis que estão sendo testadas pelo investigador. Com isso, esses métodos propõem identificar quais situações ou atitudes estão presentes na amostra, então relatar a distribuição de um fenômeno no todo (órgão) e as quotas (equipes) e, ainda, fazer uma comparação entre essas medidas auferidas em cada variável.

Neste estudo, foi utilizada uma amostra definida como não-probabilística. Isso decorre, porque o relevante critério da vivência laboral no ambiente doméstico, seja ele total ou parcial, dos pesquisados em corte-transversal não teve um montante considerável para se predizer todo o universo. Por isso, com a amostra coletada, busca-se analisar o estado das variáveis propostas em um momento determinado e em condições específicas que podem predizer determinadas características no todo – embora não sejam totalmente generalizáveis.

O objetivo dos estudos em corte-transversal é que a coleta dos dados ocorre em um só momento, com o intento de descrever e explorar o estado de uma ou mais variáveis em um determinado momento. Somado a isso, pretende obter informações confiáveis que, ao final da pesquisa, possibilitem elaborar orientações temporais e eficazes. Além disso, como dito, almeja-se responder as hipóteses estabelecidas e predizer outras que poderão ser apuradas em pesquisas ulteriores (DA SILVA; LOPES; JUNIOR, 2014)

Quadro 4 – Metodologia de Pesquisa

Síntese Metodológica da Pesquisa			
Abordagem	Quantitativa		
Estratégia	Quantitativo-explicativa		
Natureza	Survey com natureza explicativa em corte-transversal com amostra não-probabilística		
Técnica da Pesquisa	Documental	Pesquisa tipo Survey	Bibliográfica
Instrumentos	Documentos escritos, internos e externos	Questionários validados na comunidade acadêmica	Pesquisas em base de dados e bibliotecas
Fontes de Dados	Secundário	Primário	Secundário
Levantamento e Coleta de Dados	Arquivos, intra e internet	Aplicação de questionários	Base de dados, portal de periódicos, repositórios e bibliotecas

Tipo de Material	Relatórios e gráficos, portais oficiais e dados estatísticos da instituição	Testes e escalas de medida de opiniões e atitudes da amostra	Artigos, dissertações, teses e livros.
Registro dos Dados	Leituras, cópias referenciadas	Tabulação e cruzamento de dados	Fichamentos, resumos e marcações dos textos
Análise dos Dados	Modelagem de equações estruturais Software Jasp (versão 0.18.0)		Leitura avançada, para comprovação positiva, negativa ou nula das hipóteses

Fonte: Elaboração própria.

Como sistematizado no Quadro 4 acima, o estudo de corte transversal adota a abordagem quantitativa, do tipo survey, com características explicativas e amostra não-probabilística. Para coletar dados, foram empregadas diferentes técnicas de pesquisa, incluindo pesquisa documental, pesquisa tipo survey e pesquisa bibliográfica.

Já os instrumentos de pesquisa variaram, com a coleta de dados documentais internos e externos, questionários validados psicometricamente na comunidade acadêmica, e pesquisas em bases de dados e bibliotecas. As fontes de dados, por sua vez, também são diversas, com dados secundários, dados primários da pesquisa e dados secundários de fontes bibliográficas. Os métodos de levantamento e coleta de dados envolvem arquivos, intranet e internet para dados documentais, aplicação de questionários para a pesquisa tipo survey, e acesso a bases de dados, portais de periódicos, repositórios e bibliotecas para pesquisa bibliográfica.

Sobre o tipo de material coletado, estão incluídos relatórios, gráficos, portais oficiais e dados estatísticos da instituição, testes e escalas de medida de opiniões e atitudes da amostra, bem como artigos, dissertações, teses e livros. O registro dos dados, por sua parte, é feito por meio de leituras, cópias referenciadas, tabulação e cruzamento de dados, fichamentos, resumos e marcações dos textos. A análise dos dados emprega a modelagem de equações estruturais e a leitura avançada para comprovação ou refutação das hipóteses. São, ainda, empregados o software Jasp na versão 0.18.0. Essa foi a estratégia metodológica desenvolvida neste estudo. No tópico a seguir, caracteriza-se a organização selecionada.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Este tópico trata da caracterização da organização alvo deste estudo. Nesse contexto, descreve-se o FNDE, um órgão de relevância no cenário educacional brasileiro, que desempenha um papel essencial no financiamento e na execução de políticas públicas voltadas para a área da educação. Além disso, explora-se a estrutura organizacional do FNDE, detalhando seus principais departamentos, funções e hierarquia, a fim de proporcionar um entendimento mais amplo sobre a referida organização. Essa caracterização é pertinente para estabelecer o contexto em que a pesquisa foi conduzida e para compreender a significância do FNDE no âmbito da Educação no Brasil.

3.2.1 Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)

O FNDE foi criado pela Lei nº. 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº. 872, de 15 de setembro de 1969. É uma autarquia federal vinculada ao MEC. É responsável pela execução de políticas e programas educacionais. O FNDE é o órgão que executa a maioria das ações e dos programas da Educação Básica de nosso País, além de atuar também na Educação Profissional e Tecnológica e no Ensino Superior. (BRASIL, 1968). O FNDE possui como missão “prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos”; e, como visão de futuro, “ser referência na implementação de políticas públicas”. A autarquia tem por responsabilidade, assim, o gerenciamento e a execução dos recursos do Orçamento Geral da União bem como da cota federal do salário educação.

A autarquia busca alcançar a melhoria nas implementações de políticas públicas de ensino no país e garantir uma educação de qualidade a todos, em especial a educação básica da rede pública. O FNDE se tornou o maior parceiro dos 26 estados, dos 5.565 municípios e do Distrito Federal. Neste contexto, os repasses de dinheiro são divididos em constitucionais, automáticos e voluntários (convênios) (BRASIL, 2018).

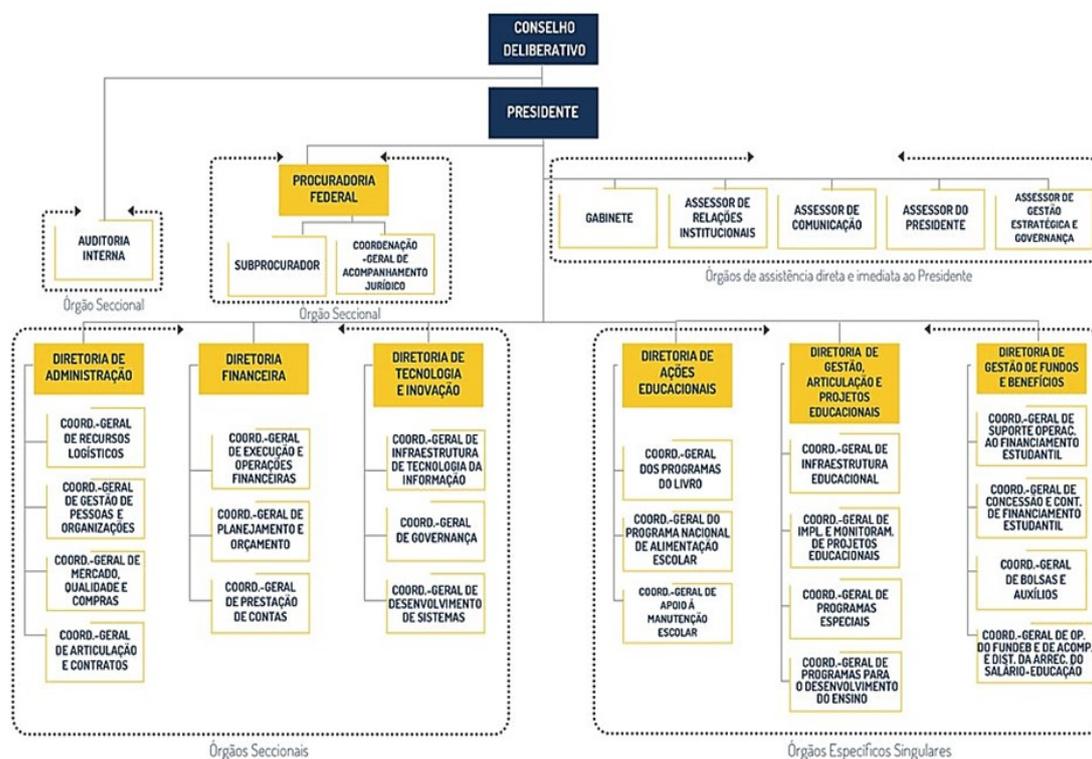
Destaca-se que as principais ações, projetos e programas do FNDE, além de inovar o modelo de compras governamentais, concentram em: Alimentação Escolar, Livro Didático, Dinheiro Direto na Escola, Biblioteca da Escola, Transporte do Escolar, Caminho da Escola, Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil, dentre outros. Todos esses projetos e programas fazem do FNDE uma instituição de referência na Educação Brasileira. Esclarece também que todos

esses itens estão estabelecidos a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e do Plano Nacional de Educação (PNE).

3.2.2 Estrutura Organizacional do FNDE

Para cumprir sua missão institucional, o FNDE se organizou conforme foram sendo apresentados os desafios nas políticas educacionais. Sua instância máxima é um colegiado, o Conselho Deliberativo do FNDE⁴. A instituição possui uma estrutura geral definida e sintética em face da sua atuação nacional. Na figura a seguir, tem-se a estrutura organizacional do FNDE:

Figura 6 – Estrutura Organizacional do FNDE



Fonte: Relatório de Gestão do FNDE (2021).

Como se pode observar nessa estrutura, as áreas meio são responsáveis por dar suporte ao trabalho da Autarquia. As áreas finalísticas se responsabilizam por gerir os programas que, em regra, são executados pelos entes federados, com assistência técnica da

⁴ Essa informação foi retirada do Relatório de Gestão 2021 (FNDE, 2021). Disponível em: www.fnde.gov.br. Acesso em: 28 out. 2023.

Autarquia, a qual garante recursos suplementares, normatização e acompanhamento. Há, ainda, os órgãos seccionais da Auditoria Interna e a Procuradoria Federal junto ao FNDE, os quais atuam para garantir a aderência da atuação aos princípios da Administração Pública e aos objetivos institucionais.

Quanto às Diretorias, a Diretoria de Administração (DIRAD) é a área meio responsável por administrar o FNDE em relação à gestão de pessoas, logística, compras⁵. Assim, essa Diretoria é competente e desenvolvedora dos parâmetros da modalidade de teletrabalho e do PGR-FNDE, aprovado por meio da Portaria nº. 629, de 3 de agosto de 2017 (BRASIL, 2017) e suas alterações. Essa normativa possibilitou a aplicação e o desenvolvimento da modalidade de teletrabalho no âmbito do FNDE. Observados esses aspectos da organização, no próximo tópico, enfatiza-se as características dos participantes da pesquisa.

3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nesta pesquisa, inicialmente, foi prevista a participação voluntária de todos os servidores participantes do PGR-FNDE, instituído na modalidade de teletrabalho, em regime de execução parcial ou integral. Estão incluídos nessa modalidade: o servidor público lotado no FNDE ocupante de cargo efetivo; o servidor ocupante de cargo efetivo das carreiras do FNDE; os empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº. 542, de 1º de maio de 1943 e em exercício no FNDE; o servidor público ocupantes de Cargo em Comissão (DAS) ou Função de Confiança do Poder Executivo Federal (FCPE); os contratados temporários regidos pela Lei nº. 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Essas são as características funcionais dos participantes.

Entende-se como regime de execução parcial, quando o regime de teletrabalho a que está submetido o participante restringe-se a um plano de trabalho, sendo que parte das atribuições e atividades são realizadas de forma remota e outra parte de forma presencial no FNDE. É importante esclarecer que, segundo o Órgão Central do SIPEC, a alternância entre a execução das atividades de forma presencial e teletrabalho deve acontecer em dias e não em turnos de dias. E, ainda, como regime de execução integral, quando o regime de teletrabalho a que está submetido o participante compreende a realização da totalidade das

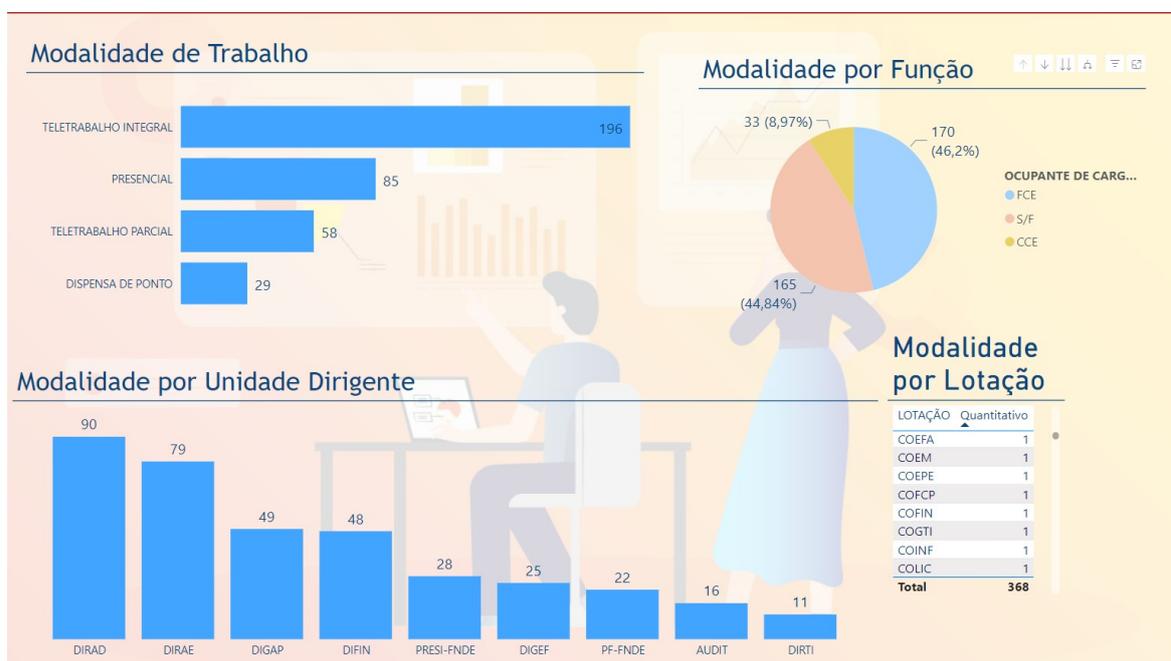
⁵ Essa informação foi retirada do Regimento Interno do FNDE (Resolução/CD/FNDE nº 31, de 30 de setembro de 2003). Disponível em: www.fn.de.gov.br. Acesso em: 28 out. 2023.

atividades constantes do plano de trabalho de forma remota. Esses são os dois regimes de teletrabalho aos quais o participante está submetido.

