



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Políticas

Públicas (FACE)

Departamento de Administração (ADM/UNB)

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO

**LIDERANÇA INFLUENCIA A QUALIDADE DE VIDA NO CONTEXTO
DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO? O PAPEL
MEDIADOR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Brasília – DF

2022

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO

**LIDERANÇA INFLUENCIA A QUALIDADE DE VIDA NO CONTEXTO
DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO? O PAPEL
MEDIADOR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Gisela Demo

Brasília – DF

2022

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO

**LIDERANÇA INFLUENCIA A QUALIDADE DE VIDA NO CONTEXTO
DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO? O PAPEL
MEDIADOR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso de
Administração na Universidade de Brasília da aluna Bruna Stamm de Barros Barreto

Prof.^a Gisela Demo

Universidade de Brasília – UnB

Professora Orientadora

Prof.^a Ana Carolina Rezende Costa

Universidade de Brasília – UnB

Examinadora Interna

Prof.^a Tatiane Alves de Melo

Instituto Federal de Brasília – IFB

Examinadora Externa

Brasília, 09 de setembro de 2022

Dedico esta monografia à minha mãe e a meu pai, por serem meus maiores exemplos de força e superação. Obrigada por me apoiarem em tudo que me proponho a fazer, sem vocês nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à Universidade de Brasília, por me conceder a oportunidade de experienciar o ensino superior.

Agradeço aos professores que encontrei pelo caminho e me auxiliaram no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À minha orientadora Gisela Demo, por ser um grande exemplo de professora. Agradeço pelo apoio e pelos ensinamentos proporcionados durante toda a minha graduação. Ser a sua orientanda foi um enorme privilégio.

A todos que de certa forma contribuíram para a construção deste trabalho.

Aos meus amigos, por estarem comigo em toda a minha jornada. Todos os momentos com vocês são únicos.

Especialmente, à minha amiga Carol, por ter trilhado este caminho comigo desde o início.

À minha família, por estar ao meu lado nos momentos difíceis. Renato, obrigada pela sua leveza e parceria. Pai, obrigada por sempre persistir, te admiro e torço muito por você. Mãe, obrigada pelos sacrifícios, e principalmente por enxergar o lado bom de todas as coisas. Aprendo todos os dias com você.

Resumo

O teletrabalho caracteriza uma modalidade cada vez mais difundida no setor público, e sua adoção foi acelerada pela pandemia da Covid-19. A implementação desse novo arranjo de trabalho em organizações públicas instiga o desenvolvimento de pesquisas para compreender os principais desafios, benefícios e percepções acerca do trabalho virtual. 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. Assim, o principal objetivo deste estudo é verificar se as práticas de GP podem ser mediadoras da relação entre liderança e QVTe. Para atingir maior embasamento teórico, foram realizadas revisões sistemáticas da literatura internacional, com análises bibliométricas, para as três variáveis de pesquisa. 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 mediação parcial das práticas de GP para um dos fatores de QVTe, o contexto do teletrabalho. Este estudo contribui para a literatura ao relacionar as três variáveis, preenchendo a lacuna previamente identificada e trazendo insights para os gestores públicos no sentido de proporcionar maior qualidade de vida no teletrabalho, a partir da liderança e de práticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: liderança; qualidade de vida no teletrabalho; práticas de gestão de pessoas; revisão sistemática da literatura; modelo de mediação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Etapas da revisão sistemática da literatura</i>	25
Figura 2. <i>Produção científica anual</i>	28
Figura 3. <i>Representatividade do país por autor(a) de correspondência</i>	29
Figura 4. <i>Mapa temático estratégico keyword plus WoS</i>	31
Figura 5. <i>Agrupamento bibliográfico artigos</i>	33
Figura 6. <i>Produção científica anual (2001-2021)</i>	49
Figura 7. <i>Representatividade do país por autor(a) de correspondência</i>	50
Figura 8. <i>Evolução temática entre 2001 e 2021</i>	53
Figura 9. <i>Diagrama estratégico bidimensional</i>	55
Figura 10. <i>Mapa temático entre 2001 e 2021</i>	56
Figura 11. <i>Produção científica anual</i>	69
Figura 12. <i>Representatividade do país por autor(a) de correspondência</i>	70
Figura 13. <i>Nuvem de palavras-chaves dos artigos</i>	72
Figura 14. <i>Co-ocorrência de palavras-chave</i>	73
Figura 15. <i>Modelo de pesquisa</i>	82
Figura 16. <i>Organizações dos respondentes</i>	85
Figura 17. <i>Idade dos respondentes</i>	86
Figura 18. <i>Gênero dos respondentes</i>	86
Figura 19. <i>Escolaridade completa dos respondentes</i>	87
Figura 20. <i>Tempo de atuação no teletrabalho dos respondentes</i>	88
Figura 21. <i>Hipótese 4: Modelo de mediação</i>	106
Figura 22. <i>Dificuldades encontradas no teletrabalho</i>	108
Figura 23. <i>Sugestões para as dificuldades encontradas</i>	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. <i>Caracterização dos artigos teórico-empíricos</i>	27
Tabela 2. <i>Ranking artigos mais citados</i>	30
Tabela 3. <i>Insights para uma agenda de pesquisa</i>	39
Tabela 4. <i>Ranking dos 4 periódicos que mais publicaram sobre o tema</i>	50
Tabela 5. <i>Ranking dos artigos mais citados</i>	51
Tabela 6. <i>Descrição dos grupos do diagrama estratégico bidimensional</i>	54
Tabela 7. <i>Agendas de pesquisas por autor</i>	57
Tabela 8. <i>Ranking dos artigos mais citados</i>	71
Tabela 9. <i>Classificação e definição das variáveis de pesquisa</i>	83
Tabela 10. <i>Índices de confiabilidade dos fatores</i>	90
Tabela 11. <i>Análises estatísticas descritivas da variável liderança</i>	93
Tabela 12. <i>Análises estatísticas descritivas dos fatores de liderança</i>	94
Tabela 13. <i>Análises estatísticas descritivas da variável PGP</i>	96
Tabela 14. <i>Análises estatísticas descritivas dos fatores de PGP</i>	97
Tabela 15. <i>Análises estatísticas descritivas da variável QVTe</i>	99
Tabela 16. <i>Análises estatísticas descritivas dos fatores de QVTe</i>	100
Tabela 17. <i>Análises de RM dos fatores de L sobre PGP</i>	103
Tabela 18. <i>Análises de RM dos fatores de L sobre QVTe</i>	104
Tabela 19. <i>Testes de hipóteses</i>	105
Tabela 20. <i>Hipótese 4: Modelo de mediação</i>	107

SUMÁRIO

1	Introdução	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do Problema.....	15
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa	16
2	Referencial Teórico e Hipóteses de Pesquisa.....	18
2.1	Liderança no contexto do teletrabalho: Itinerários e novas perspectivas.....	18
2.1.1	<i>Introdução.....</i>	<i>19</i>
2.1.2	<i>Um Arranjo de Trabalho Flexível.....</i>	<i>20</i>
2.1.3	<i>O papel da liderança.....</i>	<i>22</i>
2.1.4	<i>Percurso metodológico</i>	<i>24</i>
2.1.5	<i>Itinerários de pesquisa.....</i>	<i>26</i>
2.1.6	<i>Mapeando o cenário</i>	<i>28</i>
2.1.7	<i>Conexão bibliográfica clusters.....</i>	<i>32</i>
2.1.7.1	<i>Participação de teletrabalhadores</i>	<i>33</i>
2.1.7.2	<i>Papéis e elos: organização-trabalho-indivíduo</i>	<i>33</i>
2.1.7.3	<i>Percepções e experiências.....</i>	<i>34</i>
2.1.7.4	<i>Relação entre líderes e liderados(as).....</i>	<i>34</i>
2.1.7.5	<i>Práticas e estratégias organizacionais</i>	<i>34</i>
2.1.7.6	<i>Reimaginando o futuro do trabalho</i>	<i>35</i>
2.1.8	<i>Principais Resultados e Agenda de pesquisa: Novos desafios</i>	<i>35</i>
2.1.9	<i>Conclusões</i>	<i>40</i>
2.2	Práticas de gestão de pessoas no teletrabalho: Itinerários, desafios e possibilidades.....	41
2.2.1	<i>Introdução.....</i>	<i>42</i>
2.2.2	<i>Teletrabalho e Práticas de GP.....</i>	<i>43</i>
2.2.3	<i>Percurso Metodológico.....</i>	<i>47</i>
2.2.4	<i>Análises dos Resultados.....</i>	<i>48</i>
2.2.5	<i>Evolução das Práticas de GP e do Teletrabalho na Literatura</i>	<i>52</i>
2.2.6	<i>Mapas Temáticos</i>	<i>53</i>
2.2.7	<i>Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa</i>	<i>56</i>
2.2.8	<i>Conclusões</i>	<i>59</i>

2.3	Retratos da qualidade de vida no teletrabalho: Produção científica, desafios e oportunidades	60
2.3.1	<i>Introdução.....</i>	60
2.3.2	<i>Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe).....</i>	63
2.3.3	<i>Percurso Metodológico</i>	67
2.3.4	<i>Análise dos Resultados</i>	68
2.3.5	<i>Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa</i>	74
2.3.6	<i>Conclusão.....</i>	78
2.4	Hipóteses de pesquisa	78
2.4.1	<i>Liderança e práticas de GP</i>	79
2.4.2	<i>Práticas de GP e QVTe</i>	79
2.4.3	<i>Liderança e QVTe.....</i>	79
2.4.4	<i>Liderança, práticas de GP e QVTe.....</i>	80
3	Método	81
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	81
3.2	Modelo de pesquisa.....	82
3.3	Caracterização da população e amostra.....	83
3.3.1	<i>Tratamento dos dados.....</i>	84
3.3.2	<i>Caracterização da amostra</i>	84
3.4	Caracterização do setor.....	88
3.5	Descrição do instrumento de pesquisa.....	89
3.5.1	<i>Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança.....</i>	89
3.5.2	<i>Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública</i>	90
3.5.3	<i>Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho</i>	90
3.6	Procedimentos de coleta e análise de dados	91
3.7	Cuidados éticos da pesquisa	91
4	Resultados e Discussão	93
4.1	Percepção dos servidores quanto à liderança	93
4.2	Percepção dos servidores quanto às práticas de GP	95
4.3	Percepção dos servidores quanto à QVTe.....	99
4.4	Qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de práticas de GP? .	102
4.5	Qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de QVTe?	104
4.6	As práticas de GP podem ser mediadoras da relação entre liderança e QVTe?	105
4.7	Percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho e sugestões propostas para enfrentar tais dificuldades	107

5	Conclusões	111
5.1	Principais resultados	111
5.2	Contribuições acadêmicas e gerenciais.....	112
5.3	Limitações e agenda de pesquisa.....	113
	REFERÊNCIAS	115
	Apêndice A – Instrumento de Pesquisa	140

1 Introdução

A presente seção apresentará os seguintes tópicos: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa. Essa divisão tem por finalidade apresentar o panorama de como esta pesquisa será concebida.

1.1 Contextualização

O termo teletrabalho pode ser atrelado a diversos conceitos, e tanto a literatura nacional como a internacional utilizam de diferentes concepções para remeter a essa mesma forma de organização do trabalho. Nesse sentido, o teletrabalho pode ser entendido como um modelo em que, com o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), o trabalhador realiza suas atividades sem a inevitabilidade de se deslocar a um determinado local (Rocha & Amador, 2018). Trata de uma modalidade nova no serviço público e no privado, mas já é uma tendência mundial no que tange à necessidade do aumento da eficiência da alocação da força de trabalho (Andrade, 2020).

No entanto, a difusão de uma nova modalidade de trabalho nos diferentes modelos de organização aumentou o interesse das pesquisas que objetivam entender quais os principais desafios, benefícios e percepções acerca do trabalho virtual. Por isso, há o argumento de que o teletrabalho proporciona maior flexibilização, autonomia e desenvolvimento profissional, e, contrariamente, há aquele que alude sobre a falta de distinção entre trabalho e lazer (Andrade et al., 2019). A partir disso, entender a difusão de um novo modelo produtivo é essencial para melhorar o planejamento estratégico e decifrar quais fatores são determinantes na produtividade e bem-estar do trabalhador (Carnevale & Hatak, 2020).

O teletrabalho no setor público foi implementado primordialmente em 2006, no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) (Andrade, 2020). Contudo, os últimos anos evidenciaram a tendência da consolidação dessa nova organização de trabalho nas instituições públicas, e a pandemia da Covid-19 foi mais um estopim na necessidade de deliberar a respeito das implicações que esse modelo pode oferecer ao serviço público (Villarinho et al., 2021). Por consequência, a literatura destaca a escassez de estudos do teletrabalho no contexto do serviço público (De Vries et al., 2019).

A crescente modificação da natureza do trabalho humano nos últimos 20 anos, seguida pelo desenvolvimento tecnológico nas organizações e nos processos de trabalho, tem como consequência a eclosão de novos arranjos de organização do trabalho (Caillier, 2013). 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 imprescindível discorrer acerca das estruturas organizacionais, dos impactos socioeconômicos, das influências político-institucionais e do avanço tecnológico no contexto vigente (Andrade, 2020).

A crise global ocasionada pela pandemia da Covid-19 modificou consideravelmente os mercados e as operações das empresas, que se viram na necessidade de adaptar-se a uma nova realidade e atuar de maneiras distintas das previamente consolidadas (Carnevale & Hatak, 2020). Assim sendo, inúmeros provedores de serviços tiveram que se ajustar ao teletrabalho. Por conseguinte, os contextos transformacionais por si só representam desafios para o líder, no entanto, o cenário da pandemia exacerbou o seu papel, que inevitavelmente estava despreparado para lidar com os desafios impostos em um momento de instabilidade (Bartsch et al., 2020).

Liderança pode ser definida como o exercício da influência sobre as pessoas nas organizações para que esforços coletivos alcancem objetivos compartilhados (Yukl, 2012). No trabalho virtual, os líderes enfrentam o desafio de motivar colaboradores geograficamente distanciados, e torna-se necessário melhorar a autogestão e habilidades do trabalhador, revelando também a dificuldade de gerenciar equipes virtuais no que se refere à capacidade de transmitir as metas de toda a equipe (Bartsch et al., 2020). Além disso, a maneira como um trabalhador percebe seu trabalho afeta sua saúde e bem-estar, e por isso é essencial entender como os estilos de liderança influenciam essa percepção em cenários diferentes, como é o caso do teletrabalho (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

A gestão de pessoas (GP) nas organizações está relacionada com a capacidade de gerenciar recursos humanos (RH), ou seja, possui papel estratégico no que tange à capacidade de gerar melhores resultados organizacionais a partir da implementação de estratégias, políticas e práticas. Ademais, as pessoas nas organizações constituem competência essencial organizacional, assumindo protagonismo na consecução dos resultados, como quer que sejam medidos (Demo et al., 2018).

As práticas de GP estão baseadas na concepção de que os relacionamentos interpessoais são determinantes na geração de conhecimento e no atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a partir do momento em que os recursos humanos passam a ser considerados como o principal ativo a ser gerenciado, novas perspectivas de GP emergem nas organizações (Demo et al., 2020). Os valores organizacionais, entendidos como os princípios e crenças que

orientam a vida de um grupo, possuem ligação direta com as práticas das organizações, uma vez que instituem o núcleo de suas culturas. As práticas de GP, dessa forma, estabelecem os padrões nos quais os trabalhadores praticam seus ofícios, essenciais no planejamento estratégico (Demo et al., 2017) e podem ser entendidas como propostas articuladas e integradas às estratégias organizacionais, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados (Demo et al., 2020).

A nova conjuntura mundial, marcada pelo desenvolvimento tecnológico, fez com que a preocupação acerca da qualidade de vida no trabalho (QVT) recebesse um novo enfoque (Andrade, 2020). Em vista disso, a preocupação com o bem-estar do trabalhador é uma responsabilidade da organização, considerando que afeta o comprometimento com a sua ocupação (Coura, 2020). A qualidade de vida trata de um termo que desenvolve distintas interpretações, mas baseia-se nos reflexos de uma pessoa a experiências diversas, como o trabalho (Andrade, 2020).

Outrossim, a QVT se expressa por um conjunto de práticas de gestão que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho (Ferreira & Falcão, 2020), definição que lança luz ao importante papel das práticas de gestão de pessoas (PGP) na promoção de qualidade de vida no trabalho ou no teletrabalho, foco do presente estudo.

O teletrabalho, no entanto, representa diferentes circunstâncias de organização do trabalho e, por isso, a qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) ganha foco em uma era marcada pela mudança nas estruturas organizacionais (Melo, 2011). Conforme Andrade (2020) aludiu, a QVTe constitui-se no conjunto de práticas de gestão que promovem a predominância de emoções positivas no teletrabalho, permitindo satisfação e realização pessoal e profissional (Andrade, 2020).

Nessa perspectiva, o teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, assim como a flexibilidade e a autonomia, mas estudos identificaram a existência de empecilhos na implementação do trabalho virtual, que muitas vezes acarretam em situações precárias de trabalho, marcadas pela sobrecarga e pelo isolamento social (Abbad et al., 2019). Ademais, líderes brasileiros relataram a respeito da dificuldade de acompanhamento dos seus subordinados, evidenciando o desafio imposto pelo trabalho virtual no que tange ao controle do desempenho (Barros & Silva, 2010). Portanto, introduzir uma nova organização de trabalho não é suficiente no atingimento de resultados, visto que a cultura organizacional deve ser

compatível com as mudanças impostas e também com a percepção dos trabalhadores ali envolvidos (Villarinho et al., 2021).

1.2 Formulação do Problema

Prosseguindo a contextualização aqui descrita, sabe-se que a literatura pouco discursa a respeito da liderança em circunstâncias virtuais de trabalho e, ainda mais, em tempos de crise como a ocasionada pela Covid-19 (Bartsch et al., 2020). Além disso, a QVTe no serviço público também trata-se de um tema novo (Andrade, 2020) e pouco explorado, desvelando a oportunidade desta proposta de pesquisa.

A partir da lacuna visualizada na literatura no que concerne à relação entre liderança, práticas de GP e QVTe, esta pesquisa objetiva responder ao questionamento: A percepção das práticas de GP é mediadora na relação entre liderança e QVTe?

1.3 Objetivo Geral

Considerando o questionamento aqui aludido, o objetivo geral do presente estudo visa avaliar a relação existente entre liderança e QVTe, mediada pela percepção das práticas de GP.

1.4 Objetivos Específicos

Fundamentais no alcance do objetivo geral proposto, os seguintes objetivos específicos foram relacionados:

- I. Identificar a percepção dos servidores quanto à liderança;
- II. Identificar a percepção dos servidores quanto às práticas de GP das organizações em que trabalham;
- III. Identificar a percepção dos servidores quanto à QVTe;
- IV. Avaliar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de práticas de GP;
- V. Avaliar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de QVTe;
- VI. Verificar se as práticas de GP podem ser mediadoras da relação entre liderança e QVTe;
- VII. Descrever as percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como sugestões propostas por eles para enfrentar tais dificuldades.

1.5 Justificativa

A digitalização dos processos de trabalho fez com que as organizações carecessem de ponderar as relações pessoais e os meios de gerenciar pessoas. Ou seja, origina-se uma necessidade de estudar as consequências que essas transformações geram em tempos de mudança, como a agravada pela pandemia da Covid-19 (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Ademais, sabe-se que constantemente as atribuições das organizações produzem modificações com o passar dos anos, e alterar e adaptar indicadores de produção geram grandes impactos na QVT. Nesse sentido, a partir do momento em que essas modificações afetam a maneira como os trabalhadores interpretam seus papéis dentro de uma organização, observa-se a necessidade de entender como uma instituição pode estimulá-los a manterem a produtividade e o bem-estar.

A implementação do modelo virtual de trabalho no setor público ainda é inicial, e mesmo que determinadas organizações públicas tenham argumentado quanto ao aumento da produtividade, faz-se necessário entender como esse estudo tem sido desenvolvido no Brasil, assim como identificar quais lacunas merecem pontos de atenção no estudo científico. Nesse sentido, a literatura na área do teletrabalho evidencia o foco na esfera privada, revelando a oportunidade de estudos na conjuntura do setor público (Oliveira & Pantoja, 2018).

Por conseguinte, há uma lacuna na literatura científica a respeito da liderança eficaz no teletrabalho e em tempos de crise (Bartsch et al., 2020). Ademais, a implementação ainda em andamento do trabalho virtual nas organizações públicas comprova a necessidade do desenvolvimento de estudos acerca dos desafios que norteiam esse novo modelo produtivo (Andrade, 2020).

Por fim, considerando a insuficiência de pesquisas nacionais e internacionais no teletrabalho no setor público (Andrade, 2020), o presente estudo objetiva entender a relação entre liderança, práticas de GP e QVTe na esfera pública, avançando para o teste de um modelo de mediação, onde as práticas de GP constituem a variável mediadora desta relação, suprindo outra lacuna na literatura referente ao teste de modelos mais sofisticados, como o de mediação, na área de GP (Kim & Lee, 2020; Demo et al., 2020).

