

**ÁREA TEMÁTICA
GESTÃO DE PESSOAS**

QUAL MODELO DE LIDERANÇA INSPIRA MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E CONTRIBUI PARA UMA MAIOR QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO?

Resumo

O teletrabalho trata de um arranjo de trabalho cada vez mais difundido no setor público, e sua implementação nas organizações foi acelerada pela pandemia da Covid-19. O desenvolvimento de pesquisas para compreender os principais desafios, benefícios e percepções acerca do trabalho remoto torna-se necessário para investigar a efetivação dessa modalidade nas organizações públicas. Há uma lacuna na literatura no que se refere à relação entre liderança, práticas de gestão de pessoas (GP) e qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), e entender como os distintos estilos de liderança e práticas de GP impactam a QVTe na nova conjuntura é imprescindível. Dessa forma, o principal objetivo deste estudo é verificar qual modelo de liderança é o melhor preditor das práticas de GP e da QVTe, bem como identificar as principais dificuldades encontradas pelos servidores no trabalho virtual, e as sugestões para saná-las. O estudo é descritivo e explicativo, de natureza quantitativa, sendo a amostra composta por servidores públicos que atuam ou atuaram no teletrabalho. Os resultados comprovaram a liderança focada em pessoas como melhor preditora de práticas de GP, assim como para um dos fatores de QVTe, o contexto do teletrabalho. Este estudo contribui para a literatura ao pesquisar a relação ainda inexplorada entre as três variáveis e traz insights para os gestores públicos, no sentido de proporcionar maior qualidade de vida no teletrabalho, a partir de uma liderança mais humana.

Palavras-chave: liderança; qualidade de vida no teletrabalho; práticas de gestão de pessoas; modelos de predição.

Abstract

Teleworking is an increasingly widespread work arrangement in the public sector, and its implementation in organizations has been accelerated by the Covid-19 pandemic. The development of research to understand the main challenges, benefits and perceptions about remote work becomes necessary to investigate the effectiveness of this modality in public organizations. There is a gap in the literature regarding the relationship between leadership, people management (PM) practices and quality of life in telework, and to understand how the different leadership styles and PM practices impact the quality of life in telework in the new context is essential. Thus, the main objective of this study is to verify which leadership model is the best predictor of WM practices and quality of life in telework, as well as to identify the main difficulties encountered by servers in virtual work, and suggestions to remedy them. The study is descriptive and explanatory, of a quantitative nature, and the sample is composed of public servants who work or have worked in telework. The results proved people-focused leadership as the best predictor of PM practices, as well as for one of the quality of life factors in telework, the telework context. This study contributes to the literature by researching the still unexplored relationship between the three variables and brings insights to public managers, in the sense of providing a better quality of life in telework, from a more humane leadership.

Keywords: leadership; quality of life in telework; people management practices; prediction model.

1. Introdução

O teletrabalho e seu conceito é discorrido tanto pela literatura nacional quanto pela internacional, e um leque de concepções são desenvolvidas para investigar esse mesmo arranjo de trabalho. Destarte, o teletrabalho, ou trabalho remoto, pode ser entendido como um arranjo de trabalho em que, com o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), o trabalhador realiza suas atividades sem a necessidade de se deslocar a um determinado local (ROCHA; AMADOR, 2018). O teletrabalho caracteriza uma modalidade relativamente nova no serviço público e no privado, mas trata de uma tendência mundial quando a necessidade do aumento da eficiência na alocação da força de trabalho é abordada nas organizações (ANDRADE, 2020).

Por conseguinte, a difusão de uma nova modalidade de trabalho aumentou o interesse das pesquisas que objetivam entender quais os principais desafios, benefícios e percepções acerca do trabalho remoto. A maior flexibilização, autonomia e desenvolvimento profissional são alguns argumentos favoráveis ao teletrabalho e, contrariamente, há o que alude sobre a falta de distinção entre trabalho e lazer (ANDRADE; OLIVEIRA; PANTOJA, 2019). A partir disso, investigar a implementação de novos arranjos de trabalho é imprescindível, considerando que as organizações devem aperfeiçoar seus planejamentos estratégicos e decifrar quais fatores são os mais determinantes na produtividade e no bem-estar do trabalhador (CARNEVALE; HATAK, 2020).

A crescente modificação da natureza do trabalho humano ocorrida nas últimas décadas, seguida pelo aperfeiçoamento tecnológico nas organizações e nos processos de trabalho, tem como principal consequência a eclosão de novos arranjos de organização do trabalho (CAILLIER, 2011). O teletrabalho no setor público teve a sua primeira implementação efetuada no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), no ano de 2006 (ANDRADE, 2020). No entanto, os últimos anos evidenciaram como tendência a consolidação dessa nova organização de trabalho nas instituições públicas, e a pandemia da Covid-19 configurou um estopim para que as implicações que esse modelo pode oferecer ao serviço público fossem investigadas (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021). Além disso, a literatura destaca que as pesquisas acerca do teletrabalho no serviço público são de fato escassas (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018).