O FNDE possui em sua força de trabalho 368 servidores públicos em exercício na sede. Desse total, 254 servidores aderiram ao Programa de Gestão por Resultados (PGRFNDE), sendo 194 na modalidade de teletrabalho integral e 59 em teletrabalho parcial, conforme dados fornecidos pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, cabe esclarecer que os referidos dados são reflexos do último levantamento, que aconteceu em março de 2023, com as informações da frequência do mês de fevereiro de 2023, e a apuração manual com consulta ao SISGP e ao Sistema Eletrônico de Informação (SEI).

Acrescenta-se ainda que, conforme ilustrado na figura a seguir, foram excluídos da amostra todos os servidores em modalidade presencial de trabalho e os que estão com dispensa de ponto. Considerando isso, o tamanho da população definido para esta pesquisa é o número total de servidores que aderiram ao PGRFNDE, ou seja, 254 teletrabalhadores.

Figura 7 – Infográfico da População do FNDE



Fonte: Gestão de Pessoas do FNDE (fevereiro/2023).

Dados da Gestão de Pessoas do FNDE apontam que a autarquia conta com 1.119 cargos efetivos, sendo que há vacância de 714 cargos. Portanto, de fato, há 406 servidores efetivos. Nada obstante, ainda, estão cedidos a outros órgãos 70 servidores, totalizando

apenas 336 servidores em exercício na sede para desempenhar suas atividades – esse dado é oriundo do levantamento com base na folha de pagamento do mês de agosto de 2023.

A amostra da pesquisa foi composta por 192 servidores públicos efetivos e de cargos comissionados do FNDE. A população desta pesquisa é de 254 trabalhadores em regime de teletrabalho. Considerando o grau de confiança a 99% e margem de erro de 5%, obtém-se 184 casos como valor mínimo para representar a amostra deste estudo. Como não há a quantidade total de servidores destes órgãos, classifica-se a amostragem como não-probabilística (FLICK, 2012).

Além dos aspectos já citados, Cohen (1988) afirma que para um tamanho de amostra se revelar suficiente na geração, análise e homologação de modelos válidos (poder), eles devem ser determinados e considerando adequadamente as seguintes condições: (a) o número de variáveis sob análise; (b) o tamanho do efeito esperado (f^2); (c) o nível de confiança (α); e (d) o poder ($1-\beta$) foram considerados tamanho de *efeito pequeno* ($f^2 = .15$), $\alpha = .05$, e $1-\beta = 80^6$. O número de preditores foi considerado como sendo dois: confiança e liderança. O poder em *nível médio* foi estimado, a partir da afirmação do autor de que: para a sociologia, o que é entendido como *pequeno* é avaliado como *médio* pela psicologia. Em outras palavras, para os propósitos desta pesquisa, o tamanho de efeito foi intencionalmente superestimado como forma de produzir modelos mais confiáveis. Ou seja, para o ainda sob o menor tamanho de efeito proposto, o tamanho de amostra estipulado para o estudo foi suficientemente apropriado ($N > 68$).

Entende-se, portanto, que a amostra de 192 participantes estava adequada ao estudo. Foram identificados 23 *outliers* (1,37%) pela utilização do método da distância de Mahalanobis. Entretanto, esses casos não superaram os 5% da amostra total, o que possibilitou as análises propostas (HAIR *et al.*, 2010; TABACHNICK; FIDELL, 2012). A Tabela 2 apresenta a caracterização da amostra:

Tabela 2 - Caracterização da amostra

Variáveis		
	<i>n</i> ^o	%
1) Sexo		
Feminino	108	56,25
Masculino	84	43,75
2) Estado civil		
Casado (a)	115	59,90
Solteiro (a)	35	18,23
Uniao estável	22	11,46

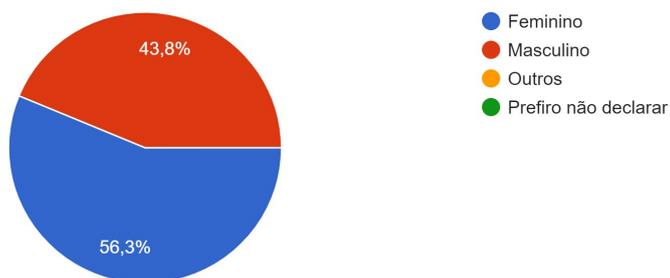
⁶ Para determinar as amostras, foi usado o software G * Power, em sua versão 3.1.9.4.

Divorciado/Separado (a)	17	8,85
Viúvo (a)	2	1,04
Outros	1	0,52
3) Idade	n.º	%
30 a 39 anos	61	31,77
40 a 49 anos	84	43,75
50 a 59	31	16,15
60 anos ou mais	16	8,33
4) Escolaridade	n.º	%
Especialização	77	40,10
Mestrado	72	37,50
Ensino Superior	33	17,19
Doutorado	5	2,60
Ensino Médio	4	2,08
Ensino Fundamental	1	0,52
5) Possui filhos que moram com você?	n.º	%
Não	67	34,90
Sim	125	65,10
6) Vínculo com a Adm. Pública	n.º	%
Servidor efetivo	187	97,40
Nomeado para cargo comissionado sem vínculo efetivo	5	2,60
7) Tempo de Serviço no órgão	n.º	%
Até 5 anos	4	2,08
De 6 a 10 anos	59	30,73
De 11 a 20 anos	98	51,04
De 21 a 30 anos	12	6,25
31 anos ou mais	19	9,90
8) Ocupa ou já ocupou cargo gerencial no teletrabalho?	n.º	%
Não	42	21,88
Sim	150	78,13
9) Cargo	n.º	%
Especialista	92	47,92
Técnico	66	34,38
Outros	34	17,71
10) Quantidade de pessoas que moram com você	n.º	%
Moram duas pessoas comigo.	56	29,17
Moram três pessoas comigo.	47	24,48
Mora uma pessoa comigo.	39	20,31
Moram quatro pessoas ou mais comigo.	33	17,19
Moro sozinho (a)	17	8,85

Fonte: Elaboração própria.

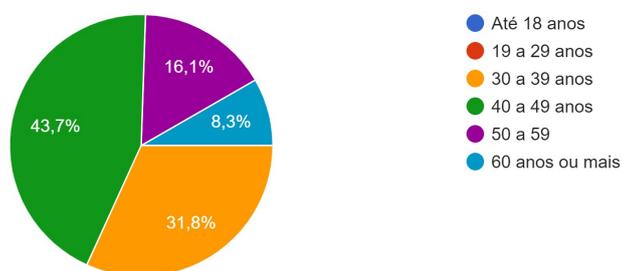
Como se pode apreender, a maior parte da amostra foi composta por mulheres (56,25%), por pessoas casadas (59,90%) e por pessoas com idade de 40 a 49 anos (43,75%). Os gráficos a seguir confirmam isso:

Gráfico 2 - Gênero



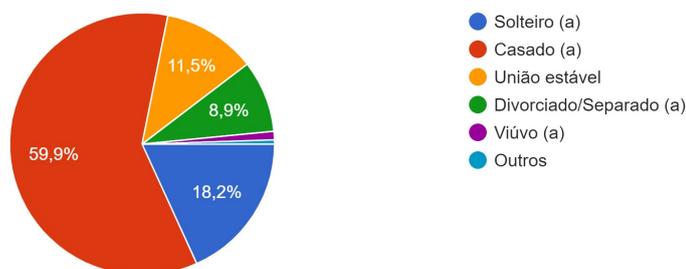
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 – Faixa etária



Fonte: Elaboração própria.

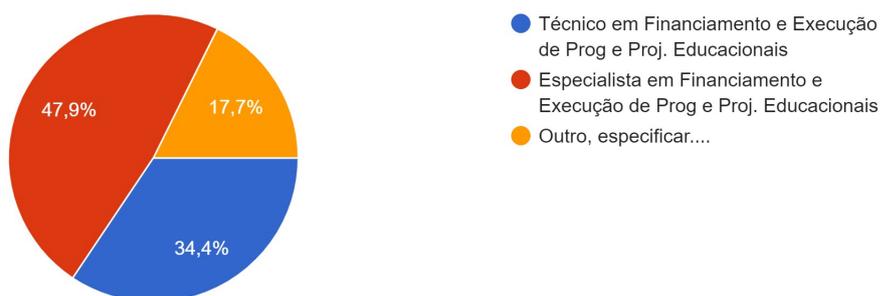
Gráfico 4 – Estado civil



Fonte: Elaboração própria.

Há que considerar ainda, que trata-se de servidores que, em sua maioria, possuem, pelo menos o ensino superior completo (97,39%). Muitos desses são ocupantes de cargo de nível superior da carreira do órgão (47,92%).

Gráfico 5 – Tipo de cargo na carreira pública



Fonte: Elaboração própria.

Sumarizando, o grupo de participantes é caracterizado por uma amostra diversificada, composta por 192 indivíduos, dos quais 56,25% são do sexo feminino, enquanto 43,75% são do sexo masculino. Em relação ao estado civil, a maioria dos participantes (59,90%) é casada, seguida por solteiros (18,23%) e pessoas em união estável (11,46%). Quanto à faixa etária, a maior parte dos membros (43,75%) tem entre 40 e 49 anos, seguida por 31,77% na faixa etária de 30 a 39 anos.

Em termos de escolaridade, 40,10% possuem especialização, 37,50% têm mestrado e 17,19% possuem ensino superior. A maioria (65,10%) possui filhos que moram com eles. Quase todos (97,40%) têm vínculo como servidor efetivo na administração pública, sendo que 78,13% já ocuparam ou ocupam cargos gerenciais no teletrabalho. A maioria (47,92%) ocupa o cargo de especialista, seguido por técnicos (34,38%) e outros cargos (17,71%).

Quanto ao número de pessoas que moram com eles, a maior parte (29,17%) vive com duas pessoas, seguida por 24,48% com três pessoas, 20,31% com uma pessoa e 17,19% com quatro pessoas ou mais, enquanto 8,85% moram sozinhos. Além disso, em relação ao tempo de serviço no órgão, a distribuição abrange diversas faixas, com 51,04% com 11 a 20 anos de serviço e 30,73% com 6 a 10 anos. Essas características evidenciam, portanto, a diversidade do grupo de participantes desta pesquisa, o que pode influenciar em suas percepções e experiências no teletrabalho, alvo desta pesquisa. No próximo tópico, descrevem-se os instrumentos de pesquisa empregados.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foi feita a aplicação a distância aos participantes, por meio de plataformas digitais, em especial o *Google Forms*. Os formulários eletrônicos coletaram e tabularam as informações inseridas pelos participantes, conforme demonstrado parcialmente no tópico anterior. Parte dos instrumentos adaptados estão presentes nos Anexos deste trabalho.

Para a realização desta pesquisa, foram adaptados três instrumentos e um modelo. Inicialmente, no que diz respeito a variável estilos de liderança, considerou-se no presente estudo o Modelo do Grade Gerencial, proposto por Blake e Mouton (1982). Esse modelo se baseia em uma matriz que mede a posição de cada líder em dois eixos: orientação para a produção e orientação para as pessoas. Esse instrumento foi empregado para este estudo com vistas à mensuração da percepção dos servidores acerca do Estilo de Liderança das chefias no Teletrabalho no FNDE.

Como instrumento de pesquisa, foi também utilizado o questionário de Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (MOURÃO; FAIAD; COELHO, 2016). Esse é um instrumento previamente validado que também determina os estilos de liderança. É composto por 11 itens segmentados em duas dimensões: orientação para tarefas e orientação para pessoas. O fator tarefa refere-se à atribuição do líder de definir papéis e responsabilidades na busca pelo alcance de metas. O fator relacionamento refere-se à valorização da individualidade e enfatiza as relações interpessoais, como orientação e apoio (COUTO *et al.*, 2022). Os itens representam possíveis comportamentos dos líderes em relação aos seus subordinados. Numa escala de 1 a 7, variando de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”, cada afirmação corresponde a uma resposta que o servidor em teletrabalho deve avaliar, baseado na sua percepção em relação ao comportamento do seu respectivo líder no ambiente virtual.

E, para avaliar a confiança nos colegas, foi usado, ainda, o instrumento *Trust in Teams Scale*, adaptado por Adams, Waldherr e Sartori (2008). Relativamente às adaptações realizadas, foi retomada a tradução de Pinto *et al.* (2021). Como a tradução era do português europeu, foram feitas adaptações ao português brasileiro de forma a garantir a equivalência de conteúdo e de significado. Esse instrumento é composto por 20 itens, em uma mesma escala de 1 a 7. Para cada afirmativa apresentada, há uma alternativa que melhor representa o grau de concordância acerca da relação de confiança estabelecida com os colegas dentro da instituição.

Com o objetivo de avaliar o engajamento, foi utilizado o questionário *Utrecht Work Engagement Scale*, versão reduzida (UWES – 9), de Schaufeli *et al.* (2002). Esse instrumento também foi adaptado para o Português de Portugal, por Martins (2013). O instrumento tem 9 itens e emprega as mesmas escalas de 1 a 7, citadas anteriormente.