Ainda, enquanto implicação prática, a relação entre as variáveis aqui mencionadas poderá servir de diagnóstico para os gestores das instituições estudadas, auxiliando na tomada de decisão no contexto do planejamento estratégico. A presente pesquisa também oferece contribuições sociais, uma vez que a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e

produtivos pode melhorar a qualidade no atendimento e na prestação de serviços aos cidadãos, demanda largamente conhecida no setor público.

2 Referencial Teórico e Hipóteses de Pesquisa

O referencial teórico apresentado a seguir é composto por 3 artigos, em que revisões sistemáticas da literatura internacional foram desenvolvidas para cada variável de pesquisa.

2.1 Liderança no contexto do teletrabalho: Itinerários e novas perspectivas¹

Resumo

O mundo do trabalho se movimenta em prol do desenvolvimento tecnológico e inovação social, precisando adaptar-se a novos contextos que demandam redesenhos mais flexíveis. A partir da pandemia imposta pelo coronavírus, o teletrabalho mostrou-se uma alternativa viável em tempos de isolamento social, de forma que tem recebido atenção cada vez mais prioritária nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas. Outrossim, a liderança é fundamental para adaptação e promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, haja vista as inúmeras possibilidades e desafios que o teletrabalho proporciona. Neste sentido, o presente artigo se propôs a analisar o estado da arte da produção internacional na temática de liderança no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o panorama atual dos estudos, por meio de uma revisão sistemática da literatura com análises bibliométricas. Para tal, realizou-se um levantamento na base *Web of Science*, sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. Após a efetivação do protocolo proposto por Cronin et al. (2008), optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* e *VOSviewer* para a execução das análises bibliométricas dos 27 artigos que compuseram o *corpus* de análise. As análises bibliométricas caracterizaram a produção científica sobre o tema, agrupando-a em seis *clusters* de pesquisa distintos: (i) participação de teletrabalhadores, (ii) papéis e elos: organização-trabalho-indivíduo, (iii) percepções e experiências, (iv) relação entre líderes e liderados(as), (v) práticas e estratégias organizacionais, e, (vi) reimaginando o futuro do trabalho. Esta revisão é pioneira ao analisar estudos sobre liderança no contexto específico do teletrabalho, desvelando novas frentes de pesquisa diante das lacunas temáticas apontadas, bem como traz implicações práticas ao enfatizar a relevância de líderes que promovem ambientes laborais com foco na saúde e qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Palavras-chave: teletrabalho, liderança, revisão sistemática, produção internacional.

¹ Artigo apresentado e publicado nos Anais do XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022.

2.1.1 Introdução

As transformações tecnológicas, sociodemográficas, econômicas e culturais produzem novas exigências para as organizações (Santana & Cobo, 2020; Stone & Deadrick, 2015). O mundo do trabalho se movimenta em prol do desenvolvimento tecnológico e inovação social, direcionando as formas de trabalhar, cada vez mais flexíveis (Wörtler et al., 2020). Neste sentido, a pandemia global provocada pelo coronavírus (Covid-19), declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, acelerou substancialmente o número de trabalhadores que, repentinamente, deixaram o espaço das organizações para (tele)trabalhar em casa (Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021; Toleikienė et al., 2020; Wörtler et al., 2020; Zhang et al., 2021), utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TICs) (Allen et al., 2015; Miglioretti et al., 2021; Toleikienė et al., 2020).

A dinâmica organizacional nomeada de teletrabalho (Dahlstrom, 2013) já sinaliza que, em muitas empresas, tal mudança será permanente (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Riordan & Glikson, 2020), apresentando inúmeros desafios para trabalhadores, organizações e sociedade (Dahlstrom, 2013; Hafermalz & Riemer, 2020; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021). Ademais, o teletrabalho é uma inovação organizacional (De Vries et al., 2019), um arranjo de trabalho flexível (De Vries et al., 2019; Müller & Niessen, 2019) que se destacou em função da crise pandêmica (Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Trata-se de um contexto fértil para a atuação sincronizada da liderança virtual e das TIC's, promovendo melhorias das práticas, políticas e programas de gestão, consolidando-se como alternativa cada vez mais usual nas organizações, especialmente no âmbito do serviço público (Toleikienė et al., 2020).

Os estudos sobre liderança informam a ausência de pesquisas no contexto do teletrabalho (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Toleikienė et al., 2020; Van Wart et al., 2019), evidenciando a potência prática da temática para os ambientes de trabalho modernos (De Vries et al., 2019; Müller & Niessen, 2019). Apesar das limitações na literatura científica (Gerards et al., 2018), o campo de estudos deve explorar os fatores contextuais que permeiam os arranjos de trabalho flexíveis (Rudolph et al., 2021), enfatizando os efeitos do teletrabalho (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021) baseado na atuação da liderança (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Van Wart et al., 2019).

Outrossim, estudos apontam que pautar o teletrabalho, bem como evidenciar suas nuances, nunca foi tão relevante como no momento de crise pandêmica (Cho, 2020; Kramer & Kramer, 2020; Rudolph et al., 2021), exigindo um redesenho das práticas de trabalho

contemporâneas (Schall & Chen, 2021). Com base nestas lacunas, o presente artigo se propõe a analisar o estado da arte na temática de liderança no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o panorama atual dos estudos, por meio da identificação dos itinerários da produção científica internacional que inspirou a proposição de uma agenda com novos desafios para pesquisas ulteriores. Os resultados por ora coligidos podem oferecer subsídios para líderes rumo a uma gestão mais humanizada e efetiva.

2.1.2 Um Arranjo de Trabalho Flexível

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

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

Historicamente, o termo *telecommuting* surge na década de 1970, ao caracterizar o trabalho realizado fora do escritório, especialmente pelo uso da comunicação telefônica como substituta do contato físico entre trabalhadores (De Vries et al., 2019; Nilles et al., 1976). Segundo Handy e Mokhtarian (1996), na década de 1980, o teletrabalho torna-se relevante para planejadores de transporte, indústria de telecomunicações, empregadores, trabalhadores e comunidades. No entanto, é na década de 1990 que o teletrabalho se apresenta como base principal dos programas de flexibilidade e perspectiva para o futuro da gestão do trabalho (De Vries et al., 2019), porquanto se relaciona diretamente com aspectos tecnológicos, organizacionais, ambientais, econômicos e sociais (Dahlstrom, 2013).

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

Santana e Cobo (2020) elucidam que o teletrabalho é também resultado da influência tecnológica na natureza do trabalho. Por um lado, o teletrabalho revela efeitos positivos, tais quais: comunicação entre trabalhadores geograficamente distantes (Dahlstrom, 2013; Engelen et al., 2019; Miglioretti et al., 2021); envolvimento no trabalho (Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014), aumento da autonomia, flexibilidade (O'Neill et al., 2009; Zhang et al., 2021) e da responsabilidade na realização das metas (Kreitner & Kinicki, 2013; Miglioretti et al., 2021), melhores níveis de desempenho e satisfação, redução das intenções de rotatividade (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mayo et al., 2016; Rudolph et al., 2021; Zhang et al., 2021), maior controle do horário e local para executar as atividades (Engelen et al., 2019; Miglioretti et al., 2021; Van Steenbergen et al., 2018), menor tempo gasto com deslocamentos (Raghuram & Fang, 2014), contribuindo, em última análise, para a redução de tráfego (Gajendran & Harrison, 2007) e preservação ambiental (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Por outro lado, seus efeitos negativos podem se manifestar no limite da tênue fronteira entre trabalho e vida pessoal, sobrecarga, exaustão, distanciamento e enfraquecimento do relacionamento interpessoal com colegas de trabalho (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mills & Grotto, 2017; Rudolph et al., 2021; Weinert et al., 2015; Zhang et al., 2021). Adicionalmente, o uso das TICs para trabalho nas horas de descanso pode gerar estresse e conflitos (Ghislieri et al., 2017; Miglioretti et al., 2021), sentimento de isolamento social e de invisibilidade para progressão na carreira (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Cabe ainda destacar que, em função da pandemia Covid-19, a adesão ao teletrabalho muitas vezes deu-se de maneira compulsória, refletindo uma transferência instantânea não planejada (Kilcullen et al., 2021) e problematizando a ideia de que o teletrabalho deveria

pressupor uma decisão voluntária por parte do(a) trabalhador(a) (Dahlstrom, 2013). Diferentemente do que se propõe no teletrabalho tradicional, no contexto pandêmico, ocorreu de maneira inesperada e sem opção de escolha, o que requer cuidados redobrados das lideranças no sentido de proporcionar uma boa adaptação e preservar a saúde física e mental de suas equipes (Anderson & Kelliher, 2020; Chong et al., 2020; Zhang et al., 2021), lançando luz ao novo papel da liderança neste contexto.

2.1.3 O papel da liderança

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

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

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

parte dos gestores, concluindo que o estilo de gerenciamento mais eficaz seria o gerenciamento para as pessoas (Vecchio, 2009).

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

Contudo, a perspectiva da liderança no contexto do teletrabalho reivindica um estilo de liderança não tradicional (Peters et al., 2014), afastando-se, por consequência, da liderança transacional (Bass, 1985; Peters et al., 2014). Neste sentido, a liderança transformacional marca um perfil de líder que apoia, respeita, confia e se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores (Bass, 1985; Peters et al., 2014). Segundo Howell e Avolio (1993), a liderança transformacional promove um compromisso para além dos interesses pessoais dos liderados, valorizando o alcance de objetivos coletivos, comprometendo-se e atribuindo significado ao trabalho realizado (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Além disso, Kelley e Kelloway (2012) constataram que o estilo de liderança transformacional medeia positivamente a relação dos ambientes de teletrabalho com a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepções de confiança do gerente. Ainda, aludiram sobre a importância que o contexto exerce na percepção sobre a liderança transformacional, ou seja, os líderes devem ser capazes de gerenciar e adaptar-se ao contexto em que os relacionamentos estão inseridos, como no ambiente remoto.

Adicionalmente, a crise da Covid-19 convoca uma atuação de líderes que se preocupem em oferecer suporte instrumental e apoio organizacional para a equipe, mitigando efeitos negativos (Bartsch et al., 2021; Rudolph et al., 2021) do teletrabalho compulsório. Neste sentido, a liderança orientada para o relacionamento se destaca no enfrentamento aos desafios do ambiente virtual (especialmente em tempos de crise), valorizando a capacitação dos trabalhadores, a estruturação de tarefas (Bartsch et al., 2021), a reciprocidade, a troca social, a confiança mútua e o desenvolvimento de relações eficazes no trabalho (De Vries et al., 2019).

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

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

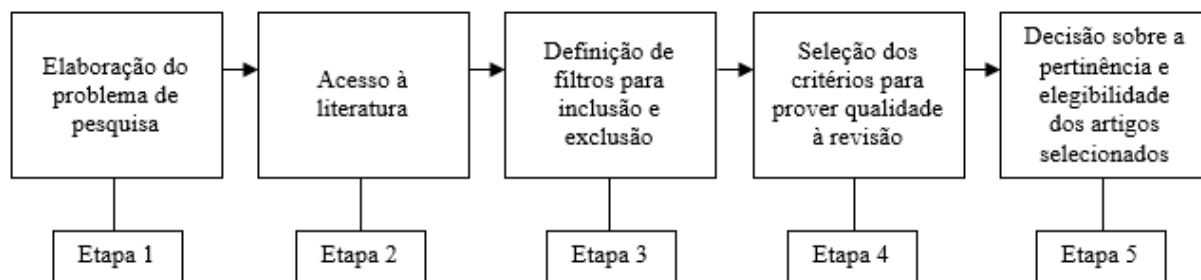
2.1.4 Percurso metodológico

O método selecionado para a presente pesquisa descritiva e de natureza qualitativa foi a revisão sistemática da literatura, uma estratégia de pesquisa documental coerente epistemologicamente com o objetivo de mapear uma produção científica. O protocolo eleito foi o de Cronin et al. (2008), amplamente utilizado em pesquisas da saúde e organizacionais. Análises bibliométricas, enquanto técnica de análise de dados, foram usadas para retratar o cenário de produção científica referente à liderança no contexto do teletrabalho (Araújo & Alvarenga, 2011; Medeiros, Bortoluzzi, & Lopes, 2016), lançando luz a novos desafios e possibilidades de investigação.

Assim, o protocolo escolhido propõe as seguintes etapas: (i) elaboração do problema de pesquisa (já especificado na seção introdutória); (ii) acesso à literatura; (iii) definição de filtros para inclusão e exclusão; (iv) seleção dos critérios para prover qualidade à revisão; e (v) decisão sobre a pertinência e elegibilidade dos artigos selecionados, apresentados na Figura 1.

Figura 1

Etapas da revisão sistemática da literatura



Após a etapa inicial (i) definida na introdução, o acesso à literatura (ii) foi realizado pela base *Web of Science (WoS) - Clarivate Analytics* considerada uma das principais fontes de informação para pesquisa em bases de dados acadêmicos (Aria & Cuccurullo, 2017). Além de oportunizar uma busca com abrangência temporal maior, se comparada às outras bases, a WoS privilegia periódicos de alto impacto, propiciando maior qualidade às revisões de literatura (Chadegani et al., 2013). A partir da opção pesquisa avançada, utilizou-se a busca com os operadores booleanos *and* e *or*, por tópico (TS) para a sequência de caracteres: ("*telework*" OR "*home office*" OR "*remote work*" OR "*teleworking*" OR "*telecommuting*" AND "*leadership*"). Assim, o acesso à literatura científica foi realizado em agosto de 2021 e retornou 75 documentos.

Na sequência, no que concerne à definição de filtros para inclusão e exclusão (iii), não houve recorte temporal, considerando todos os anos de publicação disponíveis na coleção principal da WoS, ou seja, entre 1945 e 2021 visando a uma maior abrangência dos resultados. Em seguida, aplicou-se o filtro tipo de documento - *article*, excluindo-se 12 documentos. Assim, 12 documentos foram excluídos, resultando em 63 artigos para análise.

Posteriormente, ainda na fase de definição de filtros de inclusão/exclusão, as categorias *business*, *management*, *psychology applied* e *public administration* foram selecionadas, o que resultou em 33 artigos. Aplicou-se, também, o filtro idioma *english*, totalizando 32 artigos. Cabe destacar que a aplicação do filtro no critério idioma, justifica-se pelo fato de que artigos escritos em inglês são mais acessíveis para o público de pesquisadores (Di Bitetti & Ferreras, 2017), assumindo *status* de língua das ciências (Ferreira, 2017).

Avançando para a etapa de seleção dos critérios para prover qualidade à revisão (iv), utilizou-se o *Journal Citation Reports (JCR)*, por ser vinculado à WoS, apresentando confiabilidade, bem como o fator de impacto das publicações (Chadegani et al., 2013). Desse

modo, procedeu-se com a exclusão de 4 periódicos que não estavam indexados no JCR (2021), reduzindo a quantidade para 28 artigos.

Ulteriormente, realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chave dos 28 artigos, efetivando a etapa de decisão sobre a pertinência e elegibilidade dos artigos selecionados (v), o que ocasionou a retirada de 1 artigo e a composição do *corpus* final com 27 artigos científicos para a revisão sistemática.

Por fim, para análise dos dados, optou-se pela utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para a execução de análises bibliométricas dos 27 artigos finais. A partir do uso do *software* estatístico *RStudio* executando os pacotes ‘*tmap*’ (Tennekes, 2018) e ‘*bibliometrix*’, foi possível importar os dados bibliográficos gerados pela WoS, o que produziu informações para as análises realizadas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler et al., 2020). Por seu turno, o *software* *VOSviewer* é uma das ferramentas mais significativas para subsidiar uma análise bibliométrica (Aria & Cuccurullo, 2017; Van Eck & Waltman, 2010) e, no presente estudo, viabilizou a representação gráfica do acoplamento bibliográfico dos artigos analisados de modo a alcançar os objetivos deste estudo, quais sejam, traçar os itinerários da pesquisa no tema, sintetizando seu estado da arte, e propor uma agenda de pesquisas ulteriores, abraçando novas possibilidades e desafios.

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

2.1.5 Itinerários de pesquisa

Com base nas análises dos 27 artigos que integram a presente revisão, foi possível identificar que, em relação à abordagem ou natureza de pesquisa, o *corpus* dividiu-se em quantitativa (59,2%), qualitativa (33,4%) e mista (7,4%), indicando oportunidade para realização de estudos multimétodo (qualitativo-quantitativo). Quanto ao enquadramento ou framework, os artigos foram classificados como teóricos (14,8%) e teórico-empíricos (85,2%). Cabe ressaltar que 75% dos artigos teóricos abordaram a temática sobre Covid-19.

Quanto aos aspectos metodológicos observados nos artigos teórico-empíricos e sintetizados na Tabela 1, destacam-se o *survey* como método de pesquisa e a estatística multivariada como técnica de análise dos dados mais utilizados, o que de fato confirma parcela significativa de estudos que adotam a abordagem quantitativa. Neste sentido, pode-se afirmar

que existe oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas, por exemplo: (i) com finalidade exploratória; (ii) que adotem o uso da revisão sistemática de literatura como método de pesquisa; (iii) que façam o uso da análise de conteúdo como técnica para analisar os dados coletados.

Tabela 1

Caracterização dos artigos teórico-empíricos

#	Aspectos Metodológicos	
1	Finalidade	
	Descritiva	91%
	Exploratória	9%
2	Fonte de Dados	
	Primários	65%
	Secundários	35%
3	Método de Pesquisa	
	<i>Survey</i>	49%
	Pesquisa documental	26%
	Estudo de caso	13%
	Revisão sistemática de literatura	8%
	Análise fenomenológica interpretativa	4%
4	Coleta de Dados	
	Questionário e escala	39%
	Documentos	35%
	Entrevista (on-line, presencial, telefônica)	22%
	Escalas (on-line, telefônica)	8%
	Grupo focal, pesquisa autoaplicável e observação participante (uso conjunto)	4%
5	Técnica de Análise	
	Estatística multivariada	74%
	Análise de conteúdo	22%
	Análise de conteúdo e estatística descritiva	4%

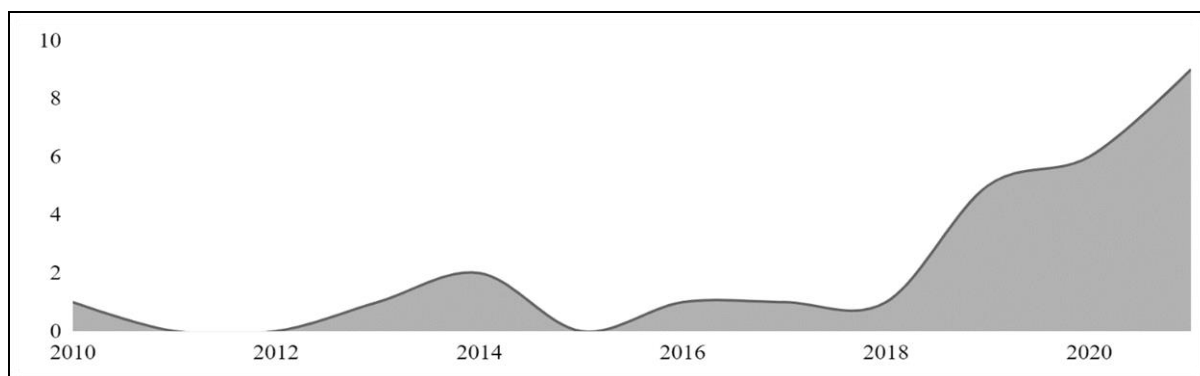
As principais técnicas de estatística multivariada utilizadas foram a regressão múltipla (34%), regressão logística (18%), modelagem por equações estruturais (6%), análise de componentes principais (6%), análise de *clusters* e análise de redes (6%), regressão múltipla e análise fatorial (6%), modelagem linear hierárquica (6%), regressão múltipla e modelagem de equação estrutural (6%), regressão multinível (6%), aprendizagem de máquina (6%).

2.1.6 Mapeando o cenário

Foi possível constatar que 24 periódicos publicaram os 27 artigos em questão. Importante sublinhar que apenas as revistas *Human Factors* (2), *Public Personnel Management* (2) e *Review of Public Personnel Administration* (2) publicaram mais de 1 artigo, representando 12,5% dos periódicos analisados. No que tange à produção científica anual, apresentada na Figura 2, observou-se que as publicações tiveram início modesto e escasso, acumulando 26% dos artigos publicados no período de 2010 a 2018, sendo que, no hiato temporal entre 1945 e 2009, e nos anos 2011, 2012, 2015 respectivamente, não foram registradas publicações. No entanto, a partir de 2019, registrou-se um aumento significativo de publicações (18,5%), que permaneceu nos anos posteriores 2020 (22,2%) e 2021 (33,3% referência até o mês de agosto). Destarte, cabe salientar que a temática sobre a pandemia provocada pelo coronavírus influenciou definitivamente o aumento das publicações, visto que 48% dos artigos analisados discutem a Covid-19 no âmbito da liderança no teletrabalho.