Na esfera pública, além da indispensabilidade de lidar com as demandas por inovação, soma-se a necessidade de atender ao cidadão e representar o Estado eficazmente (VILLARINHO; PASCHOAL, 2016). Por isso, para compreender as diversas modificações que assolam as organizações públicas, é importante pesquisar acerca do impacto das estruturas organizacionais, dos impactos socioeconômicos, das influências político-institucionais e do avanço tecnológico no contexto vigente no papel dos líderes das organizações, notadamente em como implementam práticas de gestão de pessoas com vistas a um maior bem-estar e qualidade de vida no teletrabalho (ANDRADE, 2020).

Neste contexto, há uma lacuna na literatura no que tange à relação entre liderança, práticas de gestão de pessoas (GP) e qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), e a nova conjuntura desperta a necessidade de investigar como os estilos de liderança e as práticas de GP impactam a QVTe de servidores públicos. A partir desta lacuna, esta pesquisa objetiva responder ao questionamento: Qual modelo de liderança inspira melhores práticas de GP e contribui para uma melhor QVTe no teletrabalho?

Assim, considerando que a literatura acerca da liderança no contexto do teletrabalho e em tempos de crise é pouco consolidada (BARTSCH et al., 2020), o principal objetivo deste estudo é verificar qual modelo de liderança é o principal preditor das práticas de GP e da qualidade de vida no teletrabalho. Ainda, a QVTe no serviço público também revela um tema novo (ANDRADE, 2020) e pouco explorado, caracterizando uma oportunidade para esta proposta de pesquisa. Desta feita, identificou-se, também, as principais dificuldades encontradas pelos servidores públicos no teletrabalho e as subseqüentes sugestões trazidas pelos próprios servidores para lidar com elas.

2. Fundamentação Teórica

Os mercados e as operações organizacionais foram drasticamente modificados durante a pandemia da Covid-19, gerando uma crise global que fez com que as empresas se vissem na necessidade de lidar com uma nova realidade, utilizando de artifícios distintos daqueles inicialmente consolidados nos ambientes organizacionais (CARNEVALE; HATAK, 2020). Diante disso, os provedores de serviços foram obrigados a se adaptar ao teletrabalho, o que configurou uma dificuldade para o papel do líder. Os contextos transformacionais já caracterizam desafios para a liderança, mas a conjuntura da pandemia exacerbou a sua função, que se viu despreparada para lidar com as implicações surgidas em um cenário extremamente instável e imprevisível (BARTSCH et al., 2020).

O conceito de liderança atrela-se à influência sobre as pessoas, de forma que os objetivos organizacionais sejam alcançados a partir dos esforços coletivos e compartilhados (YUKL, 2012). O estudo de Van Wart et al. (2017) conceitua a e-liderança como a influência social mediada pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs), que pode gerar mudanças de atitudes, sentimentos, comportamento e desempenho. Com isso, no contexto do teletrabalho, em que os colaboradores estão geograficamente dispersos, a liderança é desafiada a motivá-los, de forma que a autogestão e as habilidades do trabalhador devem ser aprimoradas, evidenciando a dificuldade no gerenciamento de equipes virtuais de forma que as metas da equipe sejam cumpridas (BARTSCH et al., 2020). Ainda, a maneira como um trabalhador percebe o seu trabalho impacta diretamente na sua saúde e no seu bem-estar, sendo necessário investigar como os estilos de liderança impactam essa percepção em contextos distintos, como é o caso do teletrabalho (ANTONACOPOULOU; GEORGIADOU, 2020).

A gestão de pessoas (GP) nas organizações, por conseguinte, adquire papel estratégico para que melhores resultados organizacionais sejam alcançados, e relaciona-se à capacidade em gerenciar os recursos humanos (RH), instituindo estratégias, políticas e práticas (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). As pessoas nas organizações, destarte, constituem competência essencial nas organizações, visto que assumem um papel de protagonismo na obtenção dos resultados, como quer que sejam medidos (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

O estudo de Demo et al (2020) revela as práticas de GP como medidas integradas às estratégias da organização, de forma que as relações humanas são determinantes na obtenção dos resultados almejados. Diante disso, os relacionamentos interpessoais são os principais motores no que tange à geração de conhecimento e ao alcance das metas organizacionais, e a partir do momento em que os recursos humanos são tratados como um ativo a ser gerenciado, novos panoramas de GP surgem nas organizações (DEMO et al., 2020).

O desenvolvimento tecnológico marcou a nova conjuntura mundial, assim como as crises que permeiam a política, a economia e a sociedade, fazendo com que a qualidade de vida no trabalho (QVT) ganhasse destaque (ANDRADE, 2020). A preocupação acerca do bem-estar do trabalhador é, dessa maneira, uma responsabilidade organizacional, considerando que afeta seu comprometimento e motivação (COURA; DEMO; SCUSSEL, 2020). Apesar de adquirir diversas interpretações e concepções, a qualidade de vida é baseada nos reflexos do indivíduo a partir de experiências distintas, como o trabalho (ANDRADE, 2020).

Diante disso, as práticas de gestão são determinantes na QVT, e devem ser pensadas de forma que o bem-estar individual e coletivo seja mantido e aprimorado, bem como o desenvolvimento pessoal e o exercício da cidadania em ambientes organizacionais (FERREIRA; FALCÃO, 2020). Destarte, fica evidente o importante papel que as práticas de gestão de pessoas (PGP) adquirem ao tratar da promoção de qualidade de vida no trabalho ou no teletrabalho, foco deste estudo. Os achados de Andrade (2020) propõem que a QVT trata do conjunto de práticas de gestão que promove a satisfação e a realização pessoal e profissional, a partir da predominância de emoções positivas (ANDRADE, 2020).