Acrescenta-se que, além do questionário voltado ao estudo do teletrabalho e sua correlação com a confiança na equipe, foi também aplicado um formulário eletrônico para levantamento de dados sociodemográficos. Esse outro formulário serviu para a caracterização inicial da população e amostra. Os resultados desse formulário sociodemográfico estão apontados na Tabela 2.

É importante destacar que houve a autorização para utilização dos instrumentos dos respectivos autores, bem como para sua devida adaptação à realidade e ao universo da pesquisa. Autorizações foram solicitadas via *e-mail* e foram, devidamente, atendidas no decorrer do ano de 2022. Ademais, a prévia aprovação por escrito da Coordenação Geral de Pessoas da organização envolvida, o FNDE, foi efetuada por meio de processo no SEI nº 23034.017514/2023-15, sendo apresentados o Termo de Consentimento e a Carta de Apresentação, constante nos Apêndices deste trabalho.

O questionário encaminhado aos servidores para coleta de dados é detalhado no Apêndice A que traz o questionário para pesquisa dos estilos de liderança, confiança na equipe e engajamento no teletrabalho. A seguir, tem-se a apresentação de como ocorreu a validação semântica dos formulários utilizados.

3.5 VALIDAÇÃO SEMÂNTICA

Os instrumentos originais foram submetidos à validação semântica junto à cinco servidores da organização estudada, que foram convidados a participarem de uma reunião virtual, com o objetivo de: (a) fornecer-lhes informações sobre os objetivos da pesquisa; (b) identificar e corrigir problemas de linguagem e compreensão dos itens, bem como das instruções de preenchimento dos instrumentos. A reunião virtual foi conduzida de acordo com o seguinte roteiro: (i) apresentação dos objetivos da pesquisa; (ii) solicitação de leitura e preenchimento dos questionários eletrônicos para verificar a clareza e a compreensão dos conteúdos; (iii) levantamento de dúvidas; e (iv) incentivo à apresentação verbal de sugestões que favorecessem a compreensão dos itens componentes dos questionários.

Foi monitorado, ainda, o tempo de preenchimento dos questionários, por cada participante, tendo sido constatado um tempo médio de 7 (sete) minutos. Foram levantadas e avaliadas as sugestões fornecidas na etapa de validação semântica, considerando que os pontos de desconformidade à realidade da organização e à cultura local necessitam ser registrados para uma melhor adaptação dos instrumentos de medida. Uma vez apuradas as divergências e possibilidades de diferentes interpretações, foram efetuados ajustes pontuais aos instrumentos, como por exemplo: “...apetece-me o desejo de ir trabalhar”, termo não usual no cotidiano brasileiro, para “desperta-me o desejo de ir trabalhar”. Outro caso foi a mudança da expressão “A minha equipe encontra-se motivada para me proteger” para “A minha equipe encontra-se motivada para legitimar atividades do meu trabalho”.

Tendo em vista a recente mudança das diretorias no FNDE, foi mencionado o reduzido intervalo de tempo em que os atuais líderes estariam em tal posição. Diante disso, a versão final do instrumento passou a solicitar que o participante da pesquisa adote como referência a liderança ou o gestor da sua unidade ou área de trabalho, nos últimos seis meses. Considerou-se, também, que, dentre as questões funcionais, há a possibilidade de solicitar que o respondente especifique se está exercendo algum cargo ou função de liderança ou que tenha exercido, nos últimos seis meses, dentro ou fora da organização estudada, na modalidade ou regime de teletrabalho. Esses foram, de modo geral, os procedimentos para validação semântico dos formulários utilizados. No próximo tópico, abordam-se os procedimentos de coleta de dados.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados sobre os perfis de liderança, níveis de confiança da equipe e engajamento dos indivíduos frente ao formato organizacional no contexto do teletrabalho foram obtidos por meio da aplicação de quatro questionários mencionados na seção anterior. Esses formulários foram adaptados ao contexto e à realidade da instituição. Contou-se, na etapa de coleta, com autorização e o auxílio direto da Coordenação de Gestão de Pessoas do FNDE.

A participação dos servidores na pesquisa foi voluntária, tendo sido solicitada previamente ao participante o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A aplicação da escala foi feita por meio de formulário eletrônico disponibilizado na plataforma digital *Google Forms*. O formulário foi elaborado tendo, ao

todo, 41 afirmações, dentre as quais foi possível fazer opção de 1 a 7, como demonstrado abaixo:

Figura 8 - Escala Aplicada nos Questionários

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Neutro	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptação dos modelos e instrumentos consultados.

O formulário foi enviado no dia 24 de julho de 2023 aos servidores, via *e-mail*. Na mensagem eletrônica, havia um *link* que possibilitava o acesso virtual aos questionários da pesquisa. O período, inicialmente, estipulado para a resposta foi de 10 (dez) dias. Considerando a possibilidade de grande parte destes colaboradores estarem gozando algum período de férias neste intervalo de tempo, haja vista se tratar de mês tradicionalmente destinado às férias escolares, estendeu-se por mais 15 (quinze) dias tal disponibilidade do formulário eletrônico.

Somado a esse dificultador, percebeu-se que, o acesso aos e-mails corporativos pelos servidores em modalidade remota se tornou algo menos frequente. Isso decorre, já que, em domicílio, o *webmail* se tratava de um meio de comunicação formal, mais distante da nova realidade habitual. Foi, então, utilizado um meio de comunicação mais cotidiano e simples: o *Teams*. A mesma redação do corpo do e-mail foi empregada, substituindo-se apenas a abordagem genérica de “Caro Colega” para “Olá, (nome do servidor), tudo bem?” e também identificando a pesquisadora: “Aqui é (nome da pesquisadora), sua colega aqui no FNDE”. Percebeu-se que, com essa forma de interação mais amigável e calorosa, houve mais adesão. Com isso, houve um aumento substancial do número de respondentes da pesquisa: de 57 passou para 192 respostas. Considerando o grau de confiança a 99% e margem de erro de 5%, superou-se a expectativa inicial prevista de 184 casos como valor mínimo para representar a amostra deste estudo. O alcance desse número de respostas possibilitou o prosseguimento da pesquisa para a análise.

3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos de análise de dados utilizados nesta pesquisa demonstraram uma adaptação estratégica de acordo com os objetivos específicos estabelecidos. Para

atingir o primeiro objetivo específico, que consiste em explorar a literatura mais recente sobre teletrabalho e confiança na equipe, utilizou-se uma abordagem de pesquisa bibliográfica de caráter sistemático e assistemático, conforme apresentado Capítulo 2 deste estudo. Essa estratégia possibilitou uma revisão mais aprofundada da literatura disponível sobre o tema, contribuindo para o embasamento teórico da pesquisa.

Acrescenta-se, ainda, que a análise de mediação adotou três premissas fundamentais para a testagem das hipóteses, a saber: (i) a variável independente influencia a variável mediadora; (ii) a variável mediadora impacta a variável dependente; (iii) ao controlar a variável mediadora, a relação entre a variável independente e a variável dependente torna-se mais fraca ou desaparece. Essas suposições têm como embasamento teórico a pesquisa de Vieira (2009).

Já para alcançar os dois outros objetivos específicos, que envolvem a descrição dos níveis de confiança e engajamento na amostra de participantes, bem como a verificação do efeito da variável confiança na equipe na relação entre diferentes estilos de liderança e os níveis de engajamento dos teletrabalhadores no FNDE, adotou-se uma abordagem quantitativa mais avançada. Nesse contexto, a Modelagem por Equações Estruturais e a Análise de Mediação foram aplicadas. Essas técnicas estatísticas permitem a investigação das relações complexas entre as variáveis, contribuindo para a compreensão mais detalhada do fenômeno em estudo. No próximo capítulo, desdobram-se as análises quantitativas obtidas a partir dos resultados provenientes dos questionários aplicados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise aprofundada dos dados coletados das 192 respostas obtidas dos formulários eletrônicos aplicados. A primeira subseção descreve os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) conduzida com as três escalas de medida aqui utilizadas, a saber: a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança, a Escala de Confiança na Equipe e a Medida de Engajamento no Trabalho. O objetivo dessa análise confirmatória é avaliar a validade dessas escalas e confirmar a estrutura de fatores subjacentes a cada uma delas.

Posteriormente, é abordada a validade interna do estudo, destacando as medidas tomadas para garantir a confiabilidade e a validade dos dados coletados. A estatística descritiva é utilizada para fornecer uma visão mais geral das principais tendências e características da amostra. Além disso, são realizados testes das hipóteses levantadas. Faz-se isso por meio da Modelagem por Equações Estruturais.

Essa modelagem permite a análise das relações entre os estilos de liderança, a confiança na equipe e o engajamento dos teletrabalhadores na organização estudada, no caso o FNDE. Com esses resultados, pode-se alcançar os objetivos deste trabalho científico. Por conseguinte, traz-se à luz, aqui, a compreensão e a interpretação dos resultados dos formulários aplicados, possibilitando uma análise crítica das relações identificadas e suas implicações no contexto do teletrabalho, alvo desta pesquisa.

Antes de proceder com os testes de hipóteses, todas as escalas (Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança, Escala de confiança nas equipes e Escala de engajamento no trabalho) utilizadas neste estudo foram submetidas a Análise Fatorial Confirmatória via Modelagem por Equações Estruturais. Além de avaliar a estrutura fatorial das medidas, a AFC teve como objetivo avaliar as escalas em um fator de segunda ordem, reduzindo a quantidade de testes de hipóteses a serem realizados neste estudo.

4.1 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA(AFC) DA ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA

No Quadro 5, estão especificadas as dimensões e os itens constituintes da medida de estilos de liderança. Já a Tabela 3 traz as cargas fatoriais para a medida Heteroavaliação

de Estilos de Liderança, considerando cada uma dessas dimensões identificadas. Os resultados obtidos estão sistematizados, a seguir:

Quadro 5 - Dimensões e Itens da Medida de Estilos de Liderança

Dimensão	Código	Descrição do item
Pessoas	FP02	2.Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.
	FP03	3.Trata os funcionários de forma amigável.
	FP06	6. Tem facilidades no relacionamento interpessoal.
	FP07	7. Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.
	FP08	8. Enfatiza a importância do desempenho do grupo.
Tarefas	FP11	11. Enfatiza a importância do desempenho de cada servidor.
	FP12	12. Mostra-se atento às demandas dos servidores.
	FP04	4. Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas do trabalho.
	FP05	5. Acompanha os resultados do trabalho de cada servidor.
	FP09	9. Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
	FP10	10. É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.

Fonte: Adaptação de Mourão e Faiad e Coelho Jr. (2016).

Tabela 3 - Cargas Fatoriais da Medida Heteroavaliação de Estilos de Liderança

Fatores	Variáveis	Estimativas	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Cargas fatoriais padronizadas
						Inferior	Superior	
PES	FP02	1.000	0.000			1.000	1.000	0.884
	FP03	1.044	0.030	35.112	< .001	0.986	1.102	0.923
	FP06	0.948	0.029	32.137	< .001	0.890	1.005	0.838
	FP07	0.455	0.060	7.521	< .001	0.336	0.573	0.402
	FP08	0.925	0.034	27.537	< .001	0.859	0.991	0.818
	FP11	1.024	0.027	37.700	< .001	0.971	1.077	0.906
TAR	FP12	0.995	0.025	39.657	< .001	0.946	1.045	0.880
	FT04	1.000	0.000			1.000	1.000	0.849
	FT05	1.086	0.051	21.204	< .001	0.985	1.186	0.922
	FT09	0.912	0.050	18.187	< .001	0.814	1.011	0.775
	FT10	0.959	0.053	18.129	< .001	0.856	1.063	0.815

Nota: PES – Liderança orientada a Pessoas; TAR – Liderança orientada a Tarefas.

Fonte: Elaboração própria.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 117,001$ (43); $\chi^2/\text{gl} = 2,72$; RMSEA = 0,095 (95% IC 0,075 – 0,116); SRMR = 0,064; TLI = 0,992; CFI = 0,994). Apesar do teste do qui-quadrado ser significativo, a métrica qui-quadrado por graus de liberdade orienta a aceitação da estrutura fatorial apresentada. Os índices de ajuste, por sua vez, mostraram-se adequados. Entende-se que o RMSEA está adequado, pois o intervalo de confiança inferior é menor que 0,08. Todas as cargas fatoriais foram significativas.

Nessa amostra, os fatores da escala de heteroavaliação de estilos de liderança apresentam covariância de 0,855. Essa alta correlação entre os fatores indica que estes são similares. Além disso, destaca-se que correlação entre fatores que sejam iguais ou excedam 0,85 demonstram uma baixa validade discriminante do modelo (BROWN, 2015).

Conforme se pode notar, os índices de ajuste mantiveram-se praticamente inalterados. Portanto, a decisão foi tomar o modelo de segunda ordem como abordagem neste estudo. Com base nisso, avança-se, no próximo tópico, para a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da Escala de Confiança na Equipe. Ou seja, esta covariância informa que provavelmente não há dois estilos de liderança. Há uma probabilidade de que, ao realizar os testes de hipótese, os resultados sejam os mesmos para ambos os estilos de liderança.

Independentemente deste apontamento, tomou-se a decisão de prosseguir com as análises inferenciais considerando a estrutura de dois fatores, respeitando a indicação da literatura (Mourão; Faiad; Coelho, 2016) e evitando alterações estruturais da medida a partir de um possível viés de amostra. A Tabela 4 compara os índices de ajuste dos fatores Liderança orientada a pessoas e Liderança orientada a tarefas.