Figura 2

Produção científica anual

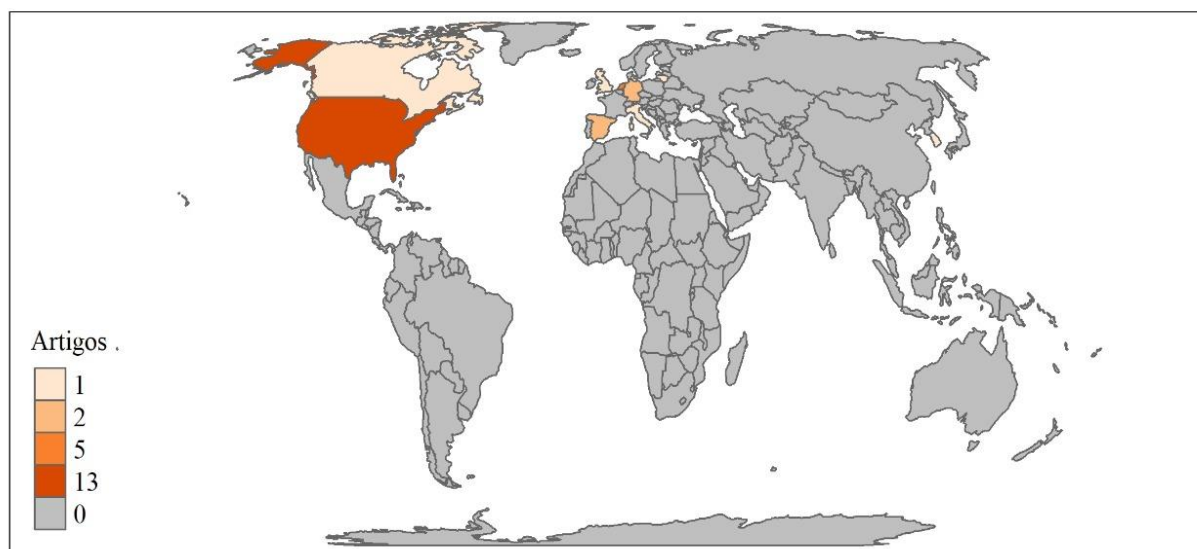


Importante salientar que os 27 artigos foram escritos por 81 autores, com 96% de autoria múltipla e apenas 1 publicação de autoria única, de Dahlstrom (2013), filiado à *Arizona State University*. Além disso, o único autor que tem mais de uma publicação é Myungjung Kwon (2020 e 2021), filiado à *California State University*. No que se refere à representatividade do país por autor(a) de correspondência, foi possível identificar que os Estados Unidos da América detêm o maior número de publicações (48,1%), seguidos pela Holanda (18,5%), Alemanha (7,4%), Espanha (7,4%), Canadá, Itália, Coreia do Sul, Lituânia e Reino Unido (com 3,7% cada). Conforme mapa apresentado na Figura 3, as publicações

originam-se da América do Norte, Ásia e Europa, o que aponta para a não representatividade dos continentes África, América do Sul e Oceania.

Figura 3

Representatividade do país por autor(a) de correspondência



Dos 23 artigos teórico-empíricos analisados, apenas 18 pesquisas informaram os países onde os dados de pesquisa foram coletados, quais sejam: Estados Unidos da América (Bae et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020; Mucci-Ferris et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020), Holanda (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014), Alemanha (Bartsch et al., 2021; Müller & Niessen, 2019), Austrália (Hafermalz & Riemer, 2020), Canadá (Neufeld et al., 2010), China (Raghuram & Fang, 2014), Coreia do Sul (Kwon et al., 2021), Espanha (Mayo et al., 2016), Itália (Miglioretti et al., 2021) e Lituânia (Toleikienė et al., 2020). Nota-se que o *locus* de pesquisa pode ser diferente da localização geográfica do autor correspondente, e que neste caso, evidenciaram a participação dos países Austrália e China para a realização dos estudos analisados.

No que concerne à citação dos artigos analisados, a Tabela 2 organiza um *ranking*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, periódicos, ano e fator de impacto do periódico citado, a partir do *Journal Citation Reports* (JCR), com referência no ano 2021.

Tabela 2*Ranking artigos mais citados*

#	Títulos	Autores	Periódico	Nº de citações	Ano	JCR (2021)
1	<i>Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow</i>	Peters et al.	<i>Human Resource Management</i>	57	2014	5.078
2	<i>Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic</i>	Bartsch et al.	<i>Journal of Service Management</i>	29	2021	11.768
3	<i>The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?</i>	De Vries et al.	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	26	2019	5.298
4	<i>Do new ways of working increase work engagement?</i>	Gerards et al.	<i>Personnel Review</i>	24	2018	3.434
5	<i>Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance</i>	Neufeld et al.	<i>Group Decision and Negotiation</i>	19	2010	2.648

Cabe sublinhar que os 5 artigos mais citados são teórico-empíricos e adotaram a abordagem quantitativa com uso de estatística multivariada como técnica de análise. O artigo mais citado é o de Peters et al. (2014), sendo o mais antigo o de Neufeld et al. (2010). O segundo artigo mais citado, de Bartsch et al. (2021), se destaca por abordar a temática da Covid-19 (considerando que os demais foram escritos anteriormente à pandemia) e por ter sido publicado no periódico *Journal of Service Management*, que dentre as 5 publicações, é o que tem maior impacto no JCR. Além disso, 3 dos 5 artigos mais citados foram estudos realizados na Holanda (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018; Peters et al., 2014).

Paralelamente, 35% dos estudos teórico-empíricos foram realizados no setor privado, 26% no setor público, 22% nos setores público, privado e terceiro setor, 4% no setor público e privado, e 13% não informaram. Além disso, 7% das pesquisas realizadas utilizaram plataformas de *crowdsourcing* comerciais para a fase da coleta de dados, onde os(as) participantes receberam pagamento em dinheiro; a título de exemplo, *Amazon Mechanical Turk* (Riordan & Glikson, 2020; Wörtler et al., 2020), e *Prolific* (Wörtler et al., 2020), ou apenas pagamento em dinheiro (Raghuram & Fang, 2014), ou ainda, sorteio de *vouchers* para aquisição de livros (Müller & Niessen, 2019).

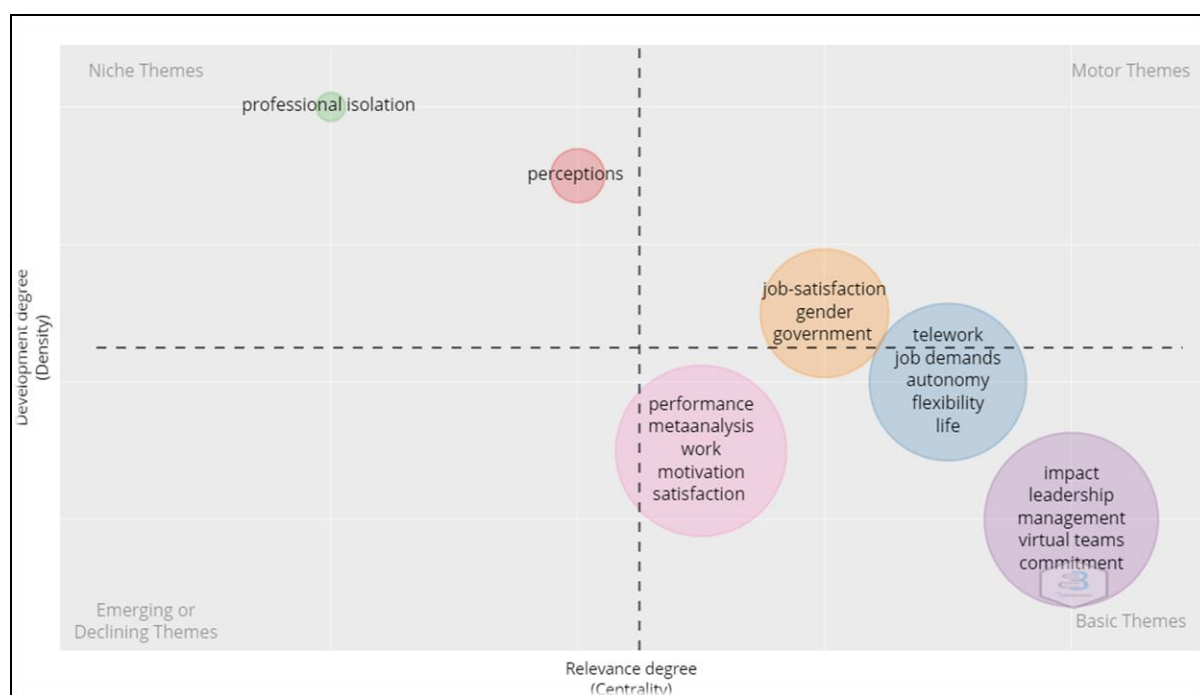
Em seguida, com base na proposta de Cobo et al. (2011) para mapeamento científico de campos de pesquisa, foi possível identificar *clusters* que compõem o mapa temático ou

diagrama estratégico (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020) apresentado na Figura 4. Optou-se pela utilização das *keywords plus* como unidade de análise (Aria & Cuccurullo, 2017; Cobo et al., 2011), devido a sua importância para a apresentação dos resultados, quando comparada às palavras-chave dos artigos (Rodríguez-Soler et al., 2020).

O diagrama é formado por dois parâmetros denominados densidade (eixo grau de desenvolvimento) e centralidade (eixo grau de relevância) (Callon et al., 1991; Cobo et al., 2011), responsáveis por classificar os temas (*keyword plus*) em quatro grupos (*motor themes*, *basic themes*, *emerging or declining themes* e *niche themes*) (Cobo et al., 2011). Desse modo, a Figura 4 apresenta um conjunto de temas de pesquisa, a partir do mapeamento estratégico bidimensional proposto por Cobo et al. (2011).

Figura 4

Mapa temático estratégico *keyword plus* WoS



O eixo centralidade evidencia o grau de interação entre os *clusters* (ou aglomerados), enquanto o eixo densidade indica a coesão interna do *cluster* apresentado (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler et al., 2020; Santana & Cobo, 2020). Tais conceitos auxiliam na análise da Figura 4, sendo possível caracterizá-los como: (a) *Cluster 1* – satisfação no trabalho, gênero e governo – são temas motores (*motor themes*) localizados no quadrante superior direito, estão bem desenvolvidos e são significativos para organizar o campo de pesquisas, apresentando alta densidade, forte centralidade e relacionam-se externamente com outros conceitos aplicáveis

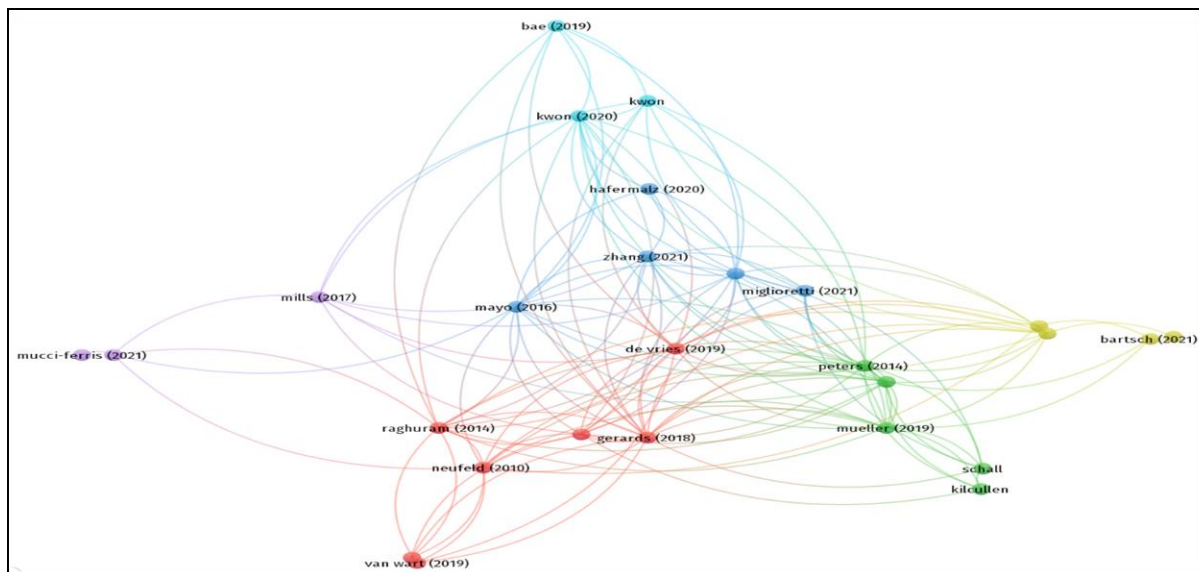
(Cobo et al., 2011); (b) *Cluster 2* – desempenho, meta-análise, trabalho, motivação, satisfação, *cluster 3* – teletrabalho, demandas de trabalho, autonomia, flexibilidade, vida, e *cluster 4* – impacto, liderança, gestão, equipes virtuais, compromisso – são temas básicos (*basic themes*) posicionados no quadrante inferior direito, são importantes para o campo de pesquisas, mas não estão desenvolvidos. Trata-se de um quadrante que reúne temas gerais, básicos e transversais (Cobo et al., 2011); (c) O quadrante inferior esquerdo não apresentou *cluster* para os dados analisados no presente estudo. Importante ressaltar que é um espaço para temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*), considerados fracos e marginais, apresentando baixas centralidade e densidade; (d) *Cluster 5* – percepções, e *cluster 6* – isolamento profissional – são temas de nicho (*niche themes*), dispostos no quadrante superior esquerdo, constituindo temas periféricos ou muito especializados, com conexões internas bem desenvolvidas e conexões externas não tão significativas, definindo-se como temas marginais para o campo de pesquisas.

2.1.7 Conexão bibliográfica clusters

Com o intuito de apresentar a força de ligação entre os artigos que compõem o *corpus* do presente estudo, a partir da Figura 5, evidencia-se o acoplamento entre 6 *clusters* que estão representados por cores (azul claro, azul escuro, roxo, vermelho, verde e amarelo) e serão discutidos em sub-seções.

Figura 5

Agrupamento bibliográfico artigos



2.1.7.1 Participação de teletrabalhadores

O *cluster* azul claro reuniu 3 artigos que dizem respeito aos fatores contextuais que influenciam a participação de teletrabalhadores em programas de teletrabalho.

Sucintamente, o *cluster* azul claro evidencia temáticas determinantes na adoção do teletrabalho nas organizações, a partir da cultura orientada para a gestão do desempenho (Kwon & Jeon, 2020), cultura hierárquica (Kwon et al., 2021), gênero (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2021), liderança, apoio organizacional institucional (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2021; Kwon & Jeon, 2020) e seus impactos sobre a satisfação (Kwon & Jeon, 2020), adesão, permanência ou abandono nos programas de teletrabalho (Bae et al., 2019; Kwon et al., 2021).

2.1.7.2 Papéis e elos: organização-trabalho-indivíduo

O *cluster* azul escuro coligiu 5 artigos que se desdobram em papéis e elos entre organização-trabalho-indivíduo que impactam o contexto multifacetado do teletrabalho.

Em suma, o *cluster* azul escuro preocupa-se com aspectos individuais e organizacionais no contexto do teletrabalho. Neste sentido, cabe ressaltar a importância do posicionamento dos líderes na implementação de melhores práticas de GRH (Mayo et al., 2016), uma vez que impactam diretamente o equilíbrio trabalho-família (Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021). Além disso, conectividade interpessoal (Hafermalz & Riemer, 2020), envolvimento no trabalho (Miglioretti et al., 2021), autonomia, estrutura para desenvolver as tarefas (Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020), engajamento da

equipe, segurança cibernética (Zhang et al., 2021); flexibilidade (Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021) e atuação da liderança (Hafermalz & Riemer, 2020; Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021) são temas que se conectam na gestão organização-trabalho-indivíduo, sobretudo no contexto pandêmico do teletrabalho (Hafermalz & Riemer, 2020; Miglioretti et al., 2021; Zhang et al., 2021; Wörtler et al., 2020).

2.1.7.3 *Percepções e experiências*

O *cluster* roxo é composto por 3 estudos que relacionam percepções e experiências no âmbito da realização de atividades remotas.

Destarte, o *cluster* roxo discute a temática de gênero na esfera do teletrabalho, propondo aprendizado com as experiências de teletrabalhadores (Mills & Grotto, 2017; Riordan & Glikson, 2020) e estudantes universitários (Mucci-Ferris et al., 2021), bem como destacando os desafios provenientes da pandemia Covid-19 (Mucci-Ferris et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020).

2.1.7.4 *Relação entre líderes e liderados(as)*

Os desafios e efeitos produzidos a partir da relação entre líderes e liderados(as) no contexto do teletrabalho caracterizam os 7 artigos que compõem o *cluster* vermelho.

Em síntese, o *cluster* vermelho apresenta pontos de contato que perpassam a relação líder-liderado(a), ora fortalecendo a abordagem de liderança orientada para o relacionamento (Dahlstrom, 2013; De Vries et al., 2019), com ênfase na comunicação eficaz (Dahlstrom, 2013; Neufeld et al., 2010), valorizando o estilo de liderança transformacional (Gerards et al., 2018; Neufeld et al., 2010) e demandando um estilo de liderança diretivo que priorize a hierarquia na relação de liderança (Raghuram & Fang, 2014). Além disso, é possível identificar que a discussão sobre engajamento dos teletrabalhadores (De Vries et al., 2019; Gerards et al., 2018) e as particularidades da liderança eletrônica (Van Wart et al., 2019; Toleikienė et al., 2020) tornam-se ainda mais desafiadores para o ambiente organizacional.

2.1.7.5 *Práticas e estratégias organizacionais*

O *cluster* verde agrupou 5 artigos relacionados à implementação de práticas e estratégias organizacionais, inspiradas nas vivências de teletrabalhadores.

Em resumo, o *cluster* verde tangencia as experiências intrapessoais dos teletrabalhadores (Müller & Niessen, 2019; Peters et al., 2014) e das equipes em ambientes virtuais (Kilcullen et al., 2021), lançando luz à práticas e temas de GRH que podem auxiliar as

organizações e os indivíduos no enfrentamento aos desafios do teletrabalho, em especial, no cenário pandêmico provocado pelo coronavírus (Kilcullen et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Schall & Chen, 2021).

2.1.7.6 Reimaginando o futuro do trabalho

Reimaginar o futuro do trabalho é o convite feito por 4 artigos que integram o *cluster* amarelo.

Finalmente, o *cluster* amarelo organiza o debate em torno das adaptações e mudanças que o trabalho impõe no presente e alerta para o futuro organizacional (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021; Santana & Cobo, 2020); por exemplo, a gestão de desempenho dos teletrabalhadores (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021), a gestão de talentos nas empresas (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), e a criação de melhorias no âmbito da vida quotidiana (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021) imersa na pandemia do coronavírus (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021).

2.1.8 Principais Resultados e Agenda de pesquisa: Novos desafios

Com base no *corpus* analisado, pode-se afirmar que o campo de estudos sobre teletrabalho organiza pautas fundamentais para a liderança e se inscreve no desafiador cenário pandêmico oriundo da Covid-19. Neste sentido, evidencia-se um campo escasso de estudos sobre a temática, indicando lacunas de publicações para pesquisas qualitativas e multimétodos, especialmente. Ademais, surgem oportunidades para a utilização de dados longitudinais, vistos como indispensáveis (Bae et al., 2019; Bartsch et al., 2021; Gerards et al., 2018; Kwon & Jeon, 2020; Kwon et al., 2021; Miglioretti et al., 2021; Neufeld et al., 2010; Peters et al., 2014), tal como a realização de pesquisas experimentais (Bae et al., 2019) sobre liderança no teletrabalho. Além disso, foi possível identificar que apenas o autor Kwon (2020 e 2021) publicou mais de uma vez sobre o tema, indicando oportunidades para diferentes autores e parcerias interinstitucionais que buscam o aprofundamento e fortalecimento das discussões nas respectivas áreas.

Soma-se a isso a não representatividade dos continentes África, América do Sul e Oceania, a partir dos artigos publicados, que traduz-se num convite e uma lacuna que indica a importância de pesquisar o tema, publicar no idioma inglês e submeter para os periódicos de excelência reconhecida, como os indexados no *Journal Citation Reports* (JCR). Não obstante, torna-se relevante problematizar, por exemplo, no contexto nacional: as universidades,

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

Considerando os estudos realizados na esfera do serviço público federal americano (Bae et al., 2019; Kwon & Jeon, 2020), constatou-se que a gestão da diversidade e o apoio da liderança, além de contribuírem com a elegibilidade organizacional e a participação no teletrabalho, assumem papéis fundamentais na motivação dos trabalhadores e na melhoria do desempenho organizacional (Bae et al., 2019). Aliás, a cultura orientada para o desempenho e o compromisso da liderança influenciam a eficácia do teletrabalho e o aumento da inovação na esfera da gestão pública (Kwon & Jeon, 2020). Nessa linha, no contexto do serviço público coreano, a decisão por adesão ou abandono do programa de teletrabalho está diretamente relacionada à cultura organizacional, às características das tarefas e ao suporte da liderança no equilíbrio trabalho-vida pessoal (Kwon et al., 2021).