Apesar do teletrabalho promover a qualidade de vida, flexibilidade e autonomia dos indivíduos, algumas pesquisas já apontaram que há empecilhos para a sua implementação efetiva, como é o caso do isolamento social e a sobrecarga de trabalho (ABBAD et al., 2019). Ainda, conforme abordado por Barros e Silva (2010), líderes brasileiros já apontaram que acompanhar os seus subordinados em contextos remotos caracteriza um grande desafio, principalmente no que se refere ao controle do desempenho (BARROS; SILVA, 2010). Dessa forma, muito além de introduzir novos arranjos de trabalho nas organizações, é importante considerar que a cultura estabelecida deve ser compatível com essas mudanças, de forma que todos os trabalhadores estejam envolvidos. Com isso, revela-se que pesquisas acerca das variáveis do comportamento organizacional em cenários virtuais são necessárias (VILARINHO; PASCHOAL; DEMO, 2021).

3. Percurso Metodológico

O presente estudo propôs uma pesquisa descritiva e explicativa, de natureza quantitativa e horizonte temporal. Além disso, utiliza uma *survey* (pesquisa de campo) para obtenção dos dados e informações dos respondentes. Informações a respeito da amostra, tratamento dos dados, instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados, além dos cuidados éticos estão descritos na sequência.

3.1 População e Amostra da pesquisa

Estavam aptos a participar da pesquisa servidores maiores de 18 anos e que atuaram no teletrabalho por pelo menos 1 mês. A amostra do presente estudo é não-probabilística por conveniência. Como a quantidade de servidores públicos no teletrabalho é muito grande, acima de 10 mil, é possível utilizar amostra não-probabilística por conveniência (COCHRAN, 2007).

De acordo com o *software* GPower, a amostra mínima necessária com poder estatístico de 95% para atingir os objetivos estabelecidos é de 138 sujeitos. Considerando possíveis perdas na etapa de tratamento de dados, a amostra-alvo foi composta por 180 participantes.

3.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa abarcou os itens de três escalas validadas cientificamente, sendo elas: Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (MOURÃO et al., 2016); Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Públicas (COSTA, 2022); e Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (ANDRADE; PANTOJA; FIGUEIRA, 2020). Ademais, o instrumento foi composto por uma carta convite, com termo de consentimento livre e esclarecido e, ao fim, por questões socio-demográficas para fins de caracterização da amostra. Os índices de fidedignidade, ou confiabilidade, dos fatores de cada variável estão sumarizados na Tabela 1.

Tabela 1. Índices de confiabilidade dos fatores

Escalas	Fatores	Itens	Alfa de Cronbach
Escala de Liderança	• Foco nas Pessoas;	7	0,90
	• Foco nos Resultados.	4	0,82
Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública	• Relacionamento;	8	0,90
	• TD&E;	3	0,81
	• Avaliação de Desempenho e Competências.	3	0,76
Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho	• Autogestão do Teletrabalho;	11	0,84
	• Contexto do Teletrabalho;	6	0,79
	• Infraestrutura de Trabalho;	3	0,79
	• Estrutura Tecnológica;	3	0,89
	• Sobrecarga de Trabalho.	4	0,73

Fonte: elaborado pela autora.

3.3 Tratamento dos dados

Após a distribuição dos questionários pela ferramenta Google Forms, foram obtidos 178 respondentes. Utilizou-se o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) para tratamento dos dados. Primordialmente, a análise de *missing values* (TABACHNICK; FIDELL, 2019) foi efetuada, de forma que os sujeitos que deixaram 1 ou mais itens em branco foram retirados, o que somou 8 respondentes. Após isso, identificou-se um sujeito de uma organização privada, que foi retirado da amostra, por não se enquadrar no perfil deste estudo, somando 169 respondentes.

Posteriormente, o método Mahalanobis foi utilizado como critério de identificação de sujeitos que se enquadram como *outliers*, ou seja, aquelas respostas em que os valores destoam significativamente da média dos dados coletados na pesquisa (FIELD, 2017; TABACHNICK; FIDELL, 2019). A partir da tabela de qui-quadrado (χ^2), com índice de significância de $p < 0,005$ e com as 52 variáveis da pesquisa, o valor de χ^2 é igual a 79,49. Foram identificados 11 *outliers*, sendo a amostra final do estudo composta por 158 sujeitos, alcançando poder estatístico de 95% conforme os critérios do *software* GPower.

Ademais, as análises de multicolinearidade e de singularidade foram efetuadas, de forma que não foram identificadas inconsistências, considerando os valores de tolerância maiores que 0,1 e os valores de fator de inflação de variância (*variance inflation factor* - VFI) inferiores a 10,0 (HAIR et al., 2018; LORCH; MYERS, 1990). Por fim, todos os pressupostos para as análises multivariadas realizadas, quais sejam, linearidade, normalidade e homocedasticidade dos dados, a partir da análise dos

gráficos de probabilidade e de resíduos (FIELD, 2017; HAIR et al., 2018) foram atendidos.