Tabela 4 - Índices de Ajuste dos Fatores da Escala de Heteroavaliação dos Estilos de Liderança

Índice	PES	TAR
χ^2	28,927	0,192
Gl	14	2
<i>p</i> valor χ^2	0,908	0,011
χ^2/gl	2,066	0,096
RMSEA	0,075 (0,035 – 0,113)	0,000 (0,000 – 0,058)
SRMR	0,047	0,006
Comparative Fit Index (CFI)	0,998	1,000
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,996	1,003

Nota: PES – Liderança orientada a pessoas. TAR – Liderança orientada a tarefas.

Entende-se que estas estruturas fatoriais apresentaram índices de ajuste adequados, com todas as cargas fatoriais significativas, sendo possível realizar os testes de hipóteses considerando cada uma das dimensões em si.

4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DA ESCALA DE CONFIANÇA NA EQUIPE

No Quadro 6, estão especificadas as dimensões e os itens componentes da medida de confiança na equipe. Já a Tabela 5 traz as cargas fatoriais para a medida confiança na equipe (*Trust in Teams*), considerando cada uma dessas dimensões identificadas. Os resultados obtidos estão sistematizados, a seguir:

Quadro 6 - Dimensões e Itens da Medida de Confiança na Equipe

Dimensão	Código	Descrição do item
Benevolência	BEN13	13. Acredito que os meus colegas têm os melhores interesses em mente.
	BEN14	14. A minha equipe encontra-se motivada para me proteger.
	BEN15	15. Sinto que meus colegas trabalham pra legitimar meu trabalho.
	BEN16	16. Posso contar com o apoio dos meus colegas.
	BEN17	17. Os meus colegas tomam conta de mim.
Integridade	INT18	18. Posso contar com que meus colegas sejam justos.
	INT19	19. Os meus colegas são pessoas de honra.
	INT20	20. Os meus colegas cumprem a sua palavra.
	INT21	21. Os meus colegas cumprem as suas promessas.
	INT22	22. Os meus colegas dizem a verdade.
Previsibilidade	PRV23	23. Sei o que posso esperar da minha equipe.
	PRV24	24. Geralmente, sei como os meus colegas vão reagir.
	PRV25	25. Em momentos de incerteza, a minha equipe mantém-se fiel ao plano acordado.

	PRV26	26. Os meus colegas são de confiança.
	PRV27	27. Os meus colegas agem de forma consciente.
Competência	CPT28	28. Os meus colegas são competentes no seu trabalho.
	CPT29	29. Os meus colegas sabem aquilo que estão a fazer.
	CPT30	30. Tenho confiança na capacidade dos meus colegas.
	CPT31	31. Os meus colegas estão qualificados para desempenhar o seu trabalho.
	CPT	32. A comunicação entre meus colegas é boa.

Nota: BEN – Benevolência; INT - Integridade; PRV – Previsibilidade; CPT – Competência.

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 5 expõe as cargas fatoriais para a medida confiança na equipe (*trust in teams*).

Tabela 5 - Cargas Fatoriais da Medida Confiança na Equipe

Fatores	Variáveis	Estimativas	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Cargas fatoriais padronizadas
						Inferior	Superior	
BEN	BEN13	1.000	0.000			1.000	1.000	0.786
	BEN14	1.099	0.044	24.919	< .001	1.013	1.185	0.864
	BEN15	1.035	0.048	21.389	< .001	0.940	1.130	0.814
	BEN16	1.237	0.046	26.639	< .001	1.146	1.328	0.973
	BEN17	0.936	0.051	18.447	< .001	0.837	1.036	0.736
CPT	CPT28	1.000	0.000			1.000	1.000	0.971
	CPT29	0.951	0.016	58.623	< .001	0.919	0.983	0.923
	CPT30	1.000	0.011	90.252	< .001	0.978	1.021	0.970
	CPT31	0.952	0.016	59.859	< .001	0.921	0.983	0.924
	CPT32	0.914	0.023	40.197	< .001	0.870	0.959	0.887
INT	INT18	1.000	0.000			1.000	1.000	0.904
	INT19	1.002	0.025	39.337	< .001	0.952	1.052	0.905
	INT20	1.084	0.022	49.195	< .001	1.041	1.127	0.980
	INT21	1.093	0.022	49.707	< .001	1.050	1.136	0.988
	INT22	1.020	0.022	45.420	< .001	0.976	1.064	0.922
PRV	PRV23	1.000	0.000			1.000	1.000	0.885
	PRV24	0.713	0.035	20.536	< .001	0.645	0.781	0.631
	PRV25	1.028	0.021	49.280	< .001	0.987	1.069	0.910
	PRV26	1.062	0.020	53.449	< .001	1.023	1.101	0.940
	PRV27	0.975	0.029	33.295	< .001	0.917	1.032	0.863

Nota: BEN – Benevolência; INT - Integridade; PRV – Previsibilidade; CPT – Competência.

Fonte: Elaboração própria.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 364,902$ (164); $\chi^2/\text{gl} = 2,225$; RMSEA = 0,080 (95% IC 0,069 – 0,091); SRMR = 0,047; TLI = 0,998; CFI = 0,999). Apesar do teste do qui-quadrado ser significativo, a métrica qui-quadrado por graus de liberdade orienta a aceitação da estrutura fatorial apresentada. Os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram, novamente, significativas.

A Tabela 6 demonstra as covariâncias entre os quatro fatores da medida de confiança nos colegas.

Tabela 6 - Covariância dos Fatores da Medida *Confiança nos colegas*

Fatores	Estimativas	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Cargas padronizadas
					Inferior	Superior	
BEN - INT	0.633	0.034	18.527	< .001	0.566	0.700	0.891
BEN - PRV	0.643	0.034	18.731	< .001	0.575	0.710	0.924
BEN - CPT	0.610	0.036	17.000	< .001	0.540	0.681	0.800
INT - PRV	0.757	0.027	28.311	< .001	0.704	0.809	0.946
INT - CPT	0.723	0.029	24.533	< .001	0.666	0.781	0.825
PRV - CPT	0.765	0.027	28.688	< .001	0.713	0.818	0.891

Nota: BEN – Benevolência; INT - Integridade; PRV – Previsibilidade; CPT – Competência.
Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que a correlação entre fatores que sejam iguais ou excedam 0,85 demonstram uma baixa validade discriminante do modelo (BROWN, 2015). Apenas a covariância entre benevolência e competência (0,800) e entre integridade e competência (0,825) apresentaram covariância menores que 0,85. Pois, entende-se que, no geral, há necessidade de ajuste deste modelo. Não há como inferir que o melhor ajuste seja em uma dimensão de análise, apesar de quase todas as dimensões estarem relacionadas entre si.

A partir destas considerações, infere-se, assim como para a escala de heteroidentificação dos estilos de liderança, que as hipóteses testadas terão os mesmos resultados, independentemente do fator de confiança utilizado. Conforme orientação da literatura, as análises inferenciais serão realizadas considerando os quatros fatores da medida de confiança. A Tabela 7 compara os índices de ajuste dos fatores da escala Confiança na Equipe.

Tabela 7 - Índices de Ajuste dos Fatores da Escala Confiança na Equipe

Índices	BEN	INT	PRV	CPT
χ^2	20,090	5,139	7,275	1,066
gl	5	5	5	5
<i>p</i> valor χ^2	0,001	0,399	0,201	0,957
χ^2 /gl	4,018	1,028	1,455	0,213
RMSEA	0,126 (0,071 – 0,185)	0,012 (0,000 – 0,0102)	0,049 (0,000 - 0,0120)	0,000 (0,000 - 0,000)
SRMR	0,045	0,013	0,022	0,008
Comparative Fit Index (CFI)	0,997	1,000	1,000	1,000
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,993	1,000	0,999	1,000

Nota: BEN – Benevolência; INT - Integridade; PRV – Previsibilidade; CPT – Competência.

Entende-se que estas estruturas fatoriais apresentaram índices de ajuste adequados, com todas as cargas fatoriais significativas, sendo possível realizar os testes de hipóteses considerando cada uma das dimensões em si. A única ressalva ocorreu com o RMSEA do fator Benevolência (RMSEA [IC 90%] = 0,126 [0,071 – 0,185]). Contudo, considera-se o fator adequado, já que o intervalo de confiança foi inferior a 0,08.

4.3 ANÁLISE FATORIAL COMPULSÓRIA DA MEDIDA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

No Quadro 7, estão especificadas as dimensões e os itens constituintes da medida de engajamento no trabalho. A Tabela 8 demonstra, por sua vez, as cargas fatoriais para a medida de Engajamento no Trabalho. Os resultados obtidos estão sistematizados, a seguir:

Quadro 7 - Dimensões e Itens da Medida de Engajamento no Trabalho

Dimensão	Código	Descrição do item
Vigor	VIG33	33. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
	VIG34	34. No meu trabalho, sinto-me com força e energia.
	VIG37	37. Quando me levanto de manhã, desejo ir trabalhar.
Dedicação	DED35	35. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	DED36	36. O meu trabalho inspira-me.
	DED39	39. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.
Absorção	AB38	38. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
	AB40	40. Estou imerso(a) no meu trabalho.
	AB41	41. O tempo passa rápido, quando estou a trabalhar.

Fonte: Adaptação Pinto (2021).

Tabela 8 - Cargas Fatoriais da Medida Engajamento no Trabalho

Fatores	Variáveis	Estimativas	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Cargas fatoriais padronizadas
						Inferior	Superior	
ABS	AB38	1.000	0.000			1.000	1.000	0.761
	AB40	1.175	0.048	24.694	< .001	1.082	1.269	0.894
	AB41	0.993	0.044	22.717	< .001	0.907	1.078	0.755
DED	DED35	1.000	0.000			1.000	1.000	0.978
	DED36	0.969	0.012	78.443	< .001	0.945	0.993	0.947
	DED39	0.843	0.024	35.313	< .001	0.796	0.890	0.824
VIG	VIG33	1.000	0.000			1.000	1.000	0.974
	VIG34	1.009	0.015	68.577	< .001	0.980	1.038	0.983
	VIG37	0.914	0.021	43.670	< .001	0.873	0.955	0.890

Nota: ABS – Absorção; DED – Dedicação; VIG – Vigor.

Fonte: Elaboração própria.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste inadequados ($\chi^2 = 145,032$ (24); $\chi^2/\text{gl} = 6,043$; RMSEA = 0,162 (95% IC 0,138 – 0,188); SRMR = 0,060; TLI = 0,996; CFI = 0,997). O teste do qui-quadrado foi significativo e a métrica qui-quadrado por graus de liberdade orienta a rejeição da estrutura fatorial apresentada. O RMSEA, por sua parte, extrapolou os índices de corte sugeridos pela literatura, orientando a rejeição do modelo. Apesar de todas as cargas fatoriais serem significativas, todas as covariâncias foram altas, apontando para uma baixa validade discriminante do modelo.

A Tabela 9 aponta, por sua vez, as covariâncias entre os três fatores da medida engajamento no trabalho.

Tabela 9 - Covariância dos Fatores da Medida Engajamento no Trabalho

Fatores	Estimativas	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Cargas padronizadas
					Inferior	Superior	
VIG - DED	0.854	0.020	43.670	< .001	0.815	0.892	0.897
VIG - ABS	0.661	0.034	19.659	< .001	0.595	0.726	0.892
DED - ABS	0.685	0.033	20.583	< .001	0.620	0.750	0.921

Nota: ABS – Absorção; DED – Dedicação; VIG – Vigor.

Fonte: Elaboração própria.

A estrutura fatorial com um fator de segunda ordem preservou a estrutura fatorial em três fatores. Com isso, além da rejeição do modelo, há a indicação de ajuste da medida, já que as covariâncias estão acima de 0,89. Não sendo possível proceder com essa análise, foram consultados os índices de modificação do modelo, pelo qui-quadrado e pelo EPC

(*expected parameter exchange*). Em paralelo, foram observados critérios teóricos e semânticos no ajuste da medida.

Itens como o VIG33 e VIG34, na própria descrição, mostram-se semelhantes. Esses itens de dedicação remetem a entusiasmo, orgulho e inspiração, o que não seria tão diferente da felicidade expressada em itens de absorção. Por isso, pela análise semântica, percebe-se que a alta covariância entre os fatores não foi ocasionada, necessariamente, pela amostra da pesquisa.

Na presente pesquisa, a escala de engajamento no trabalho demanda uma análise semântica mais aprofundada. Os resultados revelaram uma alta covariância entre os fatores da escala. Esse é um fenômeno que não parece ser decorrente de limitações na seleção da amostra de pesquisa. Com base nas evidências coletadas, é possível concluir que a amostra não é a causa relevante dessa alta covariância. Isso decorre, uma vez que essa tendência persistiu em estudos anteriores que utilizaram diferentes amostras, apontando, assim, para uma consistência nos resultados aqui relatados.

Nesse sentido, aqui, mostra-se importante abordar a citação de Martins (2013, p. 27) quanto à necessidade de novos estudos e agenda de pesquisa, devido a forte tendência de unidimensionalidade do construto Engajamento:

Todos estes estudos mostraram que as três dimensões do “engagement” no trabalho estão altamente correlacionados (correlações entre os 0,60 e 0,99). Devido a esta elevada correlação entre as três dimensões, a alternativa de uma só dimensão do UWES - 17 e UWES - 9, também foi testada. Na estrutura de uma dimensão, todos os itens ficaram integrados nesse fator (Hallberg; Schaufeli 2006; Schaufeli; Bakker 2003; Schaufeli *et al.* 2002b, 2006).

De acordo com Martins (2013, p. 87), a alta correlação previamente mencionada entre as três dimensões é confirmada, uma vez que o coeficiente Alfa de *Cronbach* excede o limiar de 0,80. Isso sugere, conforme indica o autor, que os dados podem ser considerados unidimensionais, indicando que as nove variáveis estão medindo de maneira satisfatória um único construto. Caso semelhante foi verificado nos dados compilados neste trabalho.

Dito isto, a Tabela 10 apresenta os índices de modificação do modelo.