Outro importante aspecto para as organizações públicas é ter cautela na implementação do teletrabalho, valorizando o planejamento e a avaliação de seus programas de forma a reduzir potenciais efeitos negativos, uma vez que a liderança precisa atuar no apoio e desenvolvimento da equipe, reduzindo a insatisfação e isolamento profissional dos teletrabalhadores (De Vries et al., 2019).

No âmbito do setor privado na Espanha (Mayo et al., 2016) e Itália (Miglioretti et al., 2021), também é evidenciada a atuação dos(as) líderes como incentivadores na realização do teletrabalho (Mayo et al., 2016), visto que a adoção do mesmo influenciará o bem-estar dos teletrabalhadores, estimulando (ou não) o engajamento profissional e equilíbrio entre trabalho-família (Miglioretti et al., 2021). Ademais, o estudo realizado com trabalhadores alemães que

estão em regime parcial de teletrabalho (casa e escritório) sugere que estes devem estabelecer metas próprias para os dias que estão teletrabalhando em casa (Müller & Niessen, 2019).

Além disso, a pesquisa realizada com teletrabalhadores do setor privado que prestavam serviço para o governo australiano chama atenção para a conectividade interpessoal como habilidade que líderes precisam desenvolver e exercer, particularmente, com teletrabalhadores que estão geograficamente distantes (Hafermalz & Riemer, 2020). Neste sentido, a capacidade de estabelecer e manter conectividade interpessoal com teletrabalhadores torna-se uma competência singular para os(as) líderes, pois a flexibilidade e adaptabilidade do cenário empresarial, demandará harmonia entre as dualidades (liberdade / controle – proximidade / distanciamento) que operam remotamente (Hafermalz & Riemer, 2020).

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

Adicionalmente à pauta sobre gênero nas organizações privadas, Riordan e Glikson (2020) alertam que o uso de *emojis* por quem ocupa o cargo de liderança – independente de gênero – produz percepções positivas e negativas sobre eficácia, obtenção de apoio e relacionamento com a equipe. A propósito, quando a relação é entre líder e lideradas (teletrabalhadoras), o uso de *emojis* por parte da liderança (homem ou mulher) foi compreendido como uma comunicação imprudente e inadequada para a relação de trabalho, presumida como formal (Riordan & Glikson, 2020). Além disso, no serviço público, a categoria gênero feminino pode ser razão para a não adesão ao programa de teletrabalho coreano (Kwon et al., 2021), ou pode ser motivo de inclusão e permanência de trabalhadores americanos(as) (Bae et al., 2019).

Outrossim, Raghuram e Fang (2014) problematizam que a viabilidade do teletrabalho também ocorre em função das diferentes práticas culturais e sociais que perpassam as localizações geográficas e que, por vezes, são transferidas de um país para outro. Este estudo

foi realizado no setor privado chinês e sugere que o teletrabalho requer líderes treinados, que aprendam a usar ferramentas online para definir metas semanais e fornecer *feedbacks*; assim, os teletrabalhadores podem compreender quais são as expectativas em relação ao trabalho desenvolvido e se sentirem mais seguros quanto ao arranjo de trabalho remoto (Raghuram & Fang, 2014).

Estudos realizados com canadenses (Neufeld et al., 2010) e holandeses (Gerards et al., 2018) apontam que a liderança no contexto de teletrabalho, seja na esfera pública ou no setor privado, deve considerar que a distância física não precisa ser compreendida como uma barreira para a eficácia da comunicação entre líderes e liderados(as) (Neufeld et al., 2010), sendo que as *new ways of working* (NWW) impactaram positivamente o engajamento de teletrabalhadores quando as organizações potencializaram as habilidades dos(as) líderes (Gerards et al., 2018). Diferentemente dos achados tratados anteriormente, Santana e Cobo (2020) anunciam que a pertinência do teletrabalho está inter-relacionada às condições econômicas, políticas e sociais, não sendo limitadas ao desenvolvimento tecnológico e à mudança do local de trabalho. Apesar da escrita ser anterior ao contexto da Covid-19, Santana e Cobo (2020) problematizam a urgência na elaboração de políticas organizacionais que enfrentem as incertezas do futuro.

Nesta perspectiva, a discussão sobre liderança no teletrabalho (re)inaugura proposições direcionadas às organizações, a saber: (i) coletar lições aprendidas da equipe durante a pandemia, valorizando tais experiências para a criação e implementação de novas estratégias organizacionais (Mucci-Ferris et al., 2021; Rudolph et al., 2021); (ii) a disponibilidade e horários para a utilização de dispositivos móveis devem ser acordados entre organização e teletrabalhadores (Schall & Chen, 2021; Toleikienė et al., 2020); (iii) os objetivos de desempenho devem ser factíveis, revisados e ajustados quando necessário (Aguinis & Burgi-Tian, 2021); (iv) incentivar o comportamento orientado para a tarefa, garantir a autonomia e apoio necessários, investindo em infraestrutura tecnológica e treinamentos online (Bartsch et al., 2021; Kilcullen et al., 2021; Zhang et al., 2021); (v) desenvolver competências de gestão do tempo e, se necessário, reestruturar as atividades (Toleikienė et al., 2020); (vi) garantir que o espaço de teletrabalho seja adequado quanto à tecnologia e equipamentos; (vii) oferecer treinamento em ergonomia, visando à saúde e segurança no trabalho (Schall & Chen, 2021); (viii) incentivar pausas regulares para evitar fadiga e esgotamento; e (iv) realizar reuniões online para a equipe criar e fortalecer laços interpessoais (Zhang et al., 2021).

Ao passo que certos temas coincidem com aqueles tipicamente estudados, outros lançam luz em direção às pesquisas futuras (Zhang et al., 2021). Nesta perspectiva, sugere-se

que estudos futuros adotem o diagrama proposto por Cobo et al. (2011), utilizado por Rodriguez-Soler et al. (2020) e Santana e Cobo (2020), explorando os quadrantes (motores, básicos, nicho e emergentes ou em declínio), dividindo o tempo cronológico e realizando análise mais aprofundada sobre as temáticas.

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

Não obstante, como é impossível olhar para o futuro sem aprender com o passado, as lacunas por ora identificadas durante a elaboração da presente revisão sistemática da literatura impulsionam e propõem uma agenda para pesquisas futuras, descrita na Tabela 3.

Tabela 3

Insights para uma agenda de pesquisa

Temática	Autores
- Vivências de idosos e jovens no teletrabalho – perspectiva geracional e liderança	(Raghuram & Fang, 2014)
- Influência da cultura nacional na adesão ao teletrabalho	(Mayo et al., 2016)
- Qualidade de vida no teletrabalho	(Mills & Grotto, 2017)
- Relação entre o aumento do isolamento profissional e um potencial aumento de efeitos organizacionais positivos	(De Vries et al., 2019)
- Associação entre autoliderança e engajamento no trabalho no contexto do teletrabalho em tempo parcial	(Müller & Niessen, 2019)
- Relacionamento interpessoal e comunicação entre teletrabalhadores	
- Carreira, remuneração e relacionamento entre líder-liderado(a)	(Santana & Cobo, 2020)
- Gênero e liderança – ênfase na desigualdade de gênero	(Mills & Grotto, 2017; Riordan & Glikson, 2020*)
- Liderança e equipes virtuais*	(Miglioretti et al., 2021; Hafermalz & Riemer, 2020; Kilcullen et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021; Toleikienė et al., 2020)
- Análise comparativa de práticas organizacionais antes e depois da implementação do teletrabalho*	(Miglioretti et al., 2021)
- Aspectos culturais do teletrabalho*	(Gerards et al., 2018; Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021)
	(Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Miglioretti et al., 2021; Mucci-Ferris et al.,

- Experiências e percepções dos teletrabalhadores – lições aprendidas*	2021; Rudolph et al., 2021; Zhang et al., 2021)
- Experiências no teletrabalho durante a pandemia, com ênfase nas identidades: raça, etnia, classe e gênero*	(Mucci-Ferris et al., 2021)
- Liderança virtual: comportamento de auto sacrifício na administração pública*	(Toleikienė et al., 2020)
- Eficácia e bem-estar de teletrabalhadores pós pandemia* - Estratégias práticas para a segmentação dos papéis profissionais e familiares de teletrabalhadores* - Vínculo social de equipes e formação da liderança durante a crise*	(Rudolph et al., 2021)
- Impacto da liderança sobre desempenho de teletrabalhadores durante e após a crise da Covid-19*	(Bartsch et al., 2021)

Nota. Contexto de pandemia global provocada pela Covid-19.

Considerando os *insights* que inspiram uma agenda de pesquisa, nota-se que tal cenário é marcado pela inclusão de trabalhadores no arranjo de teletrabalho de forma compulsória em função da pandemia (Covid-19), o que segundo Zhang et al. (2021) torna ainda mais rica a compreensão de tais experiências, valorizando as diferenças individuais e a natureza do trabalho realizado. Isto posto, torna-se importante indagar: (i) o contexto da Covid-19 pode ter sido uma mola propulsora para lançar luz à proposta de teletrabalho? (ii) a atuação da liderança no contexto de teletrabalho compulsório produz oportunidade de repensar os estilos de liderança e as relações líderes-liderados(as)? (iii) o interesse acadêmico pelo teletrabalho pode ter aumentado em função do contexto pandêmico? (iv) arranjos flexíveis de trabalho já podem ser considerados como o futuro das organizações (especialmente no serviço público)? São desafios adicionados à agenda proposta que desnudam novas avenidas a serem percorridas nas investigações concernentes à liderança no contexto do teletrabalho.

2.1.9 Conclusões

Ao analisar o estado da arte da produção internacional sobre liderança no contexto do teletrabalho, apresentando um panorama dos itinerários de pesquisa e delineando uma agenda para estudos ulteriores, o objetivo desta revisão sistemática foi alcançado. Frentes de trabalho podem ser organizadas tendo como ponto de partida as lacunas temáticas apontadas, coligidas em uma agenda estruturada de temáticas que se traduzem em novos desafios para acadêmicos e gestores, enfatizando os modos de viver de (tele)trabalhadores, bem como o mundo de (tele)trabalho futuro.

Se por um lado, o emaranhado das temáticas de liderança e teletrabalho produz efeitos e desafios jamais imaginados, por outro lado, se traduz em bússola nos campos organizacionais e acadêmicos, orientando práticas, políticas e programas que incitam um repensar dos arranjos

tradicionais de trabalho para trabalhadores, estudantes, pesquisadores, organizações e sociedade como um todo.

Considerando o mapeamento da produção científica de mais alta qualidade, bem como a sugestão para estudos ulteriores, este estudo representa um passo seminal em revisões nesta temática que pretende, mormente, convidar pesquisadores a abraçarem a agenda aqui proposta e explorarem os novos desafios colocados em forma de perguntas para que, retomando a pergunta que dá título ao artigo, a volta para casa seja segura, produtiva e, sobretudo, preserve a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas em teletrabalho, bem como das pessoas que com elas convivem.

2.2 Práticas de gestão de pessoas no teletrabalho: Itinerários, desafios e possibilidades²

Resumo

A perspectiva do teletrabalho é revigorada durante a pandemia, apresentando a flexibilidade no trabalho como solução cabível, que demandará reavaliação e adaptações, pois os níveis de autonomia das práticas de gestão de pessoas (GP) estão imersos e operam em diferentes esferas culturais, econômicas, políticas, legislativas e organizacionais. Com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), somadas à flexibilidade, o contexto do teletrabalho reivindica mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da GP. Considerando o caráter estratégico das práticas de GP para as organizações e a necessidade de estudá-las sob a perspectiva do trabalho remoto, o presente artigo se propôs a analisar o estado da arte na temática, a fim de apresentar o cenário atual dos estudos, por meio de uma revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas. Para tal, realizou-se um levantamento na base *Web of Science*, sem recorte temporal, para abranger a totalidade das publicações. Após a efetivação do protocolo proposto por Templier e Paré (2015), optou-se pela utilização do *software RStudio* para a execução das análises bibliométricas dos 22 artigos que compuseram o *corpus* de análise. É notório o aumento do interesse por estudos de Práticas de GP no contexto do teletrabalho desde 2014. Nota-se que há uma forte preocupação quanto ao bem-estar e rendimento dos trabalhadores nas configurações de trabalhos flexíveis e, por esse motivo, foram sugeridas novas possibilidades de pesquisa que se relacionam com as estratégias que precisam ser adotadas durante a gestão do trabalho remoto.

² Artigo apresentado e publicado nos Anais do XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022.

Palavras-chave: teletrabalho, práticas de GP, revisão sistemática da literatura, produção internacional, agenda de pesquisa.

2.2.1 Introdução

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia global provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19 ou coronavírus) (Fisher & Wilder-Smith, 2020). Consequentemente, políticas de distanciamento social foram implementadas e, abruptamente, as organizações adotaram arranjos de trabalho flexíveis, direcionando milhões de trabalhadores para realizarem suas atividades laborais em suas casas (Adamovic et al., 2021; Kawaguchi & Motegi, 2021), desenhando um cenário de teletrabalho compulsório (Buheji & Ahmed, 2020; Davidescu et al., 2020). Embora o uso do teletrabalho como arranjo flexível já existisse anteriormente à Covid-19 (Davidescu et al., 2020), é a crise pandêmica que impulsiona a revolução do trabalho virtual, revelando desafios pessoais, organizacionais e coletivos para lidar com tais transformações (Adamovic et al., 2021).

A perspectiva do teletrabalho é revigorada durante a pandemia, apresentando a flexibilidade no trabalho como solução possível, que demandará reavaliação e adaptações (Davidescu et al., 2020), pois os níveis de autonomia das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) ou gestão de pessoas (GP) estão imersos e operam em diferentes esferas culturais, econômicas, políticas, legislativas e organizacionais (Raghuram et al., 2001; Stavrou & Kilaniotis, 2010). De fato, a flexibilidade assume *status* nas pautas organizacionais do século XXI (Martinez-Sanchez et al., 2007), em função das mudanças tecnológicas, competição global e urgência na adoção de práticas flexíveis que respondam aos ambientes turbulentos e imprevisíveis (Martinez-Sanchez et al., 2008; Santana & Cobo, 2020; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) somadas à flexibilidade, o contexto do teletrabalho reclama mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da GP (Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012).

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

revisitar das práticas de GRH, além de sugerir que, em determinado momento, (quando as restrições de saúde pública forem suspensas), as organizações receberão os trabalhadores e, possivelmente, os arranjos flexíveis de trabalho serão temas cada vez mais recorrentes da vida organizacional (Davidescu et al., 2020; Spurk & Straub, 2020).

Com bases nas lacunas apresentadas, o presente artigo responderá as seguintes questões: quais os itinerários da produção nacional referente às práticas de GP no contexto do teletrabalho? Quais os novos desafios e possibilidades de investigação nesta temática? Assim, este trabalho se propõe a analisar o estado da arte na temática de práticas de GP no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o cenário atual dos estudos, por meio da identificação dos itinerários da produção científica internacional, que impulsionou a proposição de uma agenda com novos desafios e possibilidades para pesquisas futuras.

2.2.2 Teletrabalho e Práticas de GP

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

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

Outrossim, o teletrabalho aponta vantagens e desvantagens percebidas em diferentes níveis, sejam individuais, organizacionais e sociais. Por um lado, as principais vantagens descritas na literatura preconizam, na perspectiva dos (i) *teletrabalhadores*, aumento da

flexibilidade de horário e local de trabalho (Chung & Van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012), aumento na produtividade do trabalho (Maruyama & Tietze, 2012), aumento da autonomia (Dima et al., 2019), obtenção de melhores níveis de desempenho (Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012), redução de interrupções que acontecem no escritório, redução do deslocamento casa-trabalho, possibilidade de cuidar das crianças dependentes (Maruyama & Tietze, 2012), equilíbrio de vida pessoal e profissional (Chung & Van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016), maior cuidado com responsabilidades e compromissos familiares (Chung & Van der Horst, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Russo et al., 2016) e com as tarefas domésticas em geral (Maruyama & Tietze, 2012).

Já no âmbito das (ii) *organizações*, reduzem os custos com suprimentos, imóveis e espaço de escritório, elaboram propostas para atrair e reter talentos (Cooke et al., 2014; Malik et al., 2016), oferecem recompensa e incentivo para trabalhadores, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo (Maruyama & Tietze, 2012), promovem desenvolvimento estratégico (Martinez-Sanchez et al., 2007), aumentam a produtividade, comprometimento organizacional (Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012) e eficácia dos teletrabalhadores (Martinez-Sánchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012), obtendo melhores níveis de desempenho (Kotey & Sharma, 2016; Martínez-Sánchez et al., 2008). Por fim, no contexto da (iii) *sociedade*, influencia o aumento de emprego e geração de renda para mulheres com filhos(as) e trabalhadores que moram na zona rural (Dima et al., 2019), contribui para a redução dos engarrafamentos (Aguilera et al., 2016; Dima et al., 2019; Jaff & Hamsa, 2018) e das emissões de gases de efeito estufa (Dima et al., 2019; Shabanpour et al., 2018), causando menores impactos ambientais (Malik et al., 2016).

Por outro lado, os estudos revelam as desvantagens oriundas do teletrabalho, destacando, por exemplo: na perspectiva dos (i) *teletrabalhadores* - isolamento social, redução da visibilidade e oportunidades de ascensão na carreira (Adamovic et al., 2021; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Raguseo et al., 2015), sinais de exaustão, dificuldades no controle das distrações do trabalho (Dima et al., 2019), intensificação do trabalho (Bathini & Kandathil, 2019), dificuldades para coordenar e trabalhar em equipe (Raguseo et al., 2015), conflito trabalho-família em função das tensões e pressões da organização (Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012), aumento da carga horária trabalhada, principalmente como compensação para aumentar a visibilidade por parte dos gestores e colegas (Maruyama & Tietze, 2012). Além disso, no âmbito das (ii) *organizações* – aumento do tempo de espera no

processo de tomada de decisão, aumento dos custos de coordenação para equipes, e a não interiorização da cultura organizacional por parte dos teletrabalhadores (Raguseo et al., 2015). No contexto da (iii) *sociedade* – a cultura do país pode influenciar diretamente as atitudes e percepções dos gestores em relação ao teletrabalho (Perez et al., 2003), tal como a exclusão do debate sobre a regulamentação trabalhista para arranjos flexíveis de trabalho (Maruyama & Tietze, 2012).

A flexibilidade contribui para adoção de novos arranjos de trabalho, como o teletrabalho, impulsionados pela conjuntura organizacional, especialmente na esfera dos recursos humanos (Martínez-Sánchez et al., 2008). Neste sentido, as práticas de GP valorizam os trabalhadores, buscando uma integração com os objetivos e metas das organizações, de modo a alcançar melhores resultados (Armstrong, 2017; Costa et al., 2019). Historicamente, é importante compreender que a Visão Baseada em Recursos, proposta por Barney (1991), coaduna com os estudos seminais de Legge (1995), enfatizando que os trabalhadores não podem ser vistos como meros recursos nas organizações e, portanto, são patrimônios organizacionais valiosos (Legge, 2006).

Neste sentido, a versão *soft* (moderna) de GP (Legge, 2006) é mais estratégica (Coura, Demo, & Scussel, 2020), e convoca os trabalhadores para o protagonismo da cena organizacional, enquanto propulsores de conhecimento, mudanças e inovação (Bastida et al., 2018; Demo et al., 2018; Marras, 2017; Nusrat, 2018), lançando as bases para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

A GEP, por seu turno, pode ser entendida como o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, integradas aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Buren et al., 2011; Cascio, 2015).

Neste contexto, Martín-Alcázar et al. (2005) indicam que as estratégias de GP definem as diretrizes que servem de norte para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por último, as práticas encontram-se na ponta da operação e representam as ações propriamente ditas, constituindo propostas articuladas da organização no que tange a relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados almejados (Demo et al., 2020).

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

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

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

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

Nesta perspectiva, a GP torna-se estratégica e marca o alcance de metas organizacionais a partir da integração com os objetivos organizacionais (Legge, 2006), da promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (Armstrong, 2017; Costa et al., 2019), e da gestão de talentos e esforços conjuntos (Aktar & Pangil, 2018). Assim, a GEP é delineada em função da cultura organizacional e dos aspectos mercadológicos, que podem apresentar diferenças entre os tipos de organizações (Demo et al., 2018), sendo que a cultura organizacional é fator decisivo, por exemplo, para a implementação do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2008).