A amostra total da pesquisa obteve participações de servidores públicos de cerca de 50 organizações distintas. Aquelas com maiores incidências foram o Ministério Público do Trabalho (MPT), Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (Dataprev) e Agência Nacional de Águas (ANA). A média de idade foi de 44 anos. Ainda, a maioria dos respondentes estão na faixa etária entre 46 a 50 anos, representando 18,99% do total da amostra. Quanto ao gênero dos respondentes, 55,7% dos sujeitos são do gênero feminino e os 44,3% restantes do gênero masculino. No que tange à escolaridade, a maioria dos sujeitos possuem especialização, contabilizando 50,63% do total da amostra, revelando as qualificações cada vez mais elevadas exigidas pelos concursos públicos. Por fim, cerca de 80% dos respondentes vivem o contexto do teletrabalho entre 1 e 3 anos. Essa realidade pode ser associada à pandemia da Covid-19, que no ano de 2019, fez com que diversas organizações adotassem o teletrabalho para adaptar-se à crise que surgia no mundo (CARNEVALE; HATAK, 2020).

3.4 Coleta e Análise dos Dados

A coleta dos dados foi realizada via formulário *online* no Google Forms, distribuído utilizando a técnica bola de neve (SALGANIK; HECKATHORN, 2004) para a rede de contatos das pesquisadoras no período de julho de 2022.

Para identificar os melhores modelos de liderança enquanto preditores de práticas de GP e de QVTe, foram realizadas análises de regressão múltipla linear, método *forward*. O método *forward* foi selecionado porque insere os preditores não de maneira aleatória, mas de acordo com a correlação da VD com as VIs (FIELD, 2018). A Regressão Múltipla (RM), segundo Tabachnik e Fidell (2019), possibilita a avaliação do relacionamento de variáveis dependentes com variáveis independentes, tendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente.

Assim, os 2 fatores de liderança (foco nas pessoas e foco nos resultados) foram as variáveis independentes e os 3 fatores das práticas de GP (relacionamento, TD&E e avaliação de desempenho e competências), mais os 5 fatores de QVTeletrabalho (autogestão do teletrabalho, contexto do teletrabalho, infraestrutura de trabalho, estrutura tecnológica e sobrecarga de trabalho) foram as variáveis dependentes, compondo 8 modelos de predição a serem testados. O *software* estatístico utilizado para as análises de dados foi o SPSS.

Para identificar as principais dificuldades encontradas pelos servidores públicos no teletrabalho e as sugestões para que essas dificuldades sejam sanadas, nuvens de palavras com os principais temas citados nas perguntas abertas foram elaboradas, a partir do programa *WordsCloud*.

3.5 Cuidados Éticos de Pesquisa

Quanto aos cuidados éticos da pesquisa, atendeu-se ao segundo Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), no qual revela que pesquisas consultivas, com o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas garantidos, como é o caso desta pesquisa, são dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

4. Resultados e Discussão

A seguir, serão apresentados os testes de predição da variável de liderança sobre práticas de GP e QVTe, bem como as percepções dos sujeitos quanto às dificuldades enfrentadas no teletrabalho e as sugestões para saná-las.

4.1 Qual modelo de liderança é o melhor preditor das práticas de gestão de pessoas?

Visando avaliar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de PGP, testou-se a predição entre variáveis. A predição entre variáveis pode ser testada a partir das análises de regressão múltipla linear (RM) (TABACHNICK; FIDELL, 2019), utilizada para verificar o melhor preditor de liderança sobre PGP, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2. Análises de RM dos fatores de Liderança sobre PGP

Variável Critério	Preditor	R ²	Beta	Sig	Teste F
Relacionamento	FP (foco nas pessoas)	35,2%	0,44	0,000	F = 84,80
Relacionamento	FR (foco nos resultados)	2,8%	0,22	0,010	F = 6,88
TD&E	FP	11,6%	0,34	0,000	F = 20,47
Avaliação de Desempenho e Competências	FR	16,6%	0,44	0,000	F = 37,94

Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos pressupostos de Cohen (2007), o coeficiente de determinação (R²) acima de 26% evidencia um grande efeito de explicação da variável preditora sobre a variável critério (ou dependente). Depois, valores acima de 13% indicam médio efeito, e, por fim, valores acima de 2%, possuem pequeno efeito de explicação. O R² indica, dessa forma, o quanto a variabilidade de PGP pode ser explicada pelos fatores de Liderança.

Hair et al. (2018) indicam o valor do Beta (coeficiente de regressão padronizado) como a intensidade da correlação entre a variável preditora e a variável critério, ou seja, o número de desvios padrão alterados na variável critério caso haja 1 alteração no desvio padrão da variável independente, contribuindo para a explicação do fator de PGP. Por fim, os valores da análise do teste estatístico F indicam que os resultados foram significativos ($p < 0,05$) em todas as análises (FIELD, 2017).