Tabela 10 - Índices de Modificação da Medida de Engajamento no Trabalho

			Mi	epc
ABS	≈	VIG37	80.993	1.928
VIG33	≈	VIG34	74.522	0.270

			Mi	epc
DED	=~	VIG37	55.096	1.096
VIG37	~~	AB38	30.447	0.200
ABS	=~	VIG33	30.149	-1.530
VIG33	~~	VIG37	30.144	-0.200
ABS	=~	VIG34	29.715	-1.605
VIG34	~~	VIG37	28.810	-0.188
DED	=~	VIG34	20.650	-0.906
DED	=~	VIG33	19.084	-0.833
DED	=~	AB40	12.495	1.535
DED39	~~	AB40	11.677	0.122
VIG	=~	DED35	11.655	0.628
VIG37	~~	DED36	10.689	0.100
DED	=~	AB38	9.299	-1.222
VIG33	~~	DED39	8.687	-0.128
VIG34	~~	DED39	8.576	-0.135
AB38	~~	AB41	7.358	0.143
VIG	=~	AB38	6.739	0.640
VIG34	~~	DED36	5.726	-0.079
ABS	=~	DED39	5.692	0.761
VIG	=~	DED39	5.266	-0.397
DED35	~~	AB38	5.105	-0.105
DED35	~~	DED39	4.883	-0.085
DED39	~~	AB41	4.579	0.100
VIG	=~	AB41	4.048	-0.536
VIG33	~~	AB41	3.889	-0.105
DED36	~~	AB38	3.848	-0.094
VIG33	~~	DED36	3.763	-0.064
AB38	~~	AB40	3.627	-0.110
VIG37	~~	AB40	3.400	0.067
VIG34	~~	AB40	2.952	-0.067
DED36	~~	DED39	2.952	0.056
ABS	=~	DED36	2.681	-0.664
VIG33	~~	AB40	2.568	-0.059
VIG34	~~	AB41	2.331	-0.082
VIG	=~	DED36	2.228	-0.293
VIG34	~~	DED35	1.923	0.039
DED35	~~	AB41	1.753	-0.070
VIG33	~~	DED35	1.735	0.037
VIG37	~~	AB41	1.694	0.065
VIG33	~~	AB38	1.513	-0.055
VIG37	~~	DED39	0.975	0.040
VIG37	~~	DED35	0.913	0.029
ABS	=~	DED35	0.883	-0.369
VIG34	~~	AB38	0.839	-0.041
DED	=~	AB41	0.621	-0.315
DED35	~~	AB40	0.512	-0.026
VIG	=~	AB40	0.480	-0.186
AB40	~~	AB41	0.373	-0.036
DED36	~~	AB40	0.345	0.020
DED39	~~	AB38	0.343	-0.031
DED36	~~	AB41	0.114	-0.018

		Mi	epc
DED35	~	DED36	0.040
			0.007

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados demonstraram que o item VIG37 possuía carga cruzada com as dimensões absorção ($\chi^2 = 80,993$; EPC = 1,928) e dedicação ($\chi^2 = 55,096$; EPC = 1,096). Na sequência, o item DED39 foi o primeiro a ter carga cruzada com as demais dimensões de análise: absorção ($\chi^2 = 5,692$; EPC = 0,761) e dedicação ($\chi^2 = 5,266$; EPC = -0,397). Acrescenta-se que DED39 apresentou carga cruzada com os itens VIG33, VIG34 e AB40. O item AB41 foi retirado, antes de outros itens, por possuir carga cruzada com todos os itens da escala, além de carga cruzada com todas as dimensões.

Após a retirada dos itens VIG37, DED39 e AB41, observou-se que as covariâncias permaneciam entre 0,861 e 0,916 (acima de 0,85). Além disso, todos os fatores estavam com apenas dois itens, o que poderia representar uma baixa confiabilidade interna dos fatores. Portanto, neste momento, definiu-se que não era sustentável a defesa de um modelo de três fatores. Ressalta-se que, apesar das análises estatísticas, a decisão de tratar engajamento no trabalho como unidimensional partiu da incapacidade de diferenciar, teoricamente, estas três dimensões. Isso também é mencionado no estudo de Martins (2013, p.67):

A análise fatorial confirmatória aplicada nestes estudos comprovou a hipótese da estrutura com três fatores, ser superior à alternativa de quaisquer outras dimensões. Adicionalmente, a consistência interna, das três dimensões provou ser suficiente em cada um dos estudos. Nesses estudos, foram efetuadas, as análises fatoriais confirmatórias (CFA) que confirmaram, a existência de correlação entre as três dimensões – vigor, dedicação, absorção – na estrutura do UWES - 17 e UWES - 9 (Hakanen 2002; Hallberg & Schaufeli 2006; Schaufeli & Bakker 2003; Schaufeli *et al.* 2002b, 2006). Todos estes estudos mostraram que as três dimensões do “engagement” no trabalho estão altamente correlacionados (correlações entre os 0,60 e 0,99). Devido a esta elevada correlação entre as três dimensões, a alternativa de uma só dimensão do UWES - 17 e UWES - 9, também foi testada. Na estrutura de uma dimensão, todos os itens ficaram integrados nesse fator (Hallberg & Schaufeli 2006; Schaufeli & Bakker 2003; Schaufeli *et al.* 2002b, 2006).

Desta forma, procedeu-se com o ajuste do modelo considerando uma dimensão de análise. Novamente, índices de ajuste foram analisados a fim de determinar a retirada de itens do modelo⁷. O item VIG34 apresentou carga cruzada com o item VIG33 ($\chi^2 =$

⁷ Lembre-se: neste modelo, uma medida unidimensional será analisada, sem contemplar os itens VIG37, DED39 e AB41

81,851; EPC = 0,222). Optou-se por retirar, inicialmente, o item VIG34 do modelo, por este apresentar uma redação com dois parâmetros (força e energia), priorizando o item com redação de maior clareza. Com isso, em relação à dimensão Vigor, apenas o item VIG33 foi mantido no modelo. O item DED36, na sequência, apresentou carga cruzada com os itens DED35, VIG34 e VIG33. O item DED35 também teve os mesmos índices de ajustes que o DED36, porém com valor de qui-quadrado inferior. Entendido esse resultado, optou-se pela retirada do item DED36.

Então, propõe-se neste estudo uma medida unidimensional de engajamento no trabalho com quatro itens: VIG33, DED35, AB30 e AB40. Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 3,737$ (2); $\chi^2/\text{gl} = 1,868$; RMSEA = 0,063 (95% IC 0,000 – 0,173); SRMR = 0,023; TLI = 0,999; CFI = 1,000). Apesar do teste do qui-quadrado não ter sido significativo, a métrica qui-quadrado por graus de liberdade orientou a aceitação da estrutura fatorial apresentada. Os índices de ajuste mostraram-se adequados e todas as cargas fatoriais foram significativas, conforme demonstrado na Tabela 11.

Tabela 11 - Cargas Fatoriais da Medida Ajustada de Engajamento no Trabalho

Fatores	Variáveis	Estimativas	Erro padrão	Valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Cargas fatoriais padronizadas
						Inferior	Superior	
ENG	VIG33	1.000	0.000			1.000	1.000	0.910
	DED35	1.042	0.037	27.900	< .001	0.969	1.116	0.948
	AB38	0.753	0.039	19.320	< .001	0.677	0.829	0.685
	AB40	0.917	0.032	28.265	< .001	0.854	0.981	0.834

Fonte: Elaboração própria.

Apresentados os resultados da AFC da escala de medida de engajamento no trabalho, no próximo tópico, discute-se a validade interna dos instrumentos utilizados.

4.4 VALIDADE INTERNA

A Tabela 12 apresenta os seguintes índices de confiabilidade interna das medidas:

a) alfa de Cronbach (Cronbach's α); b) Coeficiente ômega (McDonald's ω). Isso está expresso a seguir:

Tabela 12 - Índices de Confiabilidade

Medida	Dimensões/Fatores	McDonald's ω (95% IC)	Cronbach's α (95% IC)
Estilos de Liderança	Liderança orientada a pessoas	0,905 (0,883 – 0,926)	0,900 (0,875 – 0,921)
	Liderança orientada a tarefas	0,873 (0,844 – 0,903)	0,866 (0,833 – 0,893)
Confiança nos colegas	Benevolência	0,883 (0,856 – 0,909)	0,873 (0,842 – 0,899)
	Integridade	0,958 (0,948 – 0,967)	0,957 (0,947 – 0,966)
	Previsibilidade	0,908 (0,887 – 0,928)	0,901 (0,877 – 0,921)
Engajamento no trabalho	Competência	0,948 (0,936 – 0,960)	0,948 (0,934 – 0,959)
	-	0,879 (0,851 – 0,907)	0,877 (0,845 – 0,904)

Fonte: Elaboração própria.

Tanto para o alfa de Cronbach, quanto para o ômega de McDonald, há indicação de confiabilidade interna das medidas utilizadas no estudo. Isso decorre, porque todos os resultados aferidos apresentaram valores acima de 0,7. Com isso, pode-se apreender que os resultados tem validade interna, conforme Tabela 13. No tópico a seguir, explora-se a estatística descritiva.

4.5 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A Tabela 13 demonstra, por sua vez, os resultados referentes à estatística descritiva das três medidas utilizadas neste estudo. A tabela apresenta tanto do ponto de vista dos fatores de segunda ordem, quanto do das dimensões de cada escala.

Tabela 13 - Estatística descritiva

	Válidos	Missing	Média	Desvio padrão	Coefficiente de Variação	Shapiro-Wilk	Valor <i>p</i> de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
Liderança	192	0	5.950	1.001	0.168	0.804	< .001	1.180	7.000
Confiança	192	0	5.746	0.942	0.164	0.925	< .001	1.600	7.000
Engajamento	192	0	5.422	1.230	0.227	0.916	< .001	1.250	7.000
Foco Pessoas	192	0	5.838	1.096	0.188	0.814	< .001	1.140	7.000
Foco Tarefas	192	0	6.146	0.994	0.162	0.791	< .001	1.250	7.000
Benevolência	192	0	5.746	0.942	0.164	0.925	< .001	1.600	7.000
Integridade	192	0	5.781	1.099	0.190	0.894	< .001	1.000	7.000
Previsibilidade	192	0	5.786	0.947	0.164	0.935	< .001	2.600	7.000
Competência	192	0	5.960	0.996	0.167	0.871	< .001	1.600	7.000

Fonte: Elaboração própria.

O estilo de liderança com foco em tarefas apresentou a maior média ($M = 6,146$; $DP = 0,994$) dentre os fatores analisados. Ao analisar os fatores de segunda ordem, os estilos de liderança também apresentou maior avaliação ($M = 5,950$; $DP = 1,001$). Esses

são os principais apontamentos depreendidos da Tabela 12. Compreendido todo esse panorama, pode-se, finalmente, fazer os testes das hipóteses apresentadas na Introdução deste trabalho. Faz-se isso no próximo tópico.

4.6 TESTES DE HIPÓTESES: MODELAGEM POR EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Após confirmar a estrutura fatorial e a validade interna do modelo, além de analisar as estatísticas descritivas das variáveis consideradas, procede-se, agora, aos testes de hipóteses. Essas hipóteses foram instituídas pelo objetivo específico: verificar o efeito da variável *confiança na equipe* na relação entre cada estilo de liderança proposto e níveis de *engajamento* do teletrabalhador no FNDE. Para confirmar ou refutar isso, assumem-se os resultados que se seguem.

Considerando que a escala de Heteroidentificação da liderança possui 2 (dois) fatores, a escala Confiança da Equipe possui 4 (quatro) fatores e a escala de Engajamento foi ajustada a uma estrutura unidimensional, são descritos 8 (oito) modelos de mediação, descritos conforme essas hipóteses:

- *H1: A variável benevolência medeia a relação entre liderança orientada a pessoas e engajamento.*
- *H2: A variável benevolência medeia a relação entre liderança orientada a tarefas e engajamento.*
- *H3: A variável integridade medeia a relação entre liderança orientada a pessoas e engajamento.*
- *H4: A variável integridade medeia a relação entre liderança orientada a tarefas e engajamento.*
- *H5: A variável previsibilidade medeia a relação entre liderança orientada a pessoas e engajamento.*
- *H6: A variável previsibilidade medeia a relação entre liderança orientada a tarefas e engajamento.*
- *H7: A variável competência medeia a relação entre liderança orientada a pessoas e engajamento.*

- *H8: A variável competência medeia a relação entre liderança orientada a tarefas e engajamento.*

A Tabela 14 compara as estruturas fatoriais das oito hipóteses testadas neste estudo.

Tabela 14 - Índices de Ajuste das Estruturas Fatoriais dos Modelos de Mediação

Índices	H1 (PES/BEN)	H2 (TAR/BEN)	H3 (PES/INT)	H4 (TAR/INT)	H5 (PES/PRV)	H6 (TAR/PRV)	H7 (PES/CPT)	H8 (TAR/ CPT)
χ^2	145,876	83,583	101,417	44,040	109,630	46,479	143,587	64,566
gl	101	62	101	62	101	62	101	62
<i>p</i> valor χ^2	0,002	0,035	0,470	0,959	0,262	0,929	0,003	0,387
χ^2 /gl	1,444	1,348	1,004	0,710	1,085	0,749	1,421	1,041
RMSEA (90% IC)	0,048 (0,029 – 0,065)	0,043 (0,012 – 0,065)	0,005 (0,000 – 0,038)	0,000 (0,000 – 0,000)	0,021 (0,000 – 0,044)	0,000 (0,000 – 0,014)	0,047 (0,028 – 0,064)	0,015 (0,000 – 0,047)
SRMR	0,060	0,059	0,052	0,043	0,054	0,044	0,059	0,049
Comparativ e Fit Index (CFI)	0,998	0,998	1,000	1,000	1,000	1,000	0,999	1,000
Tucker- Lewis Index (TLI)	0,997	0,998	1,000	1,000	1,000	1,001	0,999	1,000

Nota: PES – Liderança orientada e pessoas; TAR – Liderança orientada a tarefas - BEN – Benevolência; INT - Integridade; PRV – Previsibilidade; CPT – Competência; ENG - Engajamento.