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

2.2.3 *Percurso Metodológico*

A presente pesquisa desenvolve um estudo com fins descritivos, de natureza qualitativa, utilizando análises bibliométricas, para suportar a revisão sistemática da literatura aqui proposta. A revisão literária baseada na análise bibliométrica pode ser utilizada com o fim de entender o passado e, muitas vezes, traçar o futuro, para que campos de pesquisa possam ser decifrados e mapeados (Daim et al., 2006).

A partir do protocolo proposto por Templier e Paré (2015), este estudo foi desenvolvido a partir de seis etapas, quais sejam: (i) Formulação do problema de pesquisa; (ii) Pesquisa da literatura; (iii) Triagem para inclusão e exclusão; (iv) Avaliação da qualidade da literatura; (v) Deliberação sobre a pertinência dos artigos; (vi) Análise e síntese dos dados.

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

Uma vez realizada a busca, datada em outubro de 2021, 42 artigos foram retornados. No que tange à triagem dos critérios de inclusão e exclusão (iii), o primeiro refinamento deu-se pela filtragem a partir do tipo de documento (*article*), resultando em 33 artigos. O segundo filtro aplicado, de idioma (inglês), excluiu mais 2 artigos, deixando um corpo de 31 artigos para análise. Optou-se pelo inglês pois trata-se do idioma utilizado pelos pesquisadores que buscam comunicar suas pesquisas à comunidade global, o que resulta em maior acessibilidade e *status* da língua no campo da pesquisa (Di Bitteti & Ferreras, 2017). Não foram aplicados filtros para recorte temporal, objetivando uma maior abrangência dos resultados.

Quanto à etapa de avaliação da qualidade da literatura (iv), foi utilizado o *Journal Citation Reports* (JCR), vinculado à WoS, para filtrar apenas os artigos de revistas indexadas

ao jornal, visto que trata de uma medida confiável para selecionar publicações com fator de impacto (Aguinis et al, 2020). Após realizada essa filtragem, 26 artigos foram selecionados.

Por fim, sustentando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), foram avaliados os títulos, resumos e palavras-chave dos 26 artigos para examinar a adequação dos temas ao corpo teórico aqui proposto, ou seja, se os artigos abordavam práticas de GP no contexto do teletrabalho enquanto foco principal. Essa deliberação resultou na exclusão de 4 artigos e, portanto, o *corpus* final para realização da revisão sistemática aqui premeditada é de 22 artigos.

Em direção à análise e síntese dos dados (iv), o *software* livre *RStudio* foi utilizado para realizar as análises bibliométricas do *corpus* de artigos obtido. O pacote “*bibliometrix*” foi aplicado no *RStudio* para acesso aos dados bibliográficos da WoS e, a partir disso, procedeu-se às análises bibliométricas.

2.2.4 Análises dos Resultados

A partir da análise da produção anual e com o *corpus* de 22 artigos, a média de 1,05 artigos publicados por ano foi atingida. Por conseguinte, 5 anos em específico tiveram destaque quanto ao número de produções, visto que superaram a média de publicação anual do intervalo temporal em questão. Foram 4 artigos publicados em 2014, 2 artigos em 2016, 3 artigos em 2019, 2 artigos em 2020 e 2 artigos em 2021, conforme mostra a Figura 6. Os incentivos para estudar GP no teletrabalho foram ampliados no contexto da pandemia da Covid-19 (Adamovic et al., 2021), o que pode evidenciar um aumento nas produções que mencionam o teletrabalho desde o início da crise. Nesse sentido, 3 artigos abordaram o contexto da pandemia: Santana e Cobo (2020), Adamovic et al. (2021) e Kawaguchi e Motegi (2021).

Figura 6

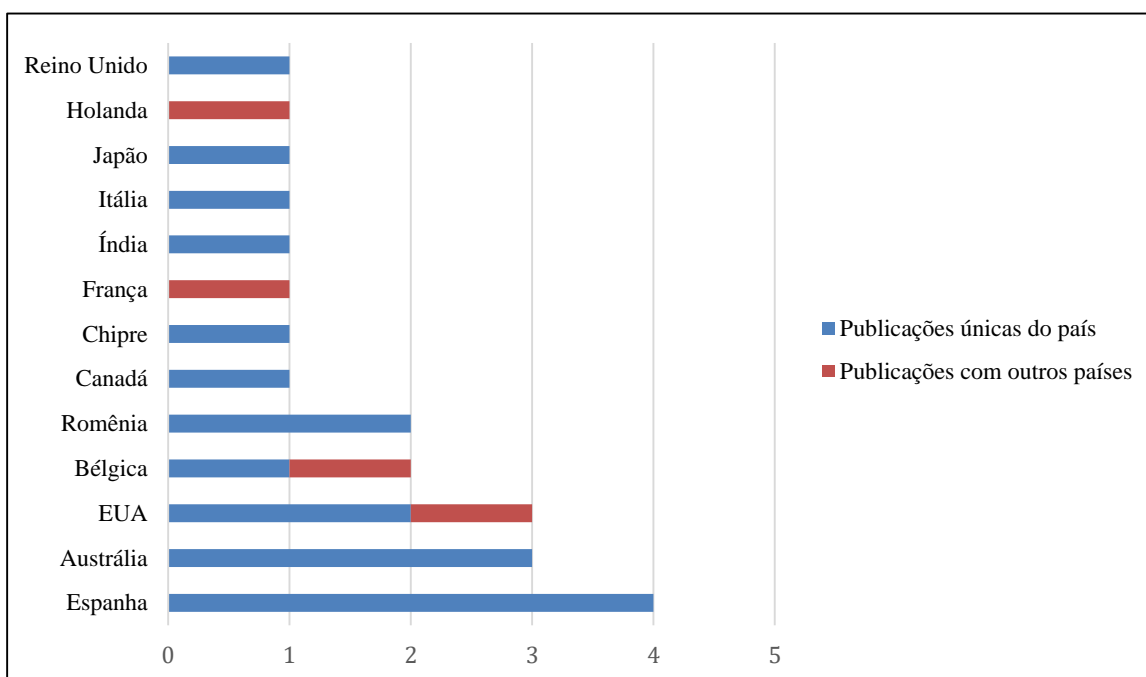
Produção científica anual (2001-2021)



Vale salientar que os 22 artigos foram produzidos por um total de 62 autores. Ainda, nenhuma produção teve autoria única. A média de autores por documento é de 2,82. No que tange à representatividade do país por autor(a) de correspondência, o destaque vai para a Espanha, com 4 publicações. Austrália e Estados Unidos seguem o *ranking* com o total de 3 publicações cada. Em seguida, Bélgica e Romênia com 2 publicações cada e Canadá, Chipre, França, Índia, Itália, Japão, Holanda e Reino Unido apresentaram 1 publicação cada. No entanto, o *locus* de pesquisa nem sempre corresponde à localização geográfica do autor, e países como Nova Zelândia, Finlândia, Suécia, Noruega, Dinamarca, Bélgica e China participaram dos estudos aplicados. Sendo assim, a Espanha e Austrália, países que lideram o *ranking*, não produziram artigos em parceria com outros países, ao contrário dos EUA, que seguem o *ranking* com uma parceria internacional, bem como Bélgica, França e Holanda. A Figura 7 apresenta a representatividade do país por autor(a) de correspondência.

Figura 7

Representatividade do país por autor(a) de correspondência



Quanto aos periódicos responsáveis pela publicação das produções científicas, um total de 16 revistas publicaram o *corpus* de 22 artigos obtido na pesquisa. A Tabela 4 apresenta o *ranking* com os 4 periódicos que mais publicaram sobre o tema e, portanto, tiveram maior destaque na produção a respeito das práticas de GP e do teletrabalho.

Tabela 4

Ranking dos 4 periódicos que mais publicaram sobre o tema

Periódico	Artigos
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	3
<i>Personnel Review</i>	3
<i>Journal of Business Ethics</i>	2
<i>Sustainability</i>	2

As revistas *International Journal of Human Resource Management* e *Personnel Review* juntas foram as responsáveis pela publicação de 27,27% dos artigos produzidos. No que concerne ao fator de impacto, a *International Journal of Human Resource Management* apresenta 5.546 e a *Personnel Review* 3.434. A *Journal of Business Ethics* e *Sustainability*,

ambas responsáveis pela publicação de 2 artigos, apresentaram, respectivamente, fatores de impacto de 6.430 e 3.251. Os fatores de impacto aqui relatados baseiam-se naqueles publicados pela *Journal Citation Reports* (JCR) em 2021. Por conseguinte, a revista *Personnel Review* foi a responsável pela publicação de 2 dos 5 artigos que compõem o *ranking* das produções mais citadas, conforme apresentado a seguir.

Tabela 5

Ranking dos artigos mais citados

Artigo	Autores	Periódico	Citações	Ano	JCR (2021)
1. <i>Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow.</i>	Peters et al.	<i>Human Resource Management</i>	59	2014	5.078
2. <i>Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance.</i>	Sánchez et al.	<i>Personnel Review</i>	57	2007	3.434
3. <i>Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures.</i>	Stavrou & Kilaniotis	<i>British Journal of Management</i>	51	2010	6.567
4. <i>Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework.</i>	Taskin & Devos	<i>Journal of Business Ethics</i>	43	2005	6.430
5. <i>From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework.</i>	Maruyama & Tietze	<i>Personnel Review</i>	38	2012	3.434

Os cinco artigos mais citados desenvolveram pesquisas teórico-empíricas e com abordagem quantitativa, exceto o de Taskin e Devos (2005), que trata de um estudo teórico. O artigo mais citado, de Peters et al. (2014), teve como objetivo explorar as relações entre as práticas de GP e os novos arranjos de trabalho, como o teletrabalho. As conclusões evidenciaram que, embora as práticas de GP implementadas pelas organizações possam objetivar o empoderamento dos funcionários, os efeitos previstos no fluxo relacionado ao trabalho, principalmente o prazer no trabalho, não são alcançados quando os próprios funcionários não vivenciam esse empoderamento no local de trabalho. O trabalho desenvolvido por Sánchez et al. (2007) buscou investigar a relação entre a adoção do teletrabalho, a

flexibilidade no local de trabalho e o desempenho da organização, tendo como evidência que o desempenho da organização relaciona-se positivamente com a adoção do teletrabalho.

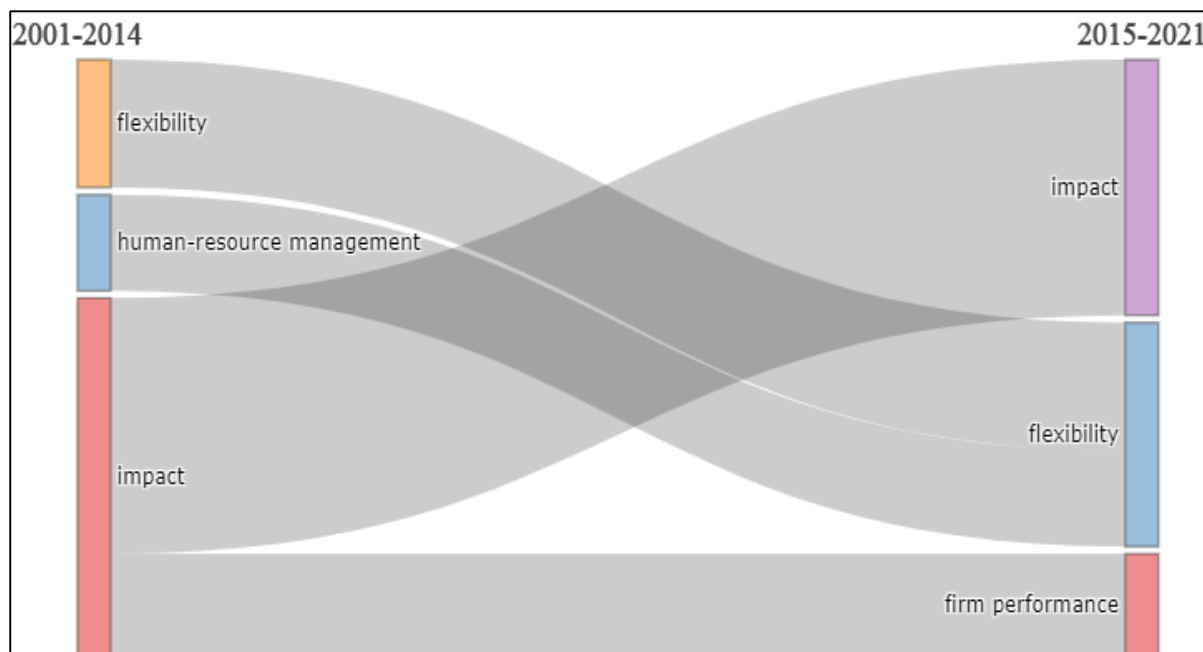
Stravou e Kilaniotis (2010), por sua vez, exploraram a relação entre arranjos de trabalho flexíveis e a rotatividade de dois grupos sociais distintos, evidenciando que à medida que as horas não sociais (horas extras, trabalho por turnos e trabalho nos fins de semana) e os arranjos de meio período aumentam, a rotatividade também aumenta. Ainda, à medida que a flexibilidade aumenta (teletrabalho), a rotatividade diminui. Vale salientar que os resultados foram distintos entre os dois grupos sociais estudados, considerando suas questões culturais e políticas acerca da adoção de medidas flexíveis de trabalho, conforme apontado por Demo et al (2018). Taskin e Devos (2005) investigaram os paradoxos das práticas de GP no papel da gestão organizacional, revelando a gestão de recursos humanos como fundamental no desenvolvimento e implementação de ferramentas para desenvolver as habilidades, aptidões e conhecimento dos indivíduos. Por fim, Maruyama e Tietze (2012) compararam as ansiedades, expectativas e motivadores antes da adoção do teletrabalho nas organizações. O estudo evidenciou que os teletrabalhadores costumam subestimar a experiência positiva e superestimar a experiência negativa do teletrabalho antes de sua implementação.

2.2.5 Evolução das Práticas de GP e do Teletrabalho na Literatura

A seguir, a evidência da evolução temática entre o período de 2001 a 2021, que representa a amostragem total dos artigos desta pesquisa. A Figura 8 apresenta os temas mais importantes em cada período demarcado, cabendo interpretar que no período entre 2001 e 2014, a “flexibilidade” era a temática mais relevante na produção científica, por ser a que está na parte superior do gráfico, enquanto que no período mais recente, de 2015 a 2021, esse destaque é do “impacto”.

Figura 8

Evolução temática entre 2001 e 2021



2.2.6 Mapas Temáticos

Outra abordagem utilizada para analisar um campo de pesquisa específico é a de construção de mapas compostos por informações bibliométricas, técnica que consiste na demonstração dos diferentes temas tratados por um campo científico ao longo do tempo (Garfield, 1994). Dessa forma, a análise de co-palavras é uma das técnicas utilizadas como forma de investigar uma estrutura conceitual, ou seja, permite a exploração dos principais conceitos abordados por uma área para assim decifrar a evolução temática de um campo de pesquisa (Cobo et al., 2011).

Diante disso, um diagrama estratégico é caracterizado por um espaço bidimensional elaborado a partir de temas e de acordo com seus valores de classificação de centralidade e densidade (Viedma-Del-Jesus et al., 2011). Dessa forma, o diagrama é capaz de mapear um campo de pesquisa, a partir dos temas desenvolvidos ao longo do tempo (Santana & Cobo, 2020). Além disso, é distribuído por 4 grupos: temas motores, temas especializados, temas emergentes e temas básicos. A evolução dos temas ao longo dos anos evidencia quais tendências estão surgindo e quais estão desaparecendo dentro da pesquisa científica (Cobo et al., 2011). A Tabela 6 descreve cada grupo.

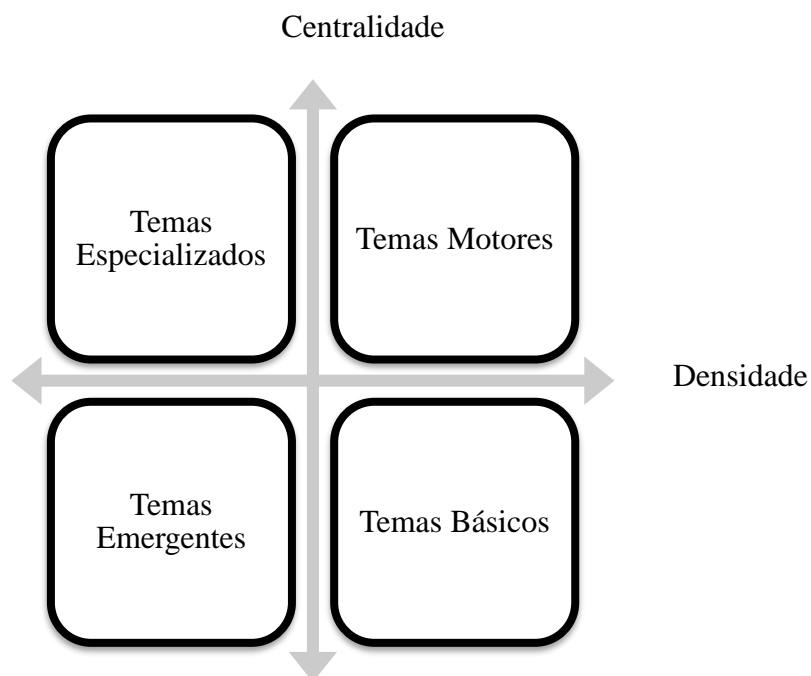
Tabela 6*Descrição dos grupos do diagrama estratégico bidimensional*

Grupo	Descrição
Temas motores	Temas bem desenvolvidos e necessários na estruturação do campo de pesquisa (Cobo et al., 2011).
Temas especializados	Temas com fortes laços internos, mas fracos laços externos (Cobo et al., 2011).
Temas emergentes	Temas pouco desenvolvidos e marginais ao campo de pesquisa (Cobo et al., 2011).
Temas básicos	Temas importantes para o campo de pesquisa, mas pouco desenvolvidos (Cobo et al., 2011).

Por conseguinte, cada tema é classificado por 2 dimensões: centralidade e densidade. A centralidade avalia o grau de interação entre as redes temáticas e mede a relevância de um tema específico ao compor um campo de pesquisa. A densidade, por outro lado, representa a força interna das redes temáticas, ou seja, o desenvolvimento conceitual do tema (Cobo et al., 2011; Viedma-Del-Jesus et al., 2011). A Figura 9 demonstra a estrutura do diagrama estratégico.

Figura 9

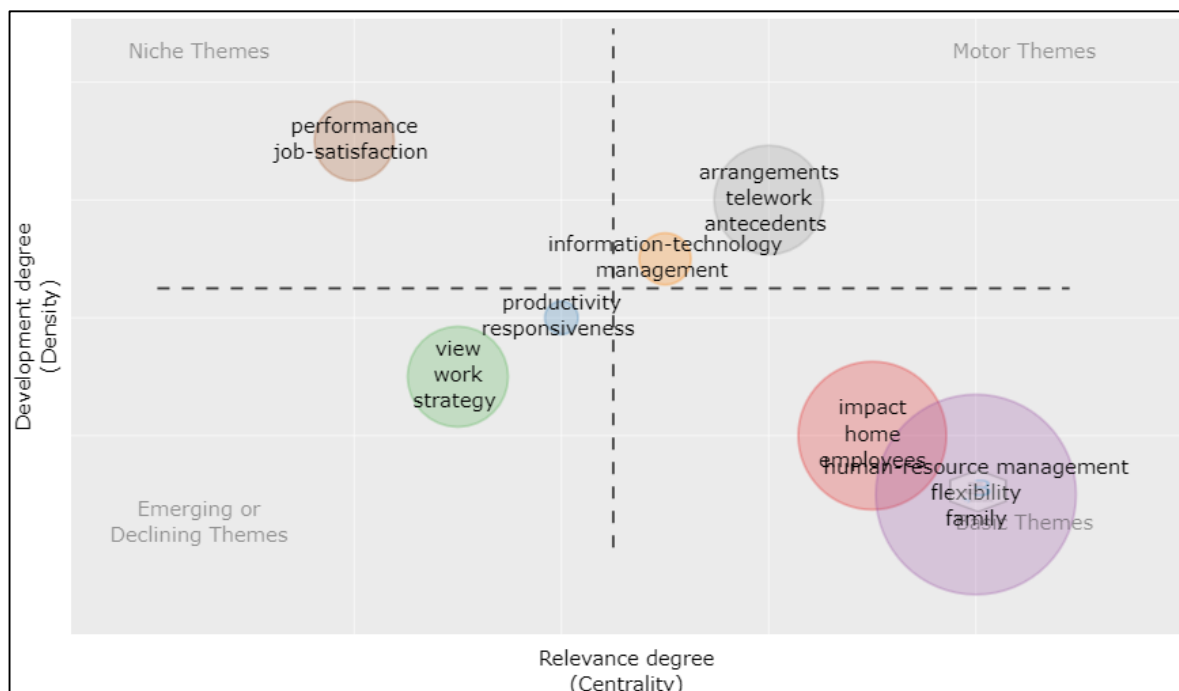
Diagrama estratégico bidimensional



A Figura 10 representa o mapa temático entre 2001 e 2021, evidenciando o teletrabalho como um tema motor, ou seja, um tema bem desenvolvido e importante para o campo de pesquisa (Cobo et al., 2011). A pandemia ocasionada pela Covid-19 fez com que organizações em todo o mundo adotassem práticas de trabalho remoto para garantir a continuidade dos processos organizacionais, impulso que poderá revolucionar o teletrabalho como um todo e por muito tempo (Adamovic et al., 2021). Dessa forma, a tecnologia da informação como tema motor também evidencia a preocupação pela implementação adequada de tais mudanças nos arranjos de trabalho, bem como pelas práticas adotadas pela gestão de pessoas.