Diante do exposto, observa-se o modelo de liderança focado em pessoas (FP) como o melhor preditor do fator “relacionamento”, com o valor de explicação de 35,2%, ou seja, valor de grande efeito, conforme levantado por Cohen (2007). Isso está de acordo com a ideia de que o estilo de liderança no teletrabalho é de grande relevância para a promoção de QVT, devendo fortalecer a relação em que líderes e equipes confiam uns nos outros, ou seja, uma liderança baseada em relacionamentos e com foco nas pessoas (DE VRIES; TUMMERS; BÉKKERS, 2018). Similarmente, o estudo de Coura, Demo & Scussel (2020) mostrou que, dentre os principais modelos de liderança, a liderança focada nos relacionamentos foi a que apresentou maior impacto na percepção de práticas de GP no modelo tradicional e presencial de trabalho. Os

resultados aqui coligidos revelam que isso é válido também no contexto do teletrabalho.

Ademais, os estudos de Demo et al. (2020) e Costa, Demo e Paschoal (2019) apontam as pessoas como principais impulsionadores de eficiência, qualidade e produtividade no ambiente organizacional, sendo a gestão de RH uma importante e essencial abordagem estratégica para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. O teletrabalho, marcado pela alteração da distância entre o local de trabalho e a casa, também modifica a maneira como o indivíduo interage com os outros, e essas relações constituem um aspecto essencial da vida organizacional (GOLDEN, 2006). Ainda, a alta expectativa imposta em equipes virtuais faz com que os membros da equipe priorizem o trabalho, e não a construção de relacionamentos (PURVANOVA; KENDA, 2018), cabendo aos gestores e chefes nutrir uma cultura organizacional que estabeleça relacionamentos baseados na confiança e no respeito (MARUYAMA; TIETZE, 2012). Com isso, o relacionamento como objeto da gestão do capital humano é um importante provedor do desenvolvimento organizacional (MARTÍNEZ SÁNCHEZ et al., 2007), além de estar alinhado com a liderança focada em pessoas, e não deve ser ignorado em contextos virtuais, em que as equipes são socialmente mais empobrecidas (PURVANOVA; KENDA, 2018).

Para o fator “TD&E”, os resultados indicam apenas a liderança focada em pessoas como preditora, com o valor de R^2 atingindo 11,6%, considerado pequeno efeito de explicação, embora significativo (COHEN, 2007). As ações de treinamento estabelecidas pela gestão de pessoas configuram um papel central nas organizações, e impactam diretamente a relação entre o indivíduo e o trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). Práticas de TD&E oportunizam aos trabalhadores a obtenção de conhecimentos e habilidades que podem promover melhores níveis de desempenho (DAVIDESCU et al., 2020), e a discussão acerca desse fator no contexto do teletrabalho é necessária, considerando que o isolamento profissional interfere diretamente no desenvolvimento do trabalhador, visto que as organizações devem adaptar-se à ambientes turbulentos para promover ações de crescimento profissional (COOPER; KURLAND, 2002).

Por fim, o fator “avaliação de desempenho e competências” teve a liderança com foco nos resultados como único preditor, com o valor do coeficiente de determinação (R^2) de 16,6%, configurando médio efeito de explicação, segundo Cohen (2007). O desempenho relaciona-se com as realizações de um trabalhador, reconhecidas pela instituição ou pelo sistema no qual ele trabalha, sendo a avaliação de desempenho uma das funções mais importantes da gestão de RH de qualquer organização (SUCIU; MORTAN; LAZAR, 2013). Os achados de Aguinis e Burgi-Tian (2021) apontam a gestão do desempenho como fundamental na gestão de pessoas como um todo, fomentando o desenvolvimento de trabalhadores mais competentes, comprometidos e motivados. Assim sendo, a gestão de desempenho caracteriza um instrumento valioso para uma liderança ética e humana, visto que permite aos chefes a identificação de fatores como a sobrecarga de trabalho, o que reflete diretamente na qualidade de vida no trabalho e, principalmente, nos resultados organizacionais (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021), o que está concatenado com os resultados de predição por ora identificados.

Destarte, as políticas e práticas de GP são fatores organizacionais moldados pelas relações humanas, objetivando atingir os resultados e metas propostos na organização, e, por isso, servem como guias para as ações praticadas na área de gestão de RH (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019). Os estudos de Demo et al. (2018) também apontam que a moderna GP possui como maior desafio a atração,

capacitação, valorização e retenção de talentos no novo milênio, indicando a importância de um foco nas pessoas, o que se provou nas análises de regressão entre os modelos de liderança e os fatores relacionamento e TD&E da variável de PGP da amostra deste estudo.

4.2 Qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de QVTe?

Para identificar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de QVTe, testou-se a predição entre variáveis, a partir das análises de regressão múltipla linear (RM) (TABACHNICK; FIDELL, 2019). A partir disso, o único fator de QVTe que apresentou correlação significativa com os fatores de liderança foi o de contexto do teletrabalho (CT), e por isso só foi possível fazer uma regressão linear, de modo que esse foi o fator utilizado para representar QVTe nas análises de regressão múltipla, conforme evidencia a Tabela 3.

Tabela 3. Análises de RM dos fatores de Liderança sobre QVTe

Variável Critério	Preditor	R ²	Beta	Sig	Teste F
QVTe (CT)	FP	26%	0,38	0,000	F = 54,50
QVTe (CT)	FR	2%	0,19	0,038	F = 4,39

Fonte: elaborado pela autora.

Os resultados apresentados indicam a liderança focada em pessoas como o melhor preditor do contexto de teletrabalho, com o R² atingindo 26%, grande efeito de explicação da variável independente sobre a variável critério (COHEN, 2007). O teste estatístico F também indicou resultados significativos, com $p < 0,05$ (FIELD, 2017).