Fonte: Elaboração própria.

Entende-se que essas estruturas fatoriais apresentaram índices de ajuste adequados, com todas as cargas fatoriais significativas. É possível, inclusive, realizar os testes de hipóteses considerando cada uma das dimensões em si. É o que se passa a fazer.

Como já mencionado, em todos os modelos foram analisadas as premissas da análise de mediação (antes de testar este modelo), via modelagem por equações estruturais. A análise de mediação tem três pressupostos principais: (a) a variável independente afeta a variável mediadora; (b) a variável mediadora afeta a variável dependente; quando se controla a variável mediadora; e (c) a relação entre a variável independente e a variável dependente se torna mais fraca ou desaparece (VIEIRA, 2009).

Portanto, testou-se, nesta estrutura fatorial, os pressupostos da mediação. A Tabela 15 demonstra os resultados dos pressupostos de todas as hipóteses.

Tabela 15 - Coeficientes de Regressão

Variável	Variável	Estimativa	Erro	valor	<i>p</i>	95% Intervalo de Confiança		Estimativa
						Limite	Limite	

	Preditora	Resultante		padrão	z	inferior	Superior	padronizada		
H1	PES	BEN	a	0.456	0.049	9.347	<.001	0.360	0.552	0.602
	BEN	ENG	b	0.525	0.085	6.152	<.001	0.358	0.693	0.394
	PES	ENG	c	0.196	0.068	2.869	0.004	0.062	0.330	0.194
H2	TAR	BEN	a	0.328	0.056	5.834	<.001	0.218	0.439	0.415
	BEN	ENG	b	0.536	0.083	6.467	<.001	0.374	0.699	0.399
	TAR	ENG	c	0.289	0.072	3.988	<.001	0.147	0.431	0.271
H3	INT	ENG	b	0.385	0.066	5.824	<.001	0.256	0.515	0.373
	PES	ENG	c	0.211	0.067	3.129	0.002	0.079	0.343	0.212
	PES	INT	a	0.562	0.051	10.948	<.001	0.462	0.663	0.585
H4	INT	ENG	b	0.395	0.063	6.295	<.001	0.272	0.518	0.384
	TAR	ENG	c	0.297	0.070	4.264	<.001	0.161	0.434	0.283
	TAR	INT	a	0.407	0.068	6.020	<.001	0.275	0.540	0.399
H5	PRV	ENG	b	0.404	0.076	5.308	<.001	0.255	0.554	0.400
	PES	ENG	c	0.173	0.078	2.215	0.027	0.020	0.326	0.172
	PES	PRV	a	0.643	0.048	13.351	<.001	0.548	0.737	0.645
H6	PRV	ENG	b	0.394	0.071	5.573	<.001	0.255	0.532	0.391
	TAR	ENG	c	0.253	0.078	3.242	0.001	0.100	0.406	0.240
	TAR	PRV	a	0.523	0.068	7.649	<.001	0.389	0.657	0.500
H7	PES	CPT	a	0.736	0.048	15.465	<.001	0.643	0.829	0.675
	CPT	ENG	b	0.312	0.070	4.429	<.001	0.174	0.450	0.339
	PES	ENG	c	0.203	0.080	2.531	0.011	0.046	0.360	0.202
H8	TAR	CPT	a	0.594	0.066	8.986	<.001	0.465	0.724	0.525
	CPT	ENG	b	0.312	0.067	4.657	<.001	0.181	0.443	0.340
	TAR	ENG	c	0.268	0.080	3.345	<.001	0.111	0.424	0.258

Nota: PES – Liderança orientada e pessoas; TAR – Liderança orientada a tarefas - BEN – Benevolência; INT - Integridade; PRV – Previsibilidade; CPT – Competência; ENG - Engajamento.

Fonte: Elaboração própria.

Como exposto pela Tabela 16, todos os resultados foram significativos. Portanto, para todas as hipóteses os pressupostos da mediação foram validados. A Tabela 17 demonstra os resultados das análises de mediação para todas as hipóteses deste estudo.

Tabela 16 - Análise de Mediação

		Estimativa	Erro padrão	valor z	p	95% Intervalo de Confiança		Estimativa padronizada
						Limite Inferior	Limite Superior	
H1	Efeito Indireto	0.240	0.047	5.094	<.001	0.147	0.332	0.237
	Efeito Total	0.436	0.058	7.544	<.001	0.323	0.549	0.431
H2	Efeito Indireto	0.176	0.039	4.484	<.001	0.099	0.253	0.165
	Efeito Total	0.465	0.065	7.209	<.001	0.339	0.591	0.436
H3	Efeito Indireto	0.217	0.044	4.868	<.001	0.129	0.304	0.218
	Efeito Total	0.428	0.057	7.449	<.001	0.315	0.540	0.430
H4	Efeito Indireto	0.161	0.036	4.420	<.001	0.089	0.232	0.153

	Efeito Total	0.458	0.065	7.078	< .001	0.331	0.585	0.436
H5	Efeito Indireto	0.260	0.055	4.749	< .001	0.153	0.367	0.258
	Efeito Total	0.433	0.058	7.487	< .001	0.320	0.546	0.430
H6	Efeito Indireto	0.206	0.047	4.372	< .001	0.114	0.298	0.196
	Efeito Total	0.459	0.064	7.118	< .001	0.332	0.585	0.435
H7	Efeito Indireto	0.230	0.056	4.136	< .001	0.121	0.339	0.229
	Efeito Total	0.432	0.058	7.445	< .001	0.319	0.546	0.431
H8	Efeito Indireto	0.185	0.042	4.435	< .001	0.103	0.267	0.179
	Efeito Total	0.453	0.064	7.100	< .001	0.328	0.578	0.437

Fonte: Elaboração própria.

Para a hipótese 1, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,436^{***}$, IC 95% (0,323 – 0,549), $R^2 = 0,284$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,240^{***}$, IC 95% (0,147 – 0,332), $R^2 = 0,362$]. A variável benevolência mediou aproximadamente 55,04% da relação entre estilo de liderança orientada a pessoas e engajamento no trabalho.

Para a hipótese 2, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,465^{***}$, IC 95% (0,339 – 0,591), $R^2 = 0,322$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,176^{***}$, IC 95% (0,099 – 0,253), $R^2 = 0,172$]. A variável benevolência mediou aproximadamente 37,85% da relação entre estilos de liderança orientada a tarefas e engajamento no trabalho.

Para a hipótese 3, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,428^{***}$, IC 95% (0,315 – 0,540), $R^2 = 0,276$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,217^{***}$, IC 95% (0,129 – 0,304), $R^2 = 0,342$]. A variável integridade mediou aproximadamente 50,70% da relação entre estilos de liderança orientada a pessoas e engajamento no trabalho.

Para a hipótese 4, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,458^{***}$, IC 95% (0,331 – 0,585), $R^2 = 0,314$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,161^{***}$, IC 95% (0,089 – 0,232), $R^2 = 0,159$]. A variável integridade mediou aproximadamente 35,15% da relação entre estilos de liderança orientada a tarefas e engajamento no trabalho.

Para a hipótese 5, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,433^{***}$, IC 95% (0,320 – 0,546), $R^2 = 0,279$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,260^{***}$, IC 95% (0,153 – 0,367), $R^2 = 0,416$].

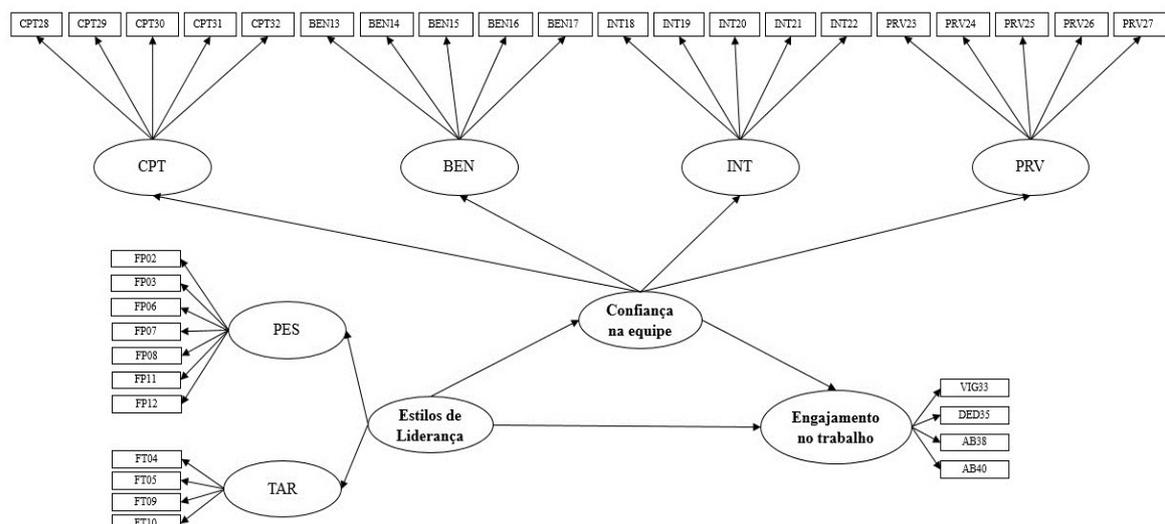
A variável previsibilidade mediou aproximadamente 60,04% da relação entre estilos de liderança orientada a pessoas e engajamento no trabalho.

Para a hipótese 6, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,459^{***}$, IC 95% (0,332 – 0,585), $R^2 = 0,304$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,206^{***}$, IC 95% (0,114 – 0,298), $R^2 = 0,250$]. A variável previsibilidade mediou aproximadamente 44,88% da relação entre estilos de liderança orientada a tarefas e engajamento no trabalho.

Para a hipótese 7, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,432^{***}$, IC 95% (0,319 – 0,546), $R^2 = 0,248$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,230^{***}$, IC 95% (0,121 – 0,339), $R^2 = 0,456$]. A variável competência mediou aproximadamente 53,24% da relação entre estilos de liderança orientada a pessoas e engajamento no trabalho.

Para a hipótese 8, o efeito total do modelo foi estatisticamente significativo [$\beta = 0,453^{***}$, IC 95% (0,328 – 0,578), $R^2 = 0,274$]. O efeito indireto também apresentou relação estatisticamente significativa [$\beta = 0,185^{***}$, IC 95% (0,103 – 0,267), $R^2 = 0,276$]. A variável competência mediou aproximadamente 40,83% da relação entre estilos de liderança orientada a tarefas e engajamento no trabalho.

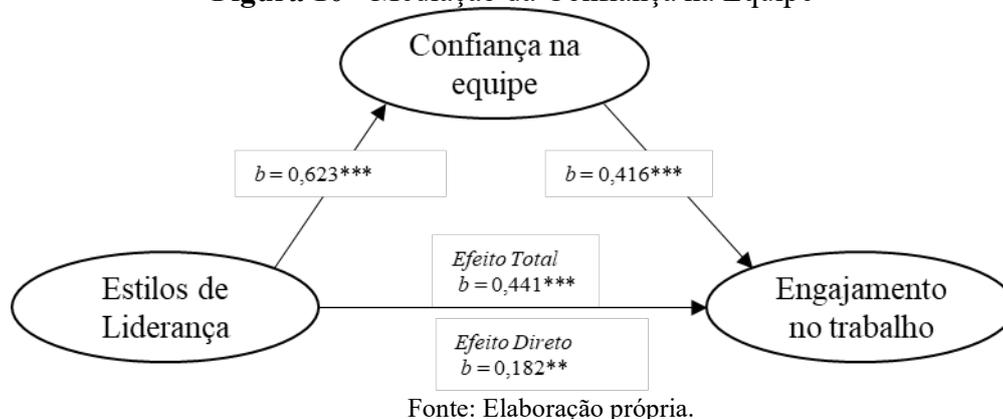
Figura 9 – Análise da mediação da variável *Confiança na equipe* nas escalas



Fonte: Elaboração própria.

Como ilustrado na figura acima, a variável *confiança na equipe* desempenhou um papel significativo na mediação da relação entre, de um lado, os estilos de liderança e, de outro, o nível de engajamento no trabalho. A Figura 10 sintetiza essas respostas:

Figura 10 - Mediação da Confiança na Equipe



Fonte: Elaboração própria.

Acerca da influência total dos estilos de liderança sobre o engajamento no trabalho, percebe-se que ela foi intermediada pela confiança na equipe. Isso significa, *a grosso modo*, que a confiança nos colegas explicou mais da metade da conexão entre a forma como os líderes conduzem suas equipes e o nível de envolvimento e comprometimento dos colaboradores em suas atividades profissionais. Isso valida a hipótese H1 apresentada e responde as hipóteses derivadas H1a e H1b – o que ficou patente no que se refere as outras oito hipóteses acima levantadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa desenvolveu e testou um modelo de equações estruturais que fornece contribuições sobre a relação entre os estilos de liderança, o engajamento no trabalho dos servidores públicos em teletrabalho e o papel mediador desempenhado pela confiança nas relações com colegas. O teletrabalho consolidou-se ainda mais com os avanços observados durante e após o período pandêmico – este oficialmente encerrado em 8 de maio de 2023, pela ONU. Com isso, o teletrabalho vem se tornando uma modalidade de trabalho cada vez mais relevante e habitual para muitas organizações públicas no Brasil, como acontece, atualmente, no FNDE.