Figura 10

Mapa temático entre 2001 e 2021



2.2.7 Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa

De posse dos resultados coligidos por meio das análises realizadas, é notório o aumento do interesse por estudos de práticas de GP no contexto do teletrabalho desde 2014. Como o teletrabalho desvela-se também como possibilidade interessante mesmo em períodos pós-pandêmicos, a investigação de práticas de GP no trabalho remoto deve continuar ocupando pauta prioritária na agenda dos pesquisadores. No último ano de análise, 2021, os temas de pesquisa tiveram como enfoque principal a influência da adoção de práticas de GP para a eficácia dos resultados dos teletrabalhadores. Esse *hot topic* tem relação direta com o fato de o impacto ter sido o tema com maior relevância nos estudos mais atuais, de 2015 a 2021.

Com relação à autoria dos artigos, pode-se perceber que nenhum artigo foi publicado com autoria única, o que pode evidenciar que o tema costuma ser pesquisado por parcerias para o desenvolvimento de pesquisas mais robustas. Quanto aos países de filiação dos autores, Espanha, Austrália e Estados Unidos se destacam tanto com produções próprias, quanto com parcerias internacionais, o que mostra que o tema tem relevância em várias partes do globo e os pesquisadores entendem que a colaboração internacional agrega diversos pontos de vista, motivados pelas diferenças culturais e socioeconômicas entre os países.

As revistas *International Journal of Human Resource Management*, *Personnel Review*, *Journal of Business Ethics* e *Sustainability* foram as que mais publicaram a respeito do tema, tornando-se *outlets* referenciais para pesquisadores interessados em pesquisar o que influencia os resultados positivos ou negativos do teletrabalho.

O artigo com maior número de citações (59), de Peters et al. (2014), intitulado “*Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow*”, indica como estudar as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos associadas a novas formas de trabalhar e o fluxo de vivência dos funcionários tem sido pertinente nos últimos anos. Sánchez et al. (2007), responsáveis pelo segundo artigo mais citado (57 citações), exploraram a relação entre a adoção do teletrabalho, flexibilidade no local de trabalho e desempenho da empresa e, com isso, destacam a importância de entender de que forma as modalidades de trabalho não tradicionais influenciam os resultados de uma organização.

Com relação ao panorama geral apresentado pela Figura 10, que mostra o Mapa Temático entre 2001 e 2021, observou-se os temas de maior destaque nas produções do período. Com a pandemia de Covid-19 e a necessidade de alternativas remotas de trabalho, pode-se esperar que esses temas sejam pesquisados com mais frequência e que a estrutura visual do mapa ainda se modifique bastante ao longo do tempo, sempre como um reflexo da demanda por pesquisas que estudem um problema ou dificuldade que os trabalhadores nessas condições de trabalho estejam passando.

Levando em consideração as agendas de pesquisa apresentadas pelos autores em seus respectivos trabalhos, a Tabela 7 foi elaborada com o objetivo de expor, de forma resumida, um panorama geral das agendas propostas pelos autores dos artigos que compõem o presente estudo.

Tabela 7

Agendas de pesquisas por autor

Temática	Autores
- Relações entre trabalhadores e os arranjos de trabalho flexíveis, também levando em consideração o ponto de vista institucional	(Stavrou & Kilaniotis, 2010)
- O papel que as práticas de trabalho móvel têm em favorecer a criação de conhecimento e melhorias de desempenho das PMEs.	(Raguseo et al., 2015)
- Teletrabalho em termos de promoções, remuneração e a relação funcionário-supervisor e como os novos desenvolvimentos tecnológicos estão afetando a felicidade, o estresse, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	(Santana & Cobo, 2020)

- Processos de implementação e percepção dos atores em diferentes níveis, levando em consideração o modelo de processo de GRH.	(Peters et al., 2014)
- Clima de trabalho virtual, como satisfação no trabalho, comprometimento e bem-estar	(Adamovic et al., 2021)
- Relação entre o desempenho eficaz e a flexibilidade, levando em consideração a cultura do país	(Raghuram et al., 2010)
- Fatores que podem afetar o fornecimento de FWAs em PMEs, como orientação estratégica e objetivos de crescimento	(Kotey & Sharma, 2016)
- Barreiras para a adoção e uso de SWH e se o desenvolvimento de políticas mais formalizadas facilita o uso de SWH, permitindo mais flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários	(Malik et al., 2016)
- Comparação entre empresas semelhantes a respeito da adoção do teletrabalho, gestão de mudanças e desempenho	(Martínez-Sánchez et al., 2008)
- Impacto do conflito família-trabalho	(Lizano et al., 2014)
- Adoção de trabalho remoto como contramedida ao Covid-19	(Kawaguchi & Moteji, 2021)
- Organização do trabalho, com perspectiva baseada em recursos	(Illegems & Verbeke, 2004)
- Isolamento no trabalho flexível	(Neirotti, et al., 2019)
- Tendência de superestimar / subestimar os resultados do teletrabalho	(Maruyama & Tietze, 2012)
- O papel do teletrabalho nas relações externas com outras organizações para obter flexibilidade organizacional	(Sánchez et al., 2007)
- Mais hipóteses sobre a influência dos gerentes de RH nas implicações organizacionais do teletrabalho.	(Pérez et al., 2003)
- Estratégias para a eficiência no teletrabalho	(Cooke et al., 2014)
- Implicações sociais do teletrabalho quanto a atitudes de gestão e variáveis individuais (tipo de personalidade, variáveis sociodemográficas, etc.	(Dima et al., 2019)
- Individualidade do teletrabalhador	(Taskin, & Devos, 2005)
- Ampliar pesquisas a respeito de formas mais flexíveis de trabalho, de forma que não sejam apenas tratadas como privilégio para os trabalhadores.	(Bathini & Kandathil, 2019)
-Abordagem ainda mais objetiva para medir a intensidade do teletrabalho, solicitando aos supervisores ou ao departamento de RH dados sobre o número de dias trabalhados.	(Raghuram & Fang, 2014)
- Influência da Covid-19 na criação de novas gestões sustentáveis	(Davidescu et al., 2020)

Considerando as agendas de pesquisa dos artigos que compuseram o presente estudo, nota-se que há uma forte preocupação quanto ao rendimento do trabalhador nas configurações de trabalhos flexíveis e, por esse motivo, foram sugeridos muitos temas de pesquisa que se relacionam com as estratégias que precisam ser adotadas durante a gestão do trabalho remoto.

Isto posto, apresentam-se como novos desafios e possibilidades de pesquisa: (i) as dificuldades enfrentadas por gestores e trabalhadores no teletrabalho antes da pandemia da Covid-19 são as mesmas desde de 2020? (ii) quais são as implicações pessoais do teletrabalho e de que forma elas interferem nos resultados das organizações? (iii) o interesse acadêmico

pelo teletrabalho pode ter aumentado em função do contexto pandêmico? (iv) arranjos flexíveis de trabalho já podem ser considerados como o futuro das organizações no contexto pós-pandêmico (especialmente no serviço público)? (v) quais os desafios mais enfrentados pelos gestores nos arranjos flexíveis de trabalho (especialmente no serviço público)? São desafios adicionados à agenda proposta que desnudam novas avenidas a serem exploradas, de forma que os resultados aqui reunidos possam inspirar uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e humanizada no contexto do trabalho remoto.

2.2.8 Conclusões

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

Considerando o mapeamento da produção científica de alta qualidade, bem como a sugestão para estudos futuros, este estudo evidencia que o teletrabalho traduz-se em um contexto muito contributivo à implementação da gestão estratégica de pessoas. Se antes da crise pandêmica global, novos arranjos de trabalho flexíveis já anunciavam cenários auspiciosos, embora desafiadores para a gestão, de agora em diante eles vieram para se estabelecer como alternativas efetivas de rearranjo de trabalho, resguardadas as especificidades culturais de cada organização.

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

2.3 Retratos da qualidade de vida no teletrabalho: Produção científica, desafios e oportunidades³

Resumo

O avanço tecnológico impacta diretamente a rotina de trabalhadores e altera modelos de trabalho impostos pelas organizações. Em um cenário em que os colaboradores buscam mais flexibilidade e mais segurança, especialmente em contextos de crises e pandemias, o teletrabalho surge como uma solução eficiente, economicamente interessante e que traz ganhos efetivos em produtividade. Os estudos a respeito do teletrabalho já são realizados desde a segunda metade do século passado, mas com o cenário pandêmico e a velocidade em que as TICs se desenvolvem, pesquisas a respeito do tema ganham novas nuances, principalmente no que tange à qualidade de vida do teletrabalhador. Neste sentido, o presente artigo se propôs a analisar o estado da arte da produção na temática de qualidade de vida no cenário do teletrabalho, a fim de apresentar o panorama atualizado dos estudos, por meio de uma revisão sistemática da literatura, com análises bibliométricas. Realizou-se um levantamento nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. Optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* e *VOSviewer* para as análises dos artigos que compuseram o *corpus* do estudo. A QVTe torna-se temática fundamental na criação de estratégias, políticas e práticas que preconizam ambientes laborais humanizados e produtivos, de forma que os itinerários da produção científica e agenda de pesquisa aqui retratados trazem insumos rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho (QVT), teletrabalho, revisão sistemática da literatura, produção internacional, agenda de pesquisa.

2.3.1 Introdução

A Revolução Industrial impactou definitivamente o mundo do trabalho e, desde então, a velocidade com que as novas tecnologias interferem na rotina de trabalhadores está cada vez maior (Abdullah & Ismail, 2012). Levando isso em consideração, várias empresas estão encorajando Acordos de Trabalho Flexíveis (ATF) que acompanhem o mercado, bem como suas exigências econômicas e de força de trabalho (Raiborn & Butler, 2009).

³ Artigo aprovado e selecionado para apresentação no XXV SEMEAD - Seminários em Administração – SEMEAD 2022.

A partir do uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), o teletrabalho pode ser entendido como um modelo de trabalho que realiza atividades sem a necessidade de o trabalhador se deslocar até um escritório ou local de trabalho para realizar suas atividades profissionais (Rocha & Amador, 2018). De acordo com Korte e Wynne (1996), o teletrabalho abrange pelo menos três elementos principais: a) localização do “escritório” parcial ou totalmente independente da localização do empregado; b) utilização de TICs; c) comunicação com a organização.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em março de 2020, a pandemia da SARS-CoV-2 (Covid-19 ou coronavírus) (Fisher & Wilder-Smith, 2020) e, com isso, a sociedade precisou se adequar à nova rotina de isolamento social e demais cuidados para evitar a proliferação da doença. O trabalho remoto e as tecnologias que dão suporte a esse tipo de atividade já existiam, porém é notório que a crise causada pela Covid-19 estimulou a utilização desta modalidade de trabalho, bem como os estudos a respeito do tema em todo o mundo (McKee & Stuckler, 2020).

A QVTe está atrelada a diversos fatores e pode inclusive ser influenciada por questões pessoais do trabalhador. Porém, é possível dizer que os principais aspectos de influência giram em torno de uma melhor concentração, maior flexibilidade e maior controle por parte do teletrabalhador sobre seu serviço, resultados e horários (Van Sell & Jacobs, 1994).

A flexibilidade que o teletrabalho proporciona aos trabalhadores acarreta em uma melhor adequação ao momento atual e ao estilo de vida que alguns profissionais colocam como objetivo. Essa flexibilidade no trabalho é considerada uma solução possível e viável, em várias situações, durante a pandemia e no cenário pós-pandêmico, porém demanda reavaliação e adaptações importantes para a manutenção da qualidade do trabalho apresentado e da própria qualidade de vida dos trabalhadores (Davidescu et al., 2020). Em uma pesquisa realizada por Van Sell e Jacobs (1994), identificou-se que a flexibilidade para lidar com situações pessoais foi mencionada como a principal atração dos funcionários para o teletrabalho.

A flexibilidade, no entanto, não é a única vantagem que pode ser percebida no trabalho virtual. Os achados de Sturgeon (1996, pg. 27) já apontavam que “o teletrabalho reduz os custos de uma organização e aumenta a produtividade dos funcionários” e, além disso, o maior controle por parte dos funcionários também é um fator significativo para a redução do estresse e, por consequência, colabora para a satisfação do trabalhador. Na atual conjuntura, estudos apontam como principais vantagens proporcionadas pelo teletrabalho o aumento da produtividade do trabalho e da autonomia, a obtenção de melhores níveis de desempenho, a

redução de interrupções que acontecem no escritório, bem como do deslocamento casa-trabalho, a possibilidade de cuidar das crianças dependentes e o aumento do equilíbrio de vida pessoal e profissional (Chung & Van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Kotey & Sharma, 2016).

Ademais, os modelos de gestão escolhidos pela organização, bem como as tecnologias oferecidas ao trabalhador influenciam de forma significativa a qualidade de vida do funcionário. Desta forma, a organização precisa identificar potenciais colaboradores e as tecnologias mais adequadas para que o teletrabalho possa ser executado de forma eficiente pelos indivíduos envolvidos no processo, visto que a primeira questão que precisa ser avaliada antes que o modelo de teletrabalho seja implementado é se o trabalhador está em condições e disposto a se adaptar a essa nova rotina (Van Sel & Jacobs, 1994).

Outrossim, o ambiente de trabalho e as condições oferecidas pela organização são importantes e afetam os relacionamentos e comportamentos dos funcionários (Desimone et al., 2002). De acordo com Olson (1991), “as diferenças individuais nas disposições e habilidades de personalidade também afetarão a aceitabilidade do teletrabalho” e que, portanto, as questões pessoais como condições do ambiente familiar e demais atividades realizadas pelo trabalhador são fatores que influenciam diretamente nos resultados apresentados.

O isolamento social, considerado pela OMS um aliado contra a proliferação da Covid-19, é facilitado quando o trabalhador não precisa se deslocar até o seu local de trabalho para realizar suas atividades, e, por isso, o teletrabalho se torna ainda mais positivo em um cenário de crise pandêmica. A partir disso, é importante considerar que esse isolamento social pode trazer consequências negativas em momentos pós-pandêmicos. Na pesquisa de Schwartz (1990), os respondentes já indicavam que a negativa mais citada a respeito do teletrabalho era o sentimento entre alguns funcionários de sentirem falta do cotidiano e da interação social e profissional com os demais funcionários da organização.

Em contrapartida, devido ao fato de várias experiências com o teletrabalho terem sido positivas, acredita-se que se trata de uma tendência ainda mais intensa para o futuro, visto que muito antes do surgimento do vírus, em 2019, o assunto já era bastante discutido e implementado em diversas organizações. Para Sturgeon (1996), o teletrabalho se tornaria não somente uma opção viável, como muitas vezes benéfica para a organização, isso 13 anos antes da pandemia da Covid-19.

Fica claro, portanto, que anos atrás o teletrabalho já estava sendo discutido e que a partir da pandemia da Covid-19, os estudos e aplicação do modelo ganharam ainda mais força.

Devido ao fato do teletrabalho ser realidade na vida de um número cada vez maior de pessoas, é importante o estudo a respeito da qualidade de vida desses teletrabalhadores; não obstante, não foi encontrada na literatura pesquisas que se dedicassem a fazer uma revisão deste tema. Neste sentido, o presente estudo objetiva explicar uma revisão sistemática a respeito da qualidade de vida no teletrabalho, traçando o cenário atual da produção científica e identificando novas oportunidades e desafios que subsidiaram a proposição de uma agenda para estudos ulteriores.

2.3.2 Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe)

Desde os tempos das mais antigas civilizações, a temática qualidade de vida no trabalho (QVT) é vista como objeto de investigação (Pereira et al., 2021). Na perspectiva histórica e paleontológica, o ser humano produz ferramentas, artefatos e métodos com o intuito de reduzir os desgastes resultantes do trabalho e transformá-lo em atividade prazerosa (Pereira et al., 2021; Sant'Anna et al., 2011). No contexto organizacional, a QVT conquista espaço de discussão a partir da valorização de pesquisas acerca de aspectos psicossociais, motivacionais e comportamentais dos trabalhadores (Pereira et al., 2021). De fato, o desenvolvimento e contribuições das teorias de gestão de pessoas (GP), tal como a escola de relações humanas, as teorias sobre liderança e motivação, e a visão sociotécnica das organizações são fundamentais para a evolução dos estudos da QVT (Pereira et al., 2021). Assim, o fortalecimento da QVT como tema de estudos e debates, fundamentou-se na tríade indivíduo-trabalho-organização, evidenciando o impacto do trabalho nas diferentes esferas da vida dos trabalhadores e não deve ser confundida com qualidade de vida (QV) (Pereira et al., 2021).

A discussão sobre QVT fundamenta-se, também, a partir dos modelos de análise propostos por diferentes estudiosos, como por exemplo: (a) Richard Walton, em 1973 – oito categorias e fatores de QVT; (b) Hackman e Oldham, em 1975 – obtenção de resultados positivos laborais e pessoais, a partir das dimensões básicas da tarefa; (c) William Westley, em 1979 – as dimensões psicológica, sociológica, econômica e política da QVT; (d) Werther e Davis, em 1983 – os fatores comportamentais, organizacionais e ambientais que influenciam a QVT (Pereira et al., 2021). Ao considerar as complexas interações entre indivíduos e organizações, a QVT apresenta-se como multidimensional e subjetiva, enfatizando a humanização do trabalho, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, que contribuem para o aumento da produtividade e consequente realização dos objetivos organizacionais (Pereira et al., 2021; Sant'Anna et al., 2011).

Qualidade de vida no trabalho pode ser compreendida como um movimento que questiona o rigor dos métodos tayloristas e recoloca em cena o protagonismo dos trabalhadores, estimulando a participação nos processos decisórios e soluções de problemas no âmbito laboral (Pereira et al., 2021; Sant'Anna et al., 2011). A QVT integra de forma interdependente as perspectivas das organizações e dos trabalhadores (Ferreira & Ferreira, 2017), pactuando interesse nas condições de vida no trabalho, evidenciando aspectos como bem-estar, capacitação em prol da realização de tarefas, garantia da saúde e segurança mental, social e física (Limongi-França, 2004; Pereira et al., 2021). Neste sentido, a conceituação de QVT perpassa as condições humanas e éticas do trabalho, evidenciando riscos ocupacionais, implicações ideológicas, relações de poder formais e informais, proteção salarial, integração social, fatores psicológicos, econômicos, sociológicos e políticos, bem como o significado que é atribuído ao trabalho realizado (Meneses, 2019; Pereira et al., 2021). Assim, a percepção que os trabalhadores constroem, a partir do contexto de trabalho aos quais estão inseridos, contribui para a produção de QVT, influenciando atitudes e comportamentos nas organizações (Abdullah & Ismail, 2012).

Cabe destacar que a execução do trabalho e as formas de praticá-lo devem se preocupar, por exemplo, com os novos riscos psicossociais, o aumento dos níveis de estresse dos trabalhadores, os acidentes de trabalho, as causas de doenças ocupacionais e consequentemente, a qualidade de vida no trabalho (Tresierra & Pozo, 2020). Ademais, as disfunções dos riscos ocupacionais relacionam-se com as características (i) da tarefa (ritmo, quantidade, automação, monotonia), (ii) da organização (estrutura hierárquica, canais de comunicação, relações interpessoais, especificação de competências), (iii) do tempo de trabalho (tipo de trabalho, organização das pausas e turnos), e (iv) do emprego (salário, condições físicas e layout de trabalho) (Tresierra & Pozo, 2020).

Outrossim, equilibrar a carreira profissional e as demandas da vida pessoal traduz-se em grande desafio para os trabalhadores, especialmente para aqueles que desejam ter qualidade de vida no trabalho (Abdullah & Ismail, 2012). Desse modo, o contexto organizacional caracterizado pelo avanço tecnológico do século XXI é também marcado pelas necessidades e expectativas dos trabalhadores que almejam mais do que recompensas, pois a prioridade deve ser equilíbrio-trabalho-vida (*Work Life Balance - WLB*) (Abdullah & Ismail, 2012). Neste sentido, a adoção de arranjos de trabalho flexíveis (*Flexible Work Arrangements - FWA*), como por exemplo o teletrabalho, oportuniza atrair, motivar e reter trabalhadores, estimulando a redução da rotatividade e o aumento de produtividade (Abdullah & Ismail, 2012). Ademais, a

opção de implementação do teletrabalho é influenciada por programas, estratégias, políticas e práticas de GP que refletem a QVT, impactando comportamentos, experiências e a própria cultura organizacional (Abdullah & Ismail, 2012).