O momento crítico ocasionado pela crise da Covid-19 fez com que não só o futuro das organizações no que tange ao cumprimento de seus propósitos fosse repensado, mas também o futuro da liderança em contextos como o do teletrabalho (ANTONACOPOULOU; GEORGIADOU, 2020). O advento das práticas flexíveis e do teletrabalho caracteriza momentos de teste, visto que os gestores de RH têm o dever de desenvolver estruturas apropriadas para a integração do teletrabalhador em vias de garantir o alcance dos objetivos organizacionais, o que requer a reconsideração dos estilos gerenciais (MARUYAMA; TIETZE, 2012). Os líderes devem, ainda, adquirir competências compatíveis com as novas tecnologias de comunicação, em um contexto em que as expectativas tecnológicas só aumentam (VAN WART et al., 2017). Além disso, o suporte familiar organizacional, ou seja, o quanto os supervisores são flexíveis com seus subordinados nas demandas da família, impactam diretamente as atitudes positivas ou negativas do trabalhador com relação à sua organização (BAE; LEE; SOHN, 2019), e estudos já apontaram que o apoio da liderança está positivamente relacionado à satisfação dos trabalhadores (KWON; CHO; SONG, 2019).

As motivações dos trabalhadores para atuar no teletrabalho podem ser impactadas considerando os estudos que aludem para o fato de que o trabalho virtual pode significar o abandono das expectativas de ascendência na carreira, evidenciando um ponto crítico e desafio aos gestores na gestão dos servidores em teletrabalho (DIAMOND, 2008). Além disso, a crise de saúde exacerbada pela pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade de uma liderança focada no ser

humano, provando que o papel do líder deve ser repensado para o futuro (ANTONACOPOULOU; GEORGIADOU, 2020). Com isso, o foco nas pessoas como melhor preditor do fator de contexto do teletrabalho indica, mais uma vez, a importância de os líderes focarem os relacionamentos com as equipes atuando em trabalho remoto para inspirá-las e motivá-las em sua auto-realização e no alcance dos objetivos organizacionais (KILCULLEN; FEITOSA; SALAS, 2021). Evidencia-se, assim, a importância de uma liderança orientada para as pessoas como o modelo de liderança mais indicado no contexto do teletrabalho (DE VRIES; TUMMERS; BEKKERS, 2018).

4.3 Dificuldades para realização do teletrabalho e sugestões para melhorias na perspectiva dos servidores

Buscando identificar as percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como as sugestões propostas por eles para enfrentá-las, a Figura 1 apresenta uma nuvem de palavras com os temas mais abordados na primeira pergunta aberta do questionário, que trata das dificuldades encontradas na realização do teletrabalho.

Figura 1. Dificuldades encontradas no teletrabalho



Fonte: elaborado pela autora.

Conforme a figura apresentada, a relação de palavras com maior destaque permite identificar os temas com maior número de citações entre as repostas dos sujeitos (S) quanto às dificuldades encontradas no teletrabalho. O S7 (Masculino/52 anos) respondeu que a maior dificuldade é a “falta de convivência interpessoal”. Para o S11 (Masculino/23a), no entanto, é a “falta de feedback, não ser visto e não ser lembrado, dificuldade de comunicação entre as pessoas, dificuldade de resolução dos problemas imediatos”. Ou, ainda, a “falta de espaço completamente adequado para todas as tarefas que realizo” (S133/Masculino/38a).

Alguns sujeitos apresentaram indagações quanto ao horário de trabalho, apontando dificuldades como: “manter o horário de trabalho sem ser interrompida em casa” (S109/Feminino/49a) ou “horário de início do trabalho, trabalhar de madrugada, enrolar para iniciar o trabalho” (S67/Feminino/47a). Outros, quanto ao cumprimento das atividades: “... sobreposição de atividades e reuniões. De forma pessoal, creio que a natureza das minhas atividades profissionais são muito mais motivadoras e eficientes no presencial” (S17/Feminino/53a).

Ainda, quanto à saúde física e mental:

Achar estratégias para combater o sedentarismo. O trabalho remoto não me estimula sair de casa com a frequência de antes e sinto o efeito disso em problemas de saúde advindos do sedentarismo. O distanciamento em relação

aos colegas também acirra um processo de não socialização que possui um efeito danoso na saúde mental e no relacionamento com outras pessoas (S31/Masculino/39a).

Diante do exposto, os estudos de Filard et al. (2021) também apontaram em seus achados dificuldades no teletrabalho relacionadas ao isolamento profissional, à ausência de convivência e à dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional, bem como o surgimento de problemas psicológicos convergentes com a saúde mental, o aumento da carga horária trabalhada e a ausência de suporte tecnológico, concatenando com as repostas dadas pelos servidores públicos. O presente estudo somou a esse contingente o sedentarismo, o que afeta também a saúde física, como um importante problema advindo do teletrabalho.

A Figura 2 apresenta a nuvem de palavras com as sugestões dadas pelos sujeitos para sanar as dificuldades apontadas.

Figura 2. Sugestões para as dificuldades encontradas



Fonte: elaborado pela autora.