Os resultados deste estudo corroboraram a existência de uma relação positiva entre os estilos de liderança, tanto orientados para as tarefas quanto para pessoas, e o engajamento no trabalho a distância. Além disso, os dados sinalizaram que os indivíduos

percebem seu trabalho como uma experiência positiva. Ou seja, eles estão comprometidos com o desempenho de suas funções e tendem a se engajar e aprimorar seu desempenho nas atividades laborais remotas.

Nesse sentido, os resultados apontaram que a liderança desempenha um papel significativo na promoção do engajamento dos servidores, influenciando direta e indiretamente, por meio da *confiança nos colegas*. Essa variável *confiança nos colegas*, por sua vez, assume um papel relevante ao mediar aproximadamente 58,7% da relação entre os estilos de liderança e o engajamento no trabalho.

Com isso, pode-se inferir que a variável *confiança* se posiciona como um componente mediador expressivo nessa relação, agora vislumbrada num ambiente a distância. Mesmo que os servidores estejam sinceramente dedicados ao trabalho e o percebam de maneira positiva, a disposição para compartilhar informações está intimamente ligada à qualidade das relações estabelecidas com colegas e a organização (PINTO *et al.*, 2021). A análise estatística corroborou a validade dos pressupostos de mediação, destacando a importância da confiança na promoção do engajamento dos servidores em teletrabalho.

A presente dissertação investigou os efeitos da liderança voltada para tarefas em comparação com a liderança voltada para pessoas, especialmente no que se refere aos níveis de engajamento das equipes virtuais no trabalho. Mais especificamente, este estudo se propôs a examinar em que medida o estilo de liderança orientado para tarefas, que de acordo com Blake e Mouton (1982), é caracterizado por um enfoque pragmático e centrado no trabalho em si afeta o engajamento dos colaboradores em comparação com a liderança voltada para pessoas, que prioriza as relações interpessoais e motivacionais. Além disso, considerou-se a pandemia, cujos efeitos geraram situações singulares com a posterior "normalização" pós-pandêmica em 2023, levando em conta possíveis influências contextuais nesse período.

Torna-se necessário enfatizar que o estudo foi realizado em uma única instituição, situada em um cenário específico caracterizado por uma recente transição de governo e administrações. A coleta de dados baseou-se nas percepções dos colaboradores que estavam em teletrabalho, pelo menos, nos últimos seis meses, um período relativamente curto para estabelecer conclusões abrangentes neste contexto. Este estudo inovou ao considerar variáveis que não haviam sido anteriormente estudadas em conjunto, especialmente em um ambiente de trabalho a distância no serviço público.

Os resultados obtidos indicaram que a liderança orientada para tarefas, apesar de sua eficácia na direção e execução de atividades específicas, demonstrou ter um impacto menor no engajamento dos colaboradores em comparação com a liderança voltada para pessoas. Mesmo quando se considerou a dimensão da confiança como uma variável mediadora, a abordagem focada nas tarefas apresentou uma relação menos robusta com o engajamento. A liderança orientada para pessoas, por outro lado, revelou-se mais eficaz em promover o envolvimento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos e metas organizacionais.

A análise considerou o contexto pós-pandêmico, no qual se observou uma "normalização" após os efeitos da pandemia. Este período peculiar pode ter influenciado as percepções dos colaboradores sobre os estilos de liderança e seu impacto no engajamento, sugerindo a possibilidade de mudanças significativas na dinâmica organizacional. Recomenda-se investigações futuras que explorem mais a fundo os efeitos do período pós-pandêmico nos estilos de liderança e no engajamento dos colaboradores, visando uma compreensão mais abrangente e contextualizada desse fenômeno em evolução.

Os achados deste estudo sugerem que, embora a liderança voltada para tarefas seja essencial para a consecução de metas específicas, a liderança voltada para pessoas desempenha um papel mais substancial no engajamento dos colaboradores. O período pós-pandêmico pode ter influenciado essa dinâmica, alterando as prioridades e expectativas dos colaboradores em relação aos líderes e à organização.

Em resumo, a pesquisa reforça a importância de considerar não apenas a eficiência na realização de tarefas, mas também a qualidade das relações interpessoais e a motivação dos colaboradores para alcançar um engajamento organizacional mais robusto e sustentável, especialmente em um contexto de mudanças significativas após a pandemia.

É crucial destacar que este estudo, possibilidade de outros fatores não considerados influenciarem o engajamento organizacional. Recomenda-se investigações futuras que explorem mais a fundo os efeitos do período pós-pandêmico nos estilos de liderança e no engajamento dos colaboradores, visando uma compreensão mais abrangente e contextualizada desse fenômeno em evolução.

Percebe-se também a necessidade de introduzir ferramentas de gestão e controle para administrar os colaboradores nesse modelo de trabalho, com ênfase na busca constante pela equidade na distribuição de responsabilidades, no estabelecimento de metas, no reconhecimento das contribuições dos teletrabalhadores e na avaliação de seu

desempenho (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Adicionalmente, o diagnóstico da percepção dos profissionais em teletrabalho configura-se como uma ferramenta de importância para que os gestores possam identificar oportunidades de aprimoramento no estabelecimento do teletrabalho na administração pública.

Esses conceitos, já previstos positivamente pela literatura, se confirmaram, portanto, mas, agora, no ambiente virtual. Também identificou-se que eles possuem implicações substanciais para a gestão de recursos humanos e a liderança nas organizações públicas, especialmente aquelas que adotaram o teletrabalho como parte integrante de sua estratégia operacional. Enfatiza-se, assim, a necessidade não apenas de desenvolver líderes eficazes, mas também de promover a construção de relacionamentos de confiança no ambiente de trabalho. Em consonância com as argumentações de Contreras, Baykal e Abid (2020), o êxito do teletrabalho demanda uma reconfiguração na estrutura hierárquica das organizações, assim como o desenvolvimento de competências e habilidades adicionais por parte da liderança. Essas ações visam estabelecer relacionamentos mais consistentes e de confiança com os colaboradores em teletrabalho, com o propósito de simultaneamente manter a competitividade da organização e zelar pelo bem-estar dos profissionais remotos.

Em última análise, esta pesquisa contribui para uma compreensão mais aprofundada de como os estilos de liderança podem influenciar positivamente o engajamento no trabalho. Também fornece uma base teórica e empírica para a tomada de decisões e estratégias de gestão mais eficazes nas organizações que buscam maximizar o desempenho de seus servidores em cenários de teletrabalho. Traz, por conseguintes, dados consistentes que podem apoiar ações de implementação do teletrabalho nas organizações públicas.

Como parte de uma agenda de pesquisa futura, é recomendado o aprimoramento das questões relacionadas às dimensões da Escala de Engajamento no Trabalho - UWES-9. Propõe-se isso com a finalidade de tornar os itens mais precisos e refinados, sobretudo nos itens Vigor, Dedicção e Absorção. Esse aprofundamento vai possibilitar melhoria na capacidade de mensurar com maior acuidade os construtos pretendidos.

Os dados mencionados revelam, ademais, a correlação, até mesmo semântica, entre as dimensões, alinhando-se de maneira consistente com o arcabouço teórico que viabilizou a aplicação unifatorial da Escala de Engajamento no Trabalho - UWES. (ANDRADE, 2020; LI *et al.*, 2022; PORTO-MARTIN; MACHADO; VIACAVA, 2020). E ainda, para Reis e Oliveira Gomes (2021), propõe-se a realização de novas investigações para ampliar

a discussão sobre o tema em questão. Tais pesquisas poderiam incluir uma avaliação da percepção dos gestores em relação às dimensões de engajamento presentes em suas equipes, bem como a identificação e a análise das competências emergentes necessárias tanto para os gestores quanto para os membros de equipes virtuais.

Além disso, é sugerida a condução de estudos para examinar os fatores que podem influenciar positivamente o desempenho das equipes virtuais, como a qualidade da comunicação, o desenvolvimento da confiança na organização e na liderança, o fomento do engajamento e a promoção da motivação. Como contribuição à gestão de recursos humanos em organizações públicas, sugere-se a introdução de ferramentas de gestão para administrar colaboradores em teletrabalho, enfocando a equidade na distribuição de responsabilidades, estabelecimento de metas, reconhecimento das contribuições dos teletrabalhadores e avaliação de desempenho.

Também se recomenda a proposição de pesquisas longitudinais com o intuito de capturar e analisar as mudanças no perfil organizacional. Isso é importante, porque podem acontecer, muito comumente, alterações nos perfis organizacionais após a implementação do teletrabalho nas instituições.

Por conseguinte, os resultados, aqui, trazidos à luz podem fornecer apoio às lideranças eletrônicas à medida que enfrentam os desafios de gerenciar equipes virtuais e promover o engajamento nas organizações que adotaram o Programa de Gestão por Resultados. Essa agenda de pesquisa futura também tem o potencial de contribuir significativamente para o avanço do conhecimento em diversas disciplinas. Com isso, esses esforços, presentes e futuros, podem desvelar o entendimento sobre o papel fundamental da confiança no desenvolvimento e na gestão no teletrabalho, sobretudo em correlação com a liderança.

REFERÊNCIAS

ADAMS, B. D.; WALDHERR, S.; SARTORI, J. **Trust in Teams Scale: Trust in Leaders Scale - Manual for Administration and Analyses.** Humansystems®. Toronto: Department of National Defence, 2008.

ALVES, T. L. de L., AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de covid-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, 2021.

ALVES, T.; AMORIM, A.; BEZERRA, M. C. “Nenhum a Menos”! A Adaptação ao Home Office em Tempos de COVID-19. **Revista De Administração Contemporânea**, v.25, n. 1, p. 1-15, 2021.

ANDRADE, D. C. T. Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 49–76, 2020.

ARRUDA, Â.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v.1, n.1, p. 1-15, 2010.

ASHFORD, S. J.; SITKIN, S. B. From problems to progress: A dialogue on prevailing issues in leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 454-460, 2019.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire: 3 Ed.** Redwood City, CA: Mindgarden, 2004.

AYMAN, R.; CHEMERS, M. M.; FIEDLER, F. The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 147-167, 1995.

BACCILI, S.; CRUZ, N. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: Avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus**, v. 11, p. 1-15, 2021.

BAILEY, C. *et al.* O Significado, Antecedentes e Resultados do Engajamento dos Funcionários: Uma Síntese Narrativa. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n.1, p. 31–53, 2017.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. (2002). Uma revisão da pesquisa sobre teletrabalho: descobertas, novos rumos e lições para o estudo do trabalho moderno. **Jornal de Comportamento Organizacional**, 23 , 383–400. doi: 10.1002/job.144.

BARROS, M. B.; FORMIGA, N.S.; VASCONCELOS, C. R.M. Uma reflexão teórica sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 5, p. 1-7, 2021.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, 17, 112-121, 1993.

BENAVIDES, F., *et al.* O futuro do trabalho após a COVID-19: O papel incerto do teletrabalho no domicílio. **Revista Brasileira De Saúde Ocupacional**, v. 46, n. 31, p. 1-7, 2021.

BISPO, L.M.; ESTIVAL, K. S. G.; TEIXEIRA, L.R. Inovação na Gestão Pública Municipal do Litoral Sul da Bahia: Análise do Programa de Extensão Agir-LS da Universidade Estadual de Santa Cruz. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 1, p. 3-35, 2020.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J.S. A comparative analysis of situationalism and 9, 9 management by principle. **Organizational dynamics**, v. 10, n. 4, p. 20-43, 1982.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP; Center for Advanced Hindsight - DUKE. **Pesquisa sobre teletrabalho**: resultados preliminares. Brasília: ENAP, 2020b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5843> Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL. FNDE. **Portaria CD/FNDE nº 590**, de 29 de outubro de 2021b.

BRASIL. FNDE. **Portaria nº. 475**, de 5 de setembro de 2019. Brasília: FNDE, 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.979**, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. 2020a. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 fev. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm Acesso em: 28 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº. 5.537**, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº. 872, de 15 de setembro de 1969.

BRASIL. **Lei nº. 5.537**, de 21 de novembro de 1968.

BRASIL. Ministério da Educação- MEC. **Portaria nº. 267**, de 30 de abril de 2021a.

BRASIL. Ministério da Educação- MEC. **Portaria nº. 815**, de 20 de agosto de 2018.

BRASIL. **Portaria nº. 629**, de 3 de agosto de 2017. Brasília: MEC, 2018.

BROWN, Timothy A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, Second Edition**. 2nd Editioned. New York: The Guilford Press, 2015.

CAI, D. A.; FINK, E. L.; WALKER, C. B. R.B. With Recognition of Jane S. MOUTON. **Negotiation and Conflict Management Research**, V. 15, N. 3, p. 3-25, 2019.

CAMÕES, M. R.; OLIVEIRA, A. G. Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, v.13, n. 3, p. 1-23, 2021.

CARNEIRO, T. S. G; CARNEIRO, P.S.; PINTO, I. C. O conflito como manifestação da dimensão política dos enfermeiros na implementação do PMAQ-AB. **Saúde Em Debate**, v. 44, n. 125, p. 310–321, 2020.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioural Science (2nd Edition)**. 2nd. ed. New York: Routledge, 1988.

CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. 2, p. 1-11, 2020.

CORTELLAZZO, L.; BRUNI, E.; ZAMPIERI, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. **Frontiers in psychology**, v. 10, n. 2, p. 19-38, 2019.

COUTO F. J. B. *et al.* (How Do the Leadership Styles Impact the Performance of Professional Competences in Brazilian Workers? Identifying mechanisms and contextual variables. **Open Science Journal**, v. 7, n. 1, p. 1-19, 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.

CRUZ, F. M. S.; FREITAS, A. A. F. Me senti em casa: análise das revisões de experiências de hospedagem colaborativa no site Airbnb sob o prisma da confiança. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 3, p. 1-17, 2021.