O termo teletrabalho foi proposto pelo americano e físico Jack Nilles, na década de 1970 (Tresierra & Pozo, 2020; Ulate-Araya, 2020), no bojo da crise do petróleo e do avanço global das telecomunicações (Ulate-Araya, 2020). O teletrabalho surge como resposta ao cenário escasso dos produtos derivados do petróleo, uma vez que o deslocamento dos trabalhadores representava um aumento no consumo de combustíveis fósseis; além disso, integrou processos organizacionais a partir do uso da telecomunicação por multinacionais, reduzindo custos e aumentando a flexibilidade (Ulate-Araya, 2020). Etimologicamente, o prefixo “tele” vem do grego e significa “à distância”, informando que o teletrabalho é um tipo de trabalho realizado em outro local diferente do espaço físico habitual organizacional (Mitter, 2000; Ulate-Araya, 2020), a partir de um acordo escrito ou oral entre teletrabalhador e empregador (Ojala et al., 2014) que estabelecerá o vínculo empregatício (Pereira et al., 2021). Teletrabalhar implica a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs) remotamente, com flexibilização temporal e espacial, reinventando o mundo do trabalho (Pereira et al., 2021; Tresierra & Pozo, 2020; Ulate-Araya, 2020; Van & Jacobs, 1994), transformando a sociedade e sincronizando os modos de viver (Morilla-Luchena et al., 2021).

A substituição do material físico pela transferência de *bits* reflete o ambiente moderno do teletrabalho (Baruch, 2000), também conhecido como *home office*, *telework*, *teleworking*, *telecommuting*, *coworking* (Baruch, 2000; Pereira et al., 2021; Tresierra & Pozo, 2020), o qual poderá ser realizado em casa, nos centros móveis, locais descentralizados (Baruch, 2000; Mitter, 2000; Pereira et al., 2021), escritórios satélites e telecentros (Abreu, 2016; Mitter, 2000; Pereira et al., 2021), em regime parcial ou integral de trabalho (Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021). O teletrabalho pode ser definido também como um arranjo de trabalho flexível que traz consigo diversas implicações (Gastarena-Balda et al., 2021). Neste sentido, a dinâmica do teletrabalho não se limita ao uso de TICs com flexibilidade de local e tempo, mas trata-se de pessoas e a maneira como estas se relacionam com a tecnologia (Abdullah & Ismail, 2012).

Estudos identificaram que, por um lado, o teletrabalho apresenta vantagens, como por exemplo: maior equilíbrio trabalho-vida privada, aumento da autonomia e flexibilidade (Abdullah & Ismail, 2012; Filardi et al., 2020; Morilla-Luchena et al., 2021; Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021), aumento do nível de satisfação no trabalho (Abdullah & Ismail,

2012; Gastearena-Balda et al., 2021; Grant et al., 2013), melhor produtividade (Gastearena-Balda et al., 2021; Grant et al., 2013), possibilidade de assumir os cuidados infantis (Gastearena-Balda et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021) e/ou cuidado de idosos ou outros dependentes (Morilla-Luchena et al., 2021), redução do conflito trabalho-família (Gastearena-Balda et al., 2021; Ojala et al., 2014), redução do tempo de deslocamento para o escritório (Baruch, 2000; Gastearena-Balda et al., 2021), redução da exaustão (Gastearena-Balda et al., 2021), inclusão laboral para pessoas com deficiência (Morilla-Luchena et al., 2021), melhoria na qualidade de vida (Hau & Todescat, 2018; Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021), maior interação com a família e mais privacidade (Filardi et al., 2020), segurança e praticidade na jornada de trabalho (Pereira et al., 2021), melhor organização e utilização do tempo livre (Hau & Todescat, 2018; Pereira et al., 2021), menor incidência de depressão em mulheres, maior sensação de bem-estar (Grant et al., 2013), níveis reduzidos de estresse (Grant et al., 2013), redução dos custos e maior amplitude geográfica para atuação das empresas (Ulate-Araya, 2020), redução do tráfego de trânsito e poluição, possibilitando a execução de atividades durante períodos de crise e incertezas e otimizando a prestação de serviços públicos aos cidadãos (Andrade et al., 2019; Bae & Kim, 2016; Pantoja et al., 2020).

Por outro lado, estudos também evidenciaram que o teletrabalho apresenta desvantagens, quais sejam: isolamento profissional (Filardi et al., 2020; Morilla-Luchena et al., 2021; Pereira et al., 2021; Ulate-Araya, 2020), ausência de convivência e integração organizacional (Bueno & Salvagni, 2016; Pereira et al., 2021), dificuldades para conciliar família, vida social e trabalho, sobreposição de tarefas laborais e domésticas devido às interrupções durante o horário de trabalho, infração do espaço físico da casa para desenvolver atividades laborais, negligência nos cuidados com alimentação e horários de pausa (Morilla-Luchena et al., 2021; Ojala et al., 2014; Pereira et al., 2021), aumento da carga horária de trabalho (Messenger et al., 2018; Pereira et al., 2021), isolamento social (Pereira et al., 2021), barreiras para ascensão na carreira, ausência de suporte tecnológico (Aderaldo et al., 2017; Andrade et al., 2020; Chakrabarti, 2018; Collins et al., 2016; De Vries et al., 2019; Oliveira et al., 2017; Pantoja et al., 2020; Vilarinho et al., 2021), surgimento de problemas psicológicos relacionados à saúde mental e ao mal-estar, em função do excesso de trabalho devido o acesso tecnológico 24 horas por dia, 7 dias por semana (24/7), ou ainda dificuldade para se desconectar das atividades laborais, mesmo quando os dispositivos eletrônicos estiverem desligados (Filardi et al., 2020; Grant et al., 2013), transformando-se em teletrabalhador(a) *workaholic* (Svidroňová et al., 2016). Além disso, cabe sublinhar que o contexto de teletrabalho

compulsório provocado pela Covid-19, potencializou os riscos psicossociais, comprometendo, por exemplo, a saúde mental dos teletrabalhadores (Tresierra & Pozo, 2020).

Em síntese, teletrabalhadores e organizações estão suscetíveis às conjunturas imprevisíveis, sejam por desastres naturais, pandemias, crises econômicas e políticas, ou eventos inesperados, de tal modo que garantir a execução das atividades laborais é visto como um benefício do teletrabalho, mesmo que de forma compulsória (Green et al., 2017; Pantoja et al., 2020). No entanto, não se pode esquecer que QVT é poder exercer suas funções valorizando o bem-estar, a saúde mental e física (Klein & Pereira, 2019) dos trabalhadores. Neste sentido, os Estudos Organizacionais Positivos devem implementar melhorias nos ambientes organizacionais, valorizando o bem-estar e a saúde dos teletrabalhadores como pré-requisito para o aumento da produtividade (Vilarinho et al., 2021), a partir da promoção da qualidade de vida, quer seja no trabalho (QVT), ou no teletrabalho (QVTeletrabalho ou QVTe).

2.3.3 Percurso Metodológico

A estratégia de pesquisa descritiva e de natureza qualitativa adotada para o desenvolvimento do estudo foi a revisão sistemática da literatura, coerente com o objetivo de mapear a produção científica de um determinado tema, produzindo uma agenda para futuras pesquisas. Análises bibliométricas foram utilizadas para estruturar a produção científica internacional no que tange à QVTe, possibilitando a descoberta de novas oportunidades de investigação nesse campo específico.

O protocolo utilizado é o proposto por Templier e Paré (2015), o qual possui 6 etapas para realização da revisão sistemática: (i) Formulação do problema de pesquisa; (ii) Pesquisa da literatura; (iii) Triagem para inclusão e exclusão; (iv) Avaliação da qualidade da literatura; (v) Deliberação sobre a pertinência dos artigos; (vi) Análise e síntese dos dados.

Uma vez definida a questão de pesquisa (i), que trata da descrição do cenário da produção científica a respeito da QVTe, as bases de dados *Web of Science* (WoS) e *Scopus* foram utilizadas com o fim de efetuar a pesquisa da literatura (ii). As bases foram selecionadas e utilizadas pela quantidade de periódicos indexados (Scopus) e pela qualidade e abrangência temporal dos periódicos (Web of Science) (Aria & Cuccurullo, 2017; Chadegani et al., 2013). Ademais, a Web of Science utiliza o Fator de Impacto (FI) para catalogar os periódicos, provendo maior qualidade às revisões sistemáticas (Mongeon & Paul-Hus, 2016).

Para realizar a busca pelos artigos, utilizou-se os operadores booleanos *and* e *or*, por tópico (TS), a partir dos caracteres: (*"telework" OR "home office" OR "remote work" OR*

"teleworking" OR "telecommuting") AND ("quality of work life" OR "quality of working life" OR "quality of life at work" OR "quality of work-life" OR "quality of professional life" OR "quality of life in the workplace" OR "work-life quality").

Concluída a busca pelos periódicos, realizada em novembro de 2021, 9 artigos da base WoS e 28 artigos da base *Scopus* foram retornados. A partir da triagem para inclusão e exclusão dos artigos (iii), aplicou-se o filtro por tipo de documento (*article*), e 13 artigos da base *Scopus* foram excluídos, resultando em um total de 24 documentos das duas bases utilizadas. Após a conferência de duplicidade de artigos nas duas bases, 5 documentos foram identificados e, a partir disso, 19 artigos permaneceram. Não foram aplicados filtros de idioma e de recorte temporal, com o fim de atingir maior abrangência nos resultados.

Por conseguinte, a etapa de avaliação da qualidade da literatura (iv) é usualmente caracterizada pela utilização do *Journal Citation Reports* (JCR) para filtragem dos artigos de revistas com fator de impacto (Aguinis et al, 2020). Porém, como o *corpus* da presente revisão já estava restrito a 19 artigos e para manter a maior abrangência possível desta revisão, optou-se por não fazer o filtro por JCR.

Quanto à etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), 3 artigos foram excluídos após verificar se realmente tratavam da QVTe ou se abordavam o tema apenas de maneira tangencial. Assim, o *corpus* final para realização da revisão sistemática foi de 16 artigos.

Por último, a etapa de análise e síntese dos dados (iv) caracteriza-se pela utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* para análise dos 16 artigos obtidos. O pacote 'bibliometrix', uma aplicação do *RStudio*, possibilita o acesso a diversos dados bibliográficos da WoS e *Scopus* para realização de análises bibliométricas. Por conseguinte, o *software* livre *VOSviewer* pode desenvolver redes de acoplamento bibliográfico dos artigos selecionados, tais como redes de co-ocorrência de palavras-chave dos artigos, possibilitando a identificação dos temas mais relevantes nas produções sobre a QVTe e como eles se relacionam.

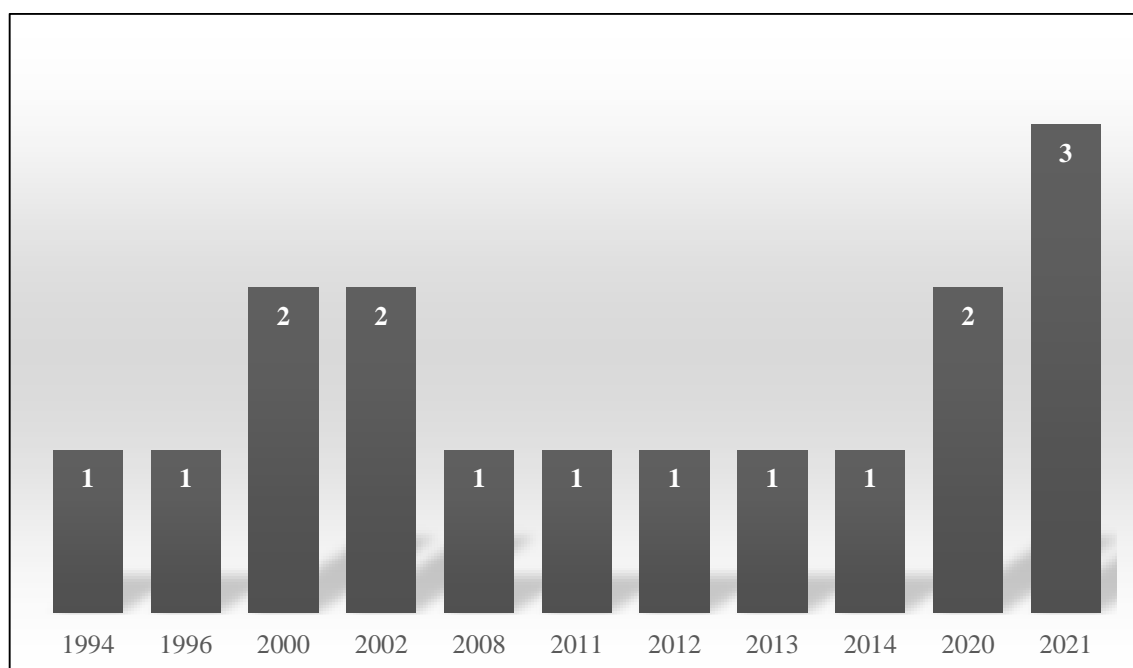
2.3.4 Análise dos Resultados

A Figura 11 apresenta a produção científica anual dos artigos que abordam a QVTe. Conforme observado, há um padrão no número de publicações até a passagem de 2020 para 2021, onde visualiza-se um aumento nas produções de artigos. É perceptível que a pandemia da Covid-19 teve impacto também na produção acadêmica, aumentando o interesse dos pesquisadores. Por exemplo, o estudo de Morilla-Luchena et al. (2021) pretendeu investigar

qual o efeito da pandemia nas vidas dos profissionais que trabalham com o serviço social. Segundo os autores, os efeitos gerados por essa nova realidade causaram uma necessidade no que tange à investigação dos impactos econômicos e sociais no teletrabalho. Além disso, Pereira et al. (2021) aludiram que o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC's) promove impactos nas organizações e no capital humano, evidenciando a importância de entender como a qualidade de vida se molda ao cenário vivido atualmente, principalmente no contexto do teletrabalho.

Figura 11

Produção científica anual

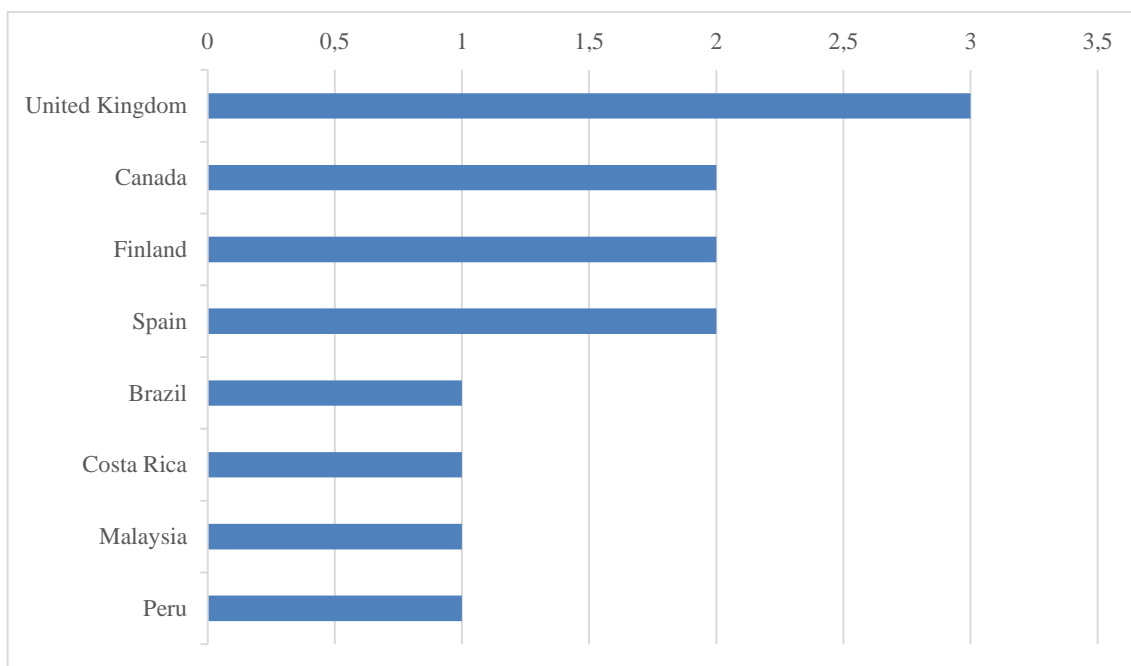


Os 16 artigos foram escritos por um total de 30 autores, sendo 26,6% de autoria única e 73,3% de autoria múltipla, desvelando o número crescente de parcerias para realização de pesquisas. Apenas o autor Satu Ojala foi responsável pela publicação de mais de um artigo (2011 e 2014) e a média de autores por documento atingiu 1,88. A Figura 12 apresenta a representatividade do país por autor de correspondência, sendo o destaque para o Reino Unido, que atingiu o maior número de publicações. Canadá, Finlândia e Espanha seguem com 2 publicações cada e Brasil, Costa Rica, Malásia e Peru com 1 publicação cada. Países como Estados Unidos, Austrália e Índia também tiveram participação na elaboração dos estudos, considerando que a localização geográfica do autor correspondente nem sempre representa o

local da realização das pesquisas. Ainda, todos os estudos foram realizados internamente, não havendo parcerias observadas entre países.

Figura 12

Representatividade do país por autor(a) de correspondência



No que tange às 9 pesquisas teórico-empíricas identificadas, os dados foram coletados nos seguintes países: Espanha (Gastearena-Balda et al., 2021; Morilla-Luchena et al., 2021), Brasil (Pereira et al., 2021), Finlândia (Ojala, 2011; Ojala et al., 2014), Reino Unido (Baines, 2002; Baruch, 2000; Grant et al., 2013) e Malásia (Abdullah & Ismail, 2012). O estudo brasileiro objetivou investigar como o teletrabalho afeta a qualidade de vida no trabalho no poder judiciário do estado do Amapá (Pereira et al., 2021). O periódico que mais publicou sobre QVTe foi o *New Technology, Work and Employment*, única revista responsável pela publicação de 2 artigos, ambos pertencentes ao *ranking* dos artigos mais citados.

O *ranking* dos 5 artigos mais citados, conforme evidenciado na Tabela 8, apresenta o nome do artigo, o periódico responsável pela publicação do artigo, os autores, o ano de publicação, o número de citações e as citações por ano de cada produção.

Tabela 8*Ranking dos artigos mais citados*

Título	Periódico	Autores	Ano	Nº de citações	Citações por ano
1. <i>Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers</i>	<i>New Technology, Work and Employment</i>	Baruch, Y.	2000	164	7,45
2. <i>An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance</i>	<i>Employee Relations</i>	Grant et al.	2013	64	7,11
3. <i>New technologies and old ways of working in the home of the self-employed teleworker</i>	<i>New Technology, Work and Employment</i>	Baines, S.	2002	48	2,40
4. <i>Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research</i>	<i>Telematics and Informatics</i>	Van Sell, M., & Jacobs S. M.	1994	19	0,68
5. <i>Telework: Threats, risks and solutions.</i>	<i>Information Management & Computer Security</i>	Sturgeon, A.	1996	12	0,46

O destaque vai para o estudo de Baruch (2000), que buscou identificar como os teletrabalhadores percebem essa modalidade de trabalho em comparação com o trabalho em escritório, mapeando os aspectos positivos e negativos apontados pelos trabalhadores remotos. O segundo artigo mais citado, de Grant et al. (2013), explorou o impacto do teletrabalho nas áreas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, eficácia no trabalho e bem-estar. Seguindo o *ranking*, Baines (2002) analisa como a adoção do teletrabalho em casa pode afetar a diferenciação entre o trabalho doméstico e remunerado. Sell e Jacobs (1994), por seu turno, apresentam uma revisão que investiga como o teletrabalho afeta a qualidade de vida no trabalho, bem como os fatores sociais, organizacionais e individuais que contribuem para sua adoção. Por fim, o estudo de Sturgeon (1996) aborda o histórico do teletrabalho, suas vantagens para as organizações e trabalhadores, examinando as ameaças de segurança envolvidas na adoção dessa modalidade de trabalho.

O Reino Unido ganha mais um destaque no *ranking* de citações, visto que os três primeiros estudos mais citados são dele provenientes. O estudo de Baines (2002) destaca que

grande parte das casas no Reino Unido não foram projetadas ou estruturadas para suportar o trabalho, ao contrário dos escritórios convencionais, ressaltando a importância do desenvolvimento de estudos que abordem como adotar tal prática no ambiente domiciliar.

A Figura 13 explicita a nuvem de palavras com as palavras-chave dos artigos desenvolvidos sobre o tema. Como identificado na figura, a palavra *information technology* ganha destaque nos construtos sobre a QVTe. Baines (2002) enfatiza que a flexibilidade adotada em empresas no final do século XX compara-se às formas antigas de trabalho, tais como as práticas tradicionais de organização doméstica que eram presentes na economia industrial da França. Hoje, no entanto, o foco está no papel facilitador das tecnologias da informação no desenvolvimento do trabalho em casa, e quais os principais impactos dessa flexibilidade na qualidade de vida. O teletrabalho compõe o novo mundo do trabalho, e por utilizar a tecnologia da informação como facilitadora, sabe-se que a TI constitui uma das principais forças nessa transformação que assola as novas organizações do trabalho (Baruch, 2000).