Os servidores apontaram algumas sugestões para lidar com as principais barreiras que o teletrabalho impõe. Para o S65 (Feminino/52a), seria importante um “esquema híbrido de trabalho, com reuniões semanais entre as equipes”. Já para o S143 (Feminino/35a):

Chefia deveria preocupar-se mais com reuniões de alinhamento e repasse de informações. Descobri, por exemplo, em uma reunião de grupo, que tive uma das minhas funções retirada de mim e passadas para outro servidor. Sem aviso, sem explicações. E continua assim até hoje: nada foi conversado.

Para o S149 (Feminino/52a), uma solução seria “estabelecer limite de horas de trabalho diário e não atender demandas fora da jornada de trabalho, conscientizando-se e a todo grupo desses limites necessários à nossa saúde e bem-estar”. Ainda, alguns servidores apontaram o investimento tecnológico como sugestão: “investimento institucional em aprimoramento da qualidade de sinal de internet no serviço, auxílio para aquisição de equipamentos adequados, capacitação em ferramentas e plataformas virtuais” (S144/Feminino/58a) e “a instituição disponibilizar o computador já usado pelo servidor para uso em home office” (S29/Feminino/45a).

O S34 (Masculino/34a) destacou que:

A própria pandemia, por ter demorado muito, no caso em questão, nos obrigou a lidar com a questão. Acredito que seja fundamental ter um ambiente tranquilo, com poucas distrações, para a realização adequada e eficiente do teletrabalho. Não acredito que conseguiria realizar atividades em teletrabalho em um ambiente muito movimentado,

com muita gente, distração e barulho. Isso provavelmente causaria um grande estresse.

Conforme exposto, torna-se claro que o apoio da liderança é necessário para motivar equipes virtuais (KILCULLEN; FEITOSA; SALAS, 2021), evidenciando a importância de uma comunicação ativa entre os líderes e suas equipes. A falta de comunicação pode ser muito desmotivadora, conforme apontado pelos respondentes. Além disso, as organizações se veem na necessidade de acompanhar as novas expectativas tecnológicas (VAN WART et al., 2017), bem como precisam priorizar o investimento adequado nos sistemas e equipamentos utilizados no trabalho, de maneira que os processos sejam cumpridos de forma eficaz. O modelo híbrido, como também citado, pode ser uma boa opção para reduzir os problemas de ambiente inadequado para o trabalho em casa, assim como para promover uma maior interação e alinhamento de informações visando uma comunicação mais efetiva.

Dessa forma, as práticas de GP, inspiradas por uma liderança que prioriza as pessoas e os relacionamentos, assumem protagonismo para estabelecer medidas que priorizem o desenvolvimento do trabalhador, de forma que o mesmo possa atingir as metas organizacionais sem que o seu bem-estar seja comprometido (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

5. Considerações Finais

Esse estudo atingiu os objetivos de identificar o melhor modelo de liderança preditor dos fatores de práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no teletrabalho, que, no caso, foi a liderança com foco nas pessoas. Identificou-se, também, as percepções dos servidores quanto às dificuldades encontradas no teletrabalho e as sugestões para enfrentá-las, onde se destacaram o isolamento, a ausência de convivência e dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional enquanto dificuldades e o apoio da liderança, uma comunicação mais efetiva e o modelo híbrido como possíveis soluções.

Não obstante, dentre as limitações, estão a transversalidade no recorte temporal, impossibilitando qualquer inferência causal, bem como a amostragem realizada por conveniência, impedindo generalizações dos resultados esboçados, de modo que os resultados identificados se aplicam apenas ao momento e à amostra pesquisada. Ainda, o fato de que apenas um fator da escala de QVTe (contexto do teletrabalho) apresentou relação significativa com os fatores das variáveis liderança e práticas de GP pode sinalizar a necessidade de um maior refinamento no modelo de mensuração de QVTe.

Ainda, por se tratar de um estudo exploratório, em que a relação entre as variáveis pouco exploradas na literatura foi investigada, os resultados alcançados são mais indicativos do que de fato conclusivos, abrindo grandes oportunidades para que futuros estudos corroborem ou não as relações aqui estabelecidas. Além disso, novas pesquisas podem aperfeiçoar o modelo de pesquisa aqui proposto ao acrescentar outras variáveis da psicologia positiva para testar predição e também mediação, tais como virtudes organizacionais, resiliência e bem-estar no trabalho.

No que se tange às contribuições acadêmicas, o estudo preenche uma lacuna científica ao relacionar as três variáveis de pesquisa, quais sejam: Liderança, práticas de GP e QVTe. Ainda, investiga um tema pouco explorado na literatura, que é a liderança no contexto do teletrabalho e em tempos de crise. Como contribuições gerenciais, este estudo oferece aos gestores públicos um diagnóstico científico acerca

das percepções dos servidores quanto às variáveis pesquisadas, destacando os pontos de atenção e as dificuldades a serem consideradas ao gerenciar servidores públicos que atuam no teletrabalho.

Por fim, o objetivo deste trabalho foi alcançado, visto que o teste de predição comprova a relevância da liderança focada em pessoas como melhor inspiradora da percepção de práticas de gestão de pessoas, contribuindo também para uma maior qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público.

6. Referências

ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.