CRUZ, G. A. M. *et al.* A framework for trust estimation in virtual teams based on sentiment analysis. **Information and software technology**, v. 95, p. 46-61, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/32064/E-LIDERAN%C3%87A%20E%20TEORIA%20LMX%20versao%20final.pdf?sequence=1> Acesso em: 28 out. 2023

FERNANDES, R. P. *et al.* Portal da Transparência: o que se diz e o que se faz com o cartão de pagamento do governo federal. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v.19, n. 2, p. 300–331, 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R.; ZANINI, M. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v.18, n.1, p.28-46, 2020.

FLETCHER, L. *et al.* Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 1, p. 6-46, 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FNDE. **Planejamento Estratégico 2018-2022**. Brasília: FNDE, 2018.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FNDE. **PORTAL FNDE**. 2023. https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/FAQPGFNDE-_v3.3_final.pdf, 2023. Disponível em: Acesso em: 28 out. 2023.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FNDE. **Relatório de Gestão do FNDE**. Brasília: FNDE, 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FNDE. **Resolução/CD/FNDE nº. 31**, de 30 de setembro de 2003. Brasília: FNDE, 2003.

HAIR, J. F. *et al.* L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Grupo A, 2005.

- Hetland, J. *et al.* Liderança transformacional diária e elaboração de cargos dos funcionários: o papel do foco na promoção. **Jornal Europeu de Gestão**, 36 (6), 746–756, 2018.
- KAPLAN, S. *et al.* Desvendando a desconfiança do gestor em permitir o teletrabalho: comparando e integrando perspectivas teóricas. **Jornal de Negócios e Psicologia**, v. 33, n. 3, p. 365–382, 2018.
- KEATING, J.; SILVA, I.; VELOSO, A. Confiança Organizacional: Teste de um Modelo. **Diário Eletrônico SSRN**, 2012.
- LESENER, T. *et al.* Os impulsionadores do engajamento no trabalho: uma revisão meta-analítica de evidências longitudinais. **Trabalho e Estresse**, v. 34, n. 3, p. 259-278, 2020.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." **The Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271–299, 1939.
- Li, P. *et al.* Diferenças dos países na relação entre liderança e envolvimento dos funcionários: uma meta-análise. **Liderança Trimestral**, v. 32, n. 1, 2021.
- MACHADO, P.S.X; TOLEDO, D.A. C. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 36-55, 2022.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARTINS, Jaime Nelson Correia. **Projecto de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde**. 2013. 1–96 f. Dissertação de Mestrado - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2013.
- MELO, E. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- MOURÃO, L.; FAIAD, C.; COELHO Jr., F.A. Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 3, p. 293-304, 2016.
- OLIVEIRA, M.; PANTOJA, M.J. Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. **Revista Ciências Administrativas**, v.26, n.3, p. 1-12, 2021.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO OIT. Cerca de 23 milhões de pessoas fizeram teletrabalho na América Latina e no Caribe. OIT Brasília, Notícias. 2021. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_811315/lang--pt/index.htm Acesso em: 28 out. 2023.
- PERRY, J. L.; WISE, L.R. The motivational bases of public service. **Public administration review**, v. 12, n. 14, p. 367-373, 1990.

PETERS, P.; DEN DULK, L.; DE RUIJTER, J. Posso trabalhar em casa? Perspectivas sobre a relação de trabalho reflectidas nas atitudes de teletrabalho dos gestores directos em seis organizações do sector financeiro. **Igualdade, Diversidade e Inclusão**, 29 , 517–531, 2010.

PINTO, L. J. R. *et al.* A influência do work engagement e da confiança, na transferência de conhecimento tácito: uma proposta de modelo. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 161, p. 610-621, 2021.

PINTO, Leticia *et al.* A influência do work engagement e da confiança, na transferência de conhecimento tácito: Uma proposta de modelo. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n.161, p. 610-621, 2021.

ROCHA, C.; AMADOR, F. O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v.16, n.1, p.152-162, 2018.

ROUSSEAU, D. M. *et al.* Para o fórum de tópico especial não tão diferente afinal: uma visão transdisciplinar de confiança, **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 3, 393–404, 2012.

SANTOS, A.; REIS, A. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Revista FSA**, Teresina, v.18, n.3, p.29-48, 2021.

SAYÃO, P. A. A. **E-liderança no setor público**: compreendendo as dimensões da leader member exchange theory (LMX) na condução de equipas virtuais. 2022.

SCHAUFELI, W. B. et al A Medição de Engajamento e Burnout: Uma Abordagem Analítica Fatorial confirmatória de duas amostras. **Jornal de Estudos de Felicidade**, v. 3 , p. 71–92, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326SCHAUFELI.2008>. Acesso em: 28 out. 2023.

SILVA, D. da; LOPES, E. L.; BRAGA Jr., S.S. Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 01–18, 2014.

TAFVELIN, S. *et al.* Leader-team perceptual distance affects outcomes of leadership training: Examining safety leadership and follower safety self-efficacy. **Safety Science**, v. 120, p. 25-31, 2019.

TANNENBAUM, R; SCHMIDT, W. H. **Como escolher um padrão de liderança**. São Paulo: Harvard Business Review, 1973.

TOLEIKIENĖ, R.; RYBNIKOVA, I.; JUKNEVIČIENĖ, V. Se e como é que a situação induzida pela crise altera a liderança eletrónica no setor público? Evidências da administração pública lituana. **Transylvanian Review of Administration Sciences** , (edição especial), p. 149–166, 2020.

VAN BOGAERT, P. *et al.* Leadership in nursing excellence: the Magnet Recognition® journey experiences in Europe. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, v. 50, n. 11, p. 578-583, 2020.

VAN DE MIEROOP, D.; CLIFTON, J.; VERHELST, A. Investigating the interplay between formal and informal leaders in a shared leadership configuration: A multimodal conversation analytical study. **Human Relations**, v. 73, n. 4, p. 490-515, 2020.

VAN WART, M. *et al.* Operacionalizando a definição de e-liderança: identificando os elementos da e-liderança. **Revisão Internacional de Ciências Administrativas**, v. 85, n. 1, p. 80–97, 2019.

VASCONCELOS, C. R. M. de; ARAÚJO, I. T de. A teoria de Schumacher vista sobre o ângulo da confiança organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 1, p. p. 1–19, 2020.

VIEIRA, Valter Afonso. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração - RAUSP**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 17–33, 2009.

APÊNDICES**APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO****CARTA DE APRESENTAÇÃO AO FNDE****CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Brasília - DF, de de .

A Senhora
Fernanda Macedo Pacobahyba
Presidente do FNDE
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE
Brasília – DF
70070-929

Senhora Presidente,

A senhora Cayza Pinheiro Santos, servidora pública federal, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “A Relação entre Estilos de Liderança e Engajamento no Teletrabalho: O Efeito Moderador da Confiança na Equipe”.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar pesquisa documental e aplicação de questionários nesta Instituição. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação da Instituição podem ser omitidos do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Atenciosamente,


Prof.^a Dr.^a Maria Júlia Pantoja de Brito
Orientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE B – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO AO FNDE

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Senhora Presidente, do FNDE,

Esta pesquisa será realizada pela pesquisadora Cayza Pinheiro Santos, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão da Prof.^a Dr.^a Maria Júlia Pantoja de Britto.

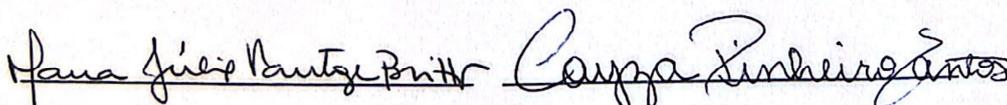
Informamos que, pela natureza da pesquisa, a participação desta Instituição não acarretará quaisquer danos ou custos. Ressalta-se que qualquer outra informação sobre o assunto poderá ser fornecida a qualquer momento pela pesquisadora ou pela professora orientadora.

A pesquisa intitulada “A Relação entre Estilos de Liderança e Engajamento no Teletrabalho: O Efeito Moderador da Confiança na Equipe”, tem como objetivo verificar como os níveis de confiança das equipes virtuais podem interagir com os perfis de liderança para explicar os níveis de engajamento do teletrabalhador em uma instituição da Administração Pública Federal, o FNDE. O estudo será realizado por meio de pesquisa quantitativa, com a realização de pesquisa documental, bibliográfica e aplicação de questionários, sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na Instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para dezembro de 2023, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e uma via será encaminhada a essa Instituição.

Agradecemos sua autorização, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa e de sua colaboração para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Brasília - DF, 20 de maio 2023


Maria Júlia Pantoja de Britto Cayza Pinheiro Santos

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DO BEM-ESTAR E TRABALHO (UWES-9)

Questionário do bem estar e trabalho (UWES-9)

Por favor, para cada questão que se segue pense nas suas tarefas profissionais, e avalie com que frequência (de 0 a 6) tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos:

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. _____ No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.
2. _____ No meu trabalho sinto-me com força e energia.
3. _____ Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.
4. _____ O meu trabalho inspira-me.
5. _____ Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
6. _____ Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
7. _____ Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.
8. _____ Estou imerso(a) no meu trabalho.
9. _____ “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.

Fonte: Pinto (2021).

ANEXO B - ESCALA DE CONFIANÇA NOS COLEGAS

Para cada questão que se segue, indique com um **X**, até que ponto concorda com a afirmação acerca da relação de confiança que estabeleceu com os seus colegas dentro da Empresa, utilizando a seguinte escala (de 1 a 7):

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Acredito que os meus colegas têm os meus melhores interesses em mente.							
2. A minha equipa encontra-se motivada para me proteger.							
3. Sinto que os meus colegas trabalham para me proteger.							
4. Posso contar com o apoio dos meus colegas.							
5. Os meus colegas tomam conta de mim.							
6. Posso contar com que os meus colegas sejam justos.							
7. Os meus colegas são pessoas de honra.							
8. Os meus colegas cumprem a sua palavra.							
9. Os meus colegas cumprem as suas promessas.							
10. Os meus colegas dizem a verdade.							
11. Sei o que posso esperar da minha equipa.							
12. Geralmente, sei como os meus colegas vão reagir.							
13. Em momentos de incerteza, a minha equipa mantém-se fiel ao plano acordado.							
14. Os meus colegas são de confiança.							
15. Os meus colegas agem de forma consistente.							
16. Os meus colegas são competentes no seu trabalho.							
17. Os meus colegas sabem aquilo que estão a fazer.							
18. Tenho confiança nas capacidades dos meus colegas.							
19. Os meus colegas estão qualificados para desempenhar o seu trabalho.							
20. A comunicação entre os meus colegas é boa.							

Fonte: Pinto (2021).

Questionário do bem estar e trabalho (UWES-9)

Por favor, para cada questão que se segue pense nas suas tarefas profissionais, e avalie com que frequência (de 0 a 6) tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos:

Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. _____ No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.
2. _____ No meu trabalho sinto-me com força e energia.
3. _____ Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.
4. _____ O meu trabalho inspira-me.
5. _____ Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
6. _____ Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
7. _____ Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.
8. _____ Estou imerso(a) no meu trabalho.
9. _____ “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.

Fonte: Pinto (2021).

ANEXO C - ESCALA DE HETEROAVALIAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA

Os itens seguintes representam possíveis comportamentos dos líderes em relação aos seus subordinados. Utilizando a escala abaixo, indique o quanto você concorda/discorda de que cada uma dessas frases descreve os comportamentos do seu líder/chefe atual.

①	②	③	④	⑤
Discordo fortemente	Discordo	Sou neutro	Concordo	Concordo fortemente

Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.	① ② ③ ④ ⑤
Trata os funcionários de forma amigável.	① ② ③ ④ ⑤
Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.	① ② ③ ④ ⑤
Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	① ② ③ ④ ⑤
Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	① ② ③ ④ ⑤
Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.	① ② ③ ④ ⑤
Mostra-se atento às demandas dos empregados.	① ② ③ ④ ⑤

Fonte: Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016).

ANEXO D -DISTRIBUIÇÃO DOS ITENS PELOS FATORES DE ACORDO COM A VERSÃO FINAL DA ESCALA

- 1 - Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados. (FFP)
- 3- Trata os funcionários de forma amigável. (FFP)
- 4 - Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho. (FFR)
- 6 - Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário. (FFR)
- 7 - Tem facilidades no relacionamento interpessoal. (FFP)
- 8 - Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho. (FFP)
- 9 - Enfatiza a importância do desempenho do grupo. (FFP)
- 11 - Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho. (FFR)
- 12 - É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho. (FFR)
- 13 - Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário. (FFP)
- 15 – Mostra-se atento às demandas dos empregados. (FFP)

(FFP) = Fator Foco nas Pessoas

(FFR) = Fator Foco nos Resultados

Fonte: Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016).

ANEXO E – RESULTADO DO PAF PARAS DUAS AMOSTRAS

Tabela 1 Resultados da PAF para as Duas Amostras.

Itens	Amostras			
	1	2	1	2
	Fator 1		Fator 2	
10 - Busca atender as necessidades pessoais de cada membro do grupo.	0,86	0,85		
15 - Mostra-se atento às demandas dos empregados.	0,82	0,92		
1 - Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.	0,74	0,75		
3 - Trata os funcionários de forma amigável.	0,64	0,53		
5 - Incentiva o desenvolvimento pessoal da sua equipe.	0,48	0,51		
8 - Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	0,57	0,63		
7 - Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	0,53	0,55		
9 - Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	0,47	0,54		
13 - Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.	0,37	0,46		
14 - Faz reuniões de trabalho para falar sobre a equipe.	0,43	0,47		
11 - Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.			0,84	0,78
4 - Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.			0,80	0,78
12 - É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.			0,69	0,73
2 - Estabelece metas claras para os funcionários cumprirem.			0,58	0,52
6 - Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.			0,53	0,45
Autovalor	7,25	7,80	1,62	1,43
% Variância explicada	48,33	52,00	10,80	9,53
Nº de itens	10	10	05	05
Alpha	0,90	0,91	0,84	0,85
Lambda	0,90	0,91	0,83	0,85

Fonte: Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016).