AGUINIS, Herman; BURGI-TIAN, Jing. Talent management challenges during COVID-19 and beyond: performance management to the rescue. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 24, n. 3, p. 233-240, 15 abr. 2021.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. 2020. 174 p. Dissertação de Mestrado — Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

ANDRADE, L. L. S., PANTOJA, M. J., & FIGUEIRA, T. G. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. XLIV Encontro da Anpad - EnANPAD, Maringá, Brasil, 44, 2020.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. *In*: ANAIS DO 3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2019, Florianópolis. **Anais do 3º congresso internacional de desempenho do setor público**. Brasília: Universidade de Brasília, 2019.

ANTONACOPOULOU, Elena P.; GEORGIADOU, Andri. Leading through social distancing: the future of work, corporations and leadership from home. **Gender, Work & Organization**, 18 out. 2020.

BAE, Kwang Bin; LEE, David; SOHN, Hosung. How to increase participation in telework programs in U.S. federal agencies: examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management. **Public Personnel Management**, v. 48, n. 4, p. 565-583, 6 mar. 2019.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, mar. 2010.

BARTSCH, Silke *et al.* Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. **Journal of Service Management**, v. 32, n. 1, p. 71-85, 12 ago. 2020.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CAILLIER, James Gerard. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the united states federal government than non-teleworkers are? **The American Review of Public Administration**, v. 43, n. 1, p. 72-88, 16 nov. 2011.

CARNEVALE, Joel B.; HATAK, Isabella. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: implications for human resource management. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 183-187, ago. 2020.

COCHRAN, William Gemmell. **Sampling techniques**. 3. ed. New York: Wiley, 2007. 428 p.

COHEN, Jacob. A power primer. **Tutorials in Quantitative Methods for Psychology**, v. 3, n. 2, p. 79, 1 set. 2007.

COOPER, Cecily D.; KURLAND, Nancy B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 511-532, 2002.

COSTA, Ana Carolina; DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. **Review of business management**, v. 21, n. 1, p. 70-85, jan. 2019.

COSTA, Ana Carolina Rezende. **Como virtudes, cidadania e práticas se relacionam no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público? Teste de um modelo estrutural**. 2022. Tese de Doutorado — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

COURA, Karla Veloso; DEMO, Gisela; SCUSSEL, Fernanda. The mediating role of organizational virtues in the relation between leadership and human resource management practices. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2020.

DAVIDESCU, Adriana AnaMaria *et al.* Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees—implications for sustainable human resource management. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 6086, 29 jul. 2020.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250-263, jun. 2018.

DEMO, Gisela *et al.* What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 3, p. 138-158, 2020.

DE VRIES, Hanna; TUMMERS, Lars; BEKKERS, Victor. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 4, p. 570-593, 28 fev. 2018.

DIAMOND, Chris. Telework management and work practices: the case of an Australian telecentre. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 9, n. 2, p. 93, 2008.

FERREIRA, Mário César; FALCÃO, Jorge Tarcísio da Rocha. Work in the context of COVID-19 pandemic, mental health and quality of work life: essential guidelines. *In*: MORAES, Melissa Machado de (ed.). **The impacts of the pandemic on workers and their work relationship**. Porto Alegre: Artmed, 2020. p. 23-30.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Limited, 2017. 1104 p.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. 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, jan. 2020.

GOLDEN, Timothy D. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 3, p. 319-340, 2006.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 8. ed. UK: Cengage, 2018. 832 p.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, ago. 2012.

KILCULLEN, Molly; FEITOSA, Jennifer; SALAS, Eduardo. Insights from the virtual team science: rapid deployment during COVID-19. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, p. 001872082199167, 21 fev. 2021.

KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling, fourth edition**. [S. l.]: Guilford Publications, 2015. 534 p.

KWON, Myungjung; CHO, Yoon Jik; SONG, Hyun Jin. How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 18 nov. 2019.

LORCH, Robert F.; MYERS, Jerome L. Regression analyses of repeated measures data in cognitive research. **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition**, v. 16, n. 1, p. 149-157, 1990.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, Angel *et al.* Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. **Personnel Review**, v. 36, n. 1, p. 42-64, 2 jan. 2007.

MARUYAMA, Takao; TIETZE, Susanne. From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. **Personnel Review**, v. 41, n. 4, p. 450-469, jun. 2012.

PURVANOVA, Radostina K.; KENDA, Renata. Paradoxical virtual leadership: reconsidering virtuality through a paradox lens. **Group & Organization Management**, v. 43, n. 5, p. 752-786, 26 ago. 2018.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018.

SALGANIK, Matthew J.; HECKATHORN, Douglas D. Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. **Sociological Methodology**, v. 34, n. 1, p. 193-240, dez. 2004.

SUCIU, Leonina Emilia; MORTAN, Maria; LAZAR, Lucretia. Vroom's expectancy theory. An empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 14, n. 2-3, p. 180-200, 2013.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. 7. ed. Boston: Pearson Allyn And Bacon, 2019. 848 p.

VAN WART, Montgomery *et al.* Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 80-97, 28 fev. 2017.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 01, p. 133-162, 31 mar. 2021.

VILLARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane. Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. *In*: ANAIS DO 40º ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2016, Costa do Sauípe. **Anais do 40º encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração**. Costa do Sauípe: Anpad, 2016.

YUKL, Gary. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, nov. 2012.