Figura 13

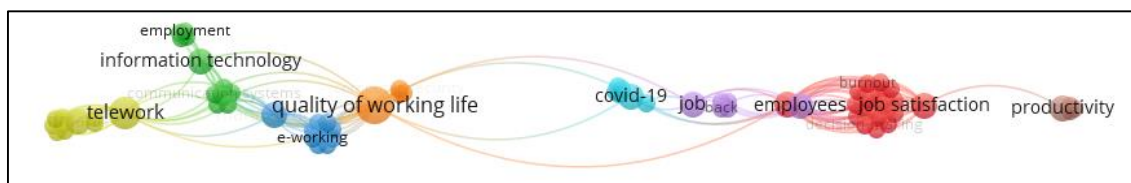
Nuvem de palavras-chaves dos artigos



Na sequência, a rede de co-ocorrência de palavras-chave visualizada na Figura 14 pretende investigar os principais temas desenvolvidos nos artigos que tratam da QVTe. Diante disso, 8 grupos temáticos ou *clusters* foram identificados.

Figura 14

Co-ocorrência de palavras-chave



O *cluster* amarelo aborda os estudos que tratam das novas formas flexíveis de trabalho que possam atender as demandas da família, beneficiando principalmente as mulheres (Ojala, 2011). Ainda, como o teletrabalho se difere do trabalho extra informal no que tange à interface trabalho-família (Ojala et al., 2014). O *cluster* verde desenvolve investigações que retratam como as novas formas de trabalho podem impactar a qualidade de vida profissional, a partir do desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação (Baines, 2002), e como essa rápida disseminação das TIC's faz com que o teletrabalho assuma diferentes formas e tendências que podem gerar impactos ambientais, sociais e políticos (Mitter, 2000). O *cluster* azul escuro, além de explorar o impacto do trabalho remoto na eficácia do trabalho e no bem-estar, avalia a construção de confiança e dos estilos de gestão nesse contexto (Grant et al., 2013) e qual a importância da gestão no sucesso do teletrabalho (Diamond, 2008). Já o *cluster* laranja analisa como o teletrabalho impacta a qualidade de vida no trabalho (Baruch, 2000; Pereira, 2021; Van Sell & Jacobs, 1994), quais as principais vantagens para as organizações e quais fatores econômicos e demográficos alavancam sua disseminação (Sturgeon, 1996).

Por sua vez, o *cluster* azul claro, ao abordar o contexto da pandemia da Covid-19, explora quais as percepções dos teletrabalhadores no que tange às condições de trabalho no cenário pandêmico (Morilla-Luchena et al., 2021) e como a fadiga e a carga mental atuam como fatores de risco no teletrabalho, acentuadas pela necessidade do distanciamento social não planejado (Tresierra & Pozo, 2020). Quanto ao *cluster* roxo, em um dos estudos desenvolvidos, há a exploração da satisfação no trabalho e como as demandas e recursos de trabalho medeiam a relação entre o setor de emprego e a satisfação no trabalho (Gastearena-Balda et al., 2021). O *cluster* vermelho reúne estudos sobre satisfação no contexto do teletrabalho, como o de Ulate-Arayal (2020). Por último, o *cluster* marrom tem como exemplo a investigação das formas de aumentar a produtividade, engajamento e motivação dos funcionários em um contexto de implementação do teletrabalho, assim como os principais impactos na qualidade de vida no trabalho (Abdullah & Ismail, 2012).

2.3.5 Discussão dos Resultados e Agenda de Pesquisa

Na esfera do serviço público, Diamond (2008) realizou um estudo de caso num telecentro australiano, evidenciando que, por um lado, a centralidade da gestão foi fundamental para o sucesso do teletrabalho em determinado período; por outro lado, a incapacidade dos gestores em apoiar o arranjo flexível de trabalho pós-fordista, encerrou as atividades no telecentro. Apesar dos resultados apresentados (melhorias na produtividade, satisfação dos teletrabalhadores), a ausência de liderança e o formato tradicional hierárquico de gestão foram mais significativos (Diamond, 2008) do que a QVTe. Neste sentido, revisão de literatura realizada por Van & Jacobs (1994) aponta que o controle excessivo e a falta de confiança formam gestores resistentes aos novos arranjos de trabalho flexíveis. Ademais, o serviço público federal brasileiro (judiciário) foi investigado por Pereira et al. (2021), demonstrando que o teletrabalho pode oferecer melhorias na qualidade de vida e demanda visão estratégica, especialmente por parte dos gestores.

No âmbito do setor privado, destacam-se os estudos realizados por Abdullah & Ismail (2012), Baines (2002) e Mitter (2000). Ao examinarem a eficácia da implementação do teletrabalho na Malásia, Abdullah & Ismail (2012) identificaram que o novo arranjo de trabalho flexível proporcionou melhoria na QVT dos teletrabalhadores malaios, destacando maior senso de controle sobre os papéis exercidos, além da colaboração entre pares, avanço na carreira e bom equilíbrio trabalho-família. No entanto, por meio das análises das histórias de vidas de teletrabalhadores autônomos, Baines (2002) verificou dilemas para alcançar equilíbrio entre trabalho e vida familiar no Reino Unido, como por exemplo, a inadequação do espaço físico do lar para o desenvolvimento do trabalho, falta de treinamento e capacitação profissional, isolamento profissional, tensão e conflitos familiares. A temática equilíbrio trabalho-família também foi sinalizada por Van & Jacobs (1994).

Cabe destacar que os estudos de Abdullah & Ismail (2012) e Baines (2002) estão temporalmente separados por um período de dez anos e, apesar de serem teletrabalhadores do setor privado, os entrevistados de Baines (2002) são autônomos mantendo um vínculo de trabalho diferente dos teletrabalhadores malaios. Outro importante aspecto é discutido por Mitter (2000), ao considerar que a natureza do teletrabalho no contexto indiano é determinada não apenas por fatores tecnológicos, mas, principalmente por aspectos culturais, ressaltando que, para contribuir com o desenvolvimento sustentável, as organizações (sejam privadas, públicas ou atuantes no terceiro setor) devem considerar os contextos sociais, econômicos e

culturais que moldam as vidas das pessoas envolvidas, especialmente os grupos tradicionalmente desfavorecidos.

As organizações públicas e privadas conjuntamente estão representadas nas pesquisas de Morilla-Luchena et al. (2021), Gastearena-Balda et al. (2021), Ojala et al. (2014), Ojala (2011) e Baruch (2000). Ao analisarem o perfil e percepção dos teletrabalhadores do serviço social espanhol em relação às condições de trabalho, Morilla-Luchena et al. (2021) observaram que o teletrabalho compulsório em função da Covid-19 impactou fortemente o trabalho que era presencial. A adoção das TICs viabilizou a adaptação do trabalho no momento de crise, criando maior flexibilidade e equilíbrio trabalho-vida pessoal, reorganizando atividades administrativas que se mostraram mais efetivas no formato não presencial (Morilla-Luchena et al., 2021). No entanto, os teletrabalhadores perceberam um aumento da jornada de trabalho e a sensação de não se desligar do trabalho, sinalizando atenção para possíveis riscos psicossociais oriundos desta situação de teletrabalho (Morilla-Luchena et al., 2021), ou até mesmo, problemas de abuso de substâncias como por exemplo, álcool e drogas ilícitas que também impactam na QVTe (Barton, 2002). Além disso, a pesquisa revela que o perfil predominante para um possível programa de teletrabalho no serviço social espanhol, seria formado por pessoas casadas ou divorciadas, com filho(a), idosos e servidores públicos (Morilla-Luchena et al., 2021), problematizando o interesse do setor privado e de pessoas solteiras na adoção do teletrabalho.

Importante ressaltar que ao investigarem a QVTe a partir da satisfação de trabalhadores espanhóis, Gastearena-Balda et al. (2021) verificaram que para alcançar melhores níveis de satisfação no trabalho, a gestão deveria dar mais atenção ao teletrabalho como programa institucional, flexibilizando a jornada de trabalho e direcionando recursos para treinamento e instalações. Nesta perspectiva, Gastearena-Balda et al. (2021) apontam que o setor público pode gerar um ambiente de teletrabalho mais favorável, se comparado ao setor privado, o que corrobora com as descobertas de Morilla-Luchena et al. (2021). Ademais, os estudos de Gastearena-Balda et al. (2021) foram conduzidos com trabalhadores que ainda não realizaram o teletrabalho, mas que consideraram o arranjo de trabalho flexível como oportunidade para promover a QVT.

No contexto finlandês, Ojala et al. (2014) investigaram a flexibilidade do teletrabalho e o trabalho extra informal que é realizado em casa. Desse modo, o estudo constatou que as horas extras informais que são realizadas no espaço de casa, além de colocar em risco a saúde e bem-estar dos trabalhadores, impactam de forma negativa a interface trabalho-família (Ojala

et al., 2014). Neste sentido, Ojala (2011) problematiza a flexibilidade informal, a partir da realização do teletrabalho no domicílio, durante o tempo que deveria ser livre. O estudo evidencia que teletrabalhadores finlandeses, em princípio, sentem a necessidade de separar o local de trabalho da vida pessoal, mesmo que isso ocorra dentro de casa; porém, são poucos que mantêm claramente os limites (Ojala, 2011). Consoante aos estudos de Morilla-Luchena et al. (2021), o perfil dos teletrabalhadores finlandeses traçado por (Ojala, 2011) apontam que mulheres casadas e pessoas que tem filhos(as) têm mais chances de experimentar QVTe, confirmando as contribuições de Van & Jacobs (1994).

Outrossim, Baruch (2000) explora a percepção dos teletrabalhadores em relação à QVT no contexto do Reino Unido. O estudo indica melhores índices de desempenho organizacional e QVTe, enfatizando a importância da cultura organizacional, relação de confiança entre líderes, liderados e pares, além da definição de papéis (Baruch, 2000). Os achados destacam a autodisciplina, motivação, a disponibilidade de espaço em casa e o gerenciamento das atividades. Todavia, a relação trabalho-família requer atenção na adesão ao teletrabalho, especialmente para pessoas que têm crianças pequenas (Baruch, 2000), ou outros dependentes que necessitam de cuidados diferenciados.

Além disso, o estudo de Grant et al. (2013) se destaca por ser o único realizado no âmbito dos setores público, privado e terceiro setor (a partir do *corpus* analisado). É no contexto do Reino Unido que Grant et al. (2013) exploram como o teletrabalho impacta o bem-estar, a eficácia no trabalho e o equilíbrio entre vida e trabalho. Neste sentido, foi possível constatar que os teletrabalhadores demonstraram comportamentos adaptativos e habilidades no (auto)gerenciamento do teletrabalho com eficácia, enfatizando a comunicação e o relacionamento de confiança que mantinham com os(as) líderes e pares; impactando o bem-estar dos teletrabalhadores (Grant et al., 2013). Apesar da melhoria no equilíbrio entre vida profissional e familiar, os teletrabalhadores afirmam que o acesso constante à tecnologia produz dificuldades de se desligarem completamente do trabalho e impor limites (Grant et al., 2013), contribuindo com as discussões de Morilla-Luchena et al. (2021) e (Ojala, 2011) nessa verve. Logo, o excesso de trabalho afeta o bem-estar, a saúde de teletrabalhadores e pode provocar o esgotamento (burnout), atribuindo aos gestores a responsabilidade de garantir a comunicação e verificar a carga horária de trabalho, bem como o desempenho e o bem-estar (Grant et al., 2013), finalmente promovendo a QVTe.

Adicionalmente à discussão sobre QVTe, Ulate-Araya (2020) considera que o teletrabalho apresenta eficácia quando relacionado à satisfação no trabalho e afeta

positivamente a produtividade dos teletrabalhadores, desde que a organização apoie a implementação e sua execução, valorizando inclusive a segurança cibernética abordada por Sturgeon (1996). Assim, o programa de teletrabalho deve ser formulado a partir de padrões éticos, além de pautar a QVT para os teletrabalhadores (Ulate-Araya, 2020). Nesta perspectiva, o estudo de Tresierra & Pozo (2020) contribui ricamente para a temática de QVTe ao problematizar a carga mental e fadiga no teletrabalho, notadamente por considerar o contexto de pandemia provocado pela Covid-19. De tal modo, Tresierra & Pozo (2020) observam que os riscos psicossociais – mencionados por Morilla-Luchena et al. (2021) e Barton (2002) – são inerentes às transformações no mundo do trabalho e comprometem a QVTe, reclamando atenção especial para os cuidados com a saúde mental das pessoas que foram inseridas no teletrabalho compulsório em função da pandemia global (Tresierra & Pozo, 2020).

É indispensável reconhecer as limitações metodológicas do presente estudo ao focar exclusivamente as bases de dados internacionais *Web of Science* e *Scopus*, além de considerar somente artigos científicos publicados em periódicos. Sugere-se a ampliação da discussão do tema a partir de outras bases, além da busca por teses, dissertações e artigos publicados em congressos.

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

Considerando as sugestões de pesquisas futuras apresentadas pelos artigos analisados, cabe destacar temas, como por exemplo: (i) bem-estar, desempenho, personalidade, apoio familiar, efeitos positivos e negativos da comunicação e relações interpessoais de teletrabalhadores, a gestão do teletrabalho no contexto pandêmico (Morilla-Luchena et al., 2021); (ii) saúde ocupacional, comunicação organizacional, relação entre QVT e produtividade no teletrabalho (Pereira et al., 2021); (iii) relação entre teletrabalho e sedentarismo, impacto do teletrabalho nas taxas de divórcio, condições crônicas de saúde causadas pela postura corporal inadequada durante o teletrabalho – dor lombar, síndrome do túnel do carpo, entre outras doenças (Ulate-Araya, 2020); (iv) impacto do teletrabalho na saúde mental dos teletrabalhadores (Grant et al., 2013).

Por fim, encerra-se esta discussão, propondo-se questionamentos que se traduzem em desafios para inspirar novas oportunidades de pesquisa, a saber: (i) de que forma a percepção familiar sobre teletrabalho impacta a QVT de teletrabalhadores? (ii) quais são as implicações ergonômicas que afetam a QVTe? (iii) quais são os riscos psicossociais que mais afetaram os trabalhadores que vivenciaram o teletrabalho compulsório em virtude da Covid-19? (iv) quais foram os maiores desafios que impactaram a QVTe durante o isolamento social no contexto pandêmico? (v) quais foram as melhores descobertas e vantagens na adoção do teletrabalho compulsório? (vi) como promover a QVTe durante e pós pandemia?

2.3.6 Conclusão

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

Se a QVT já era considerada importante objeto de estudos nos tempos das antigas civilizações, nos contextos pandêmico e pós-pandêmico, a QVTe torna-se temática fundamental na criação de programas, políticas e práticas de GP, (des)organizando as rígidas e controladoras estruturas que insistem em permanecer no passado.

Este estudo evidencia que a QVTe é tema crucial para diferentes áreas de pesquisas, como por exemplo, administração, economia, filosofia, psicologia, sociologia, saúde ocupacional, saúde pública e pesquisa clínica. Assim, a QVTe é tema essencialmente multidisciplinar, ensejando a participação de trabalhadores, gestores, estudantes, pesquisadores, acadêmicos e outras pessoas da sociedade interessadas na promoção de qualidade de vida no (tele)trabalho a partir da tríade indivíduo-trabalho-organização, privilegiando a saúde e o bem-estar rumo a uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica e humanizada.

2.4 Hipóteses de pesquisa

A seguir, as hipóteses de pesquisa para testar as relações entre as variáveis são apresentadas.

2.4.1 Liderança e práticas de GP

Os achados de Bianchi et al. (2017) apontaram a importância da liderança para uma gestão de pessoas efetiva. A partir disso, vislumbra-se que apenas a concordância entre as políticas e práticas de GP implementadas por uma liderança ativa é capaz de fazer com que os objetivos organizacionais estejam conectados com o indivíduo. O líder, portanto, além de garantir que as metas organizacionais sejam cumpridas, deve desenvolver práticas que priorizem o desenvolvimento do trabalhador para que o mesmo atinja o desempenho esperado e sinta-se engajado ao fazê-lo (Aktar & Pangil, 2018; Demo, 2016). Destarte, as práticas de GP adotadas pelos líderes devem equilibrar a necessidade de desenvolvimento de carreira e a necessidade de maximização de desempenho na organização (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017). Diante do exposto, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa:

Hipótese 1 (H1): Liderança está positivamente associada às práticas de GP.

2.4.2 Práticas de GP e QVTe

A QVTe ganha destaque em um contexto marcado, principalmente, pela crise ocasionada pela pandemia da Covid-19 (Carnevale & Hatak, 2020). A QVTe, nesse cenário, possui interface com as práticas de GP voltadas à promoção do bem-estar, focando, ainda, na garantia do desenvolvimento pessoal e profissional, possibilitando o atingimento dos objetivos e metas organizacionais (Andrade et al., 2020; Ferreira & Falcão, 2020). Ademais, as práticas de GP permitem o desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Lizano et al., 2014), fator que preocupa, cada vez mais, o teletrabalhador (Kwon et al., 2021). Com isso, a segunda hipótese de pesquisa para relacionar práticas de GP e QVTe é elaborada:

Hipótese 2 (H2): Práticas de GP estão positivamente associadas à QVTe.

2.4.3 Liderança e QVTe

O papel do líder na promoção da qualidade de vida é extremamente essencial para a construção de relações de confiança, em que o foco nas pessoas ganha destaque (De Vries et al., 2019). Não obstante, também possibilita o desenvolvimento do indivíduo a partir de instrumentos valiosos, tais como a gestão de desempenho (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), permitindo ao líder a identificação de fatores que podem afetar a qualidade de vida dos trabalhadores e teletrabalhadores (Bartsch et al., 2020). Por isso, a responsabilidade do líder no

desenvolvimento da QVTe assume relevância especial, o que caracteriza a hipótese entre as duas variáveis:

Hipótese 3 (H3): Liderança está positivamente associada à QVTe

2.4.4 Liderança, práticas de GP e QVTe

A partir das três hipóteses de pesquisa aqui desenvolvidas, e, ainda, considerando que a liderança promove a integração entre as práticas de GP (Ahmed et al., 2018) para o alcance dos objetivos organizacionais (Bianchi et al., 2017), que as práticas de GP são fundamentais para a promoção da QVTe (Andrade et al., 2020), que a liderança também pode promover a QVTe a partir de modelos que priorizam as pessoas (De Vries et al., 2019) e que há uma lacuna no estudo entre as três variáveis, a hipótese 4 é estabelecida:

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

3 Método

O presente capítulo será composto pelas seguintes partes: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização da população e da amostra, caracterização da organização, definição do instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados e, por fim, cuidados éticos de pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Fachin (2006) afirma que qualquer trabalho científico que pretende atingir um determinado fim deve ser metodologicamente fundamentado, o que promove melhores direcionamentos na pesquisa. Nesse sentido, quanto aos fins, o presente estudo desenvolve uma pesquisa descritiva e explicativa, de natureza quantitativa e corte transversal como horizonte temporal. Além disso, utiliza o *survey* quantitativo para obtenção dos dados e informações dos respondentes.

A pesquisa descritiva objetiva caracterizar um fenômeno dentro de uma realidade específica (Alyrio, 2009; Silva, 2014). Outrossim, é uma pesquisa que irá descrever as características de grupos que compõem uma população, quais as particularidades que um elemento possui e em qual intensidade se manifestam e, a partir disso, aferir a relação entre variáveis (Mattar, 1999). Os objetivos específicos deste trabalho que se enquadram na pesquisa descritiva são:

- I. Identificar a percepção dos servidores quanto à liderança;
- II. Identificar a percepção dos servidores quanto às práticas de GP das organizações em que trabalham;
- III. Identificar a percepção dos servidores quanto à QVTe;
- VII. Descrever as percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como sugestões propostas por eles para enfrentar tais dificuldades.

A pesquisa explicativa, sob outra perspectiva, estudará o fenômeno e justificará a ocorrência dele a partir dos fatores que contribuíram para com a sua eventualidade (Silva, 2014). A pesquisa explicativa pode ser identificada nos seguintes objetivos específicos:

- IV. Avaliar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de práticas de GP;
- V. Avaliar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de QVTe;

- VI. Verificar se as práticas de GP podem ser mediadoras da relação entre liderança e QVTe;

Quanto aos meios, foi utilizado *survey* (levantamento) para atingir os objetivos enunciados. O *survey*, dessa forma, representa um método de pesquisa para captação de dados e informações a respeito das características de um determinado grupo que representa uma população. Com isso, *surveys* utilizam questionários para resgatar tais informações (Alyrio, 2009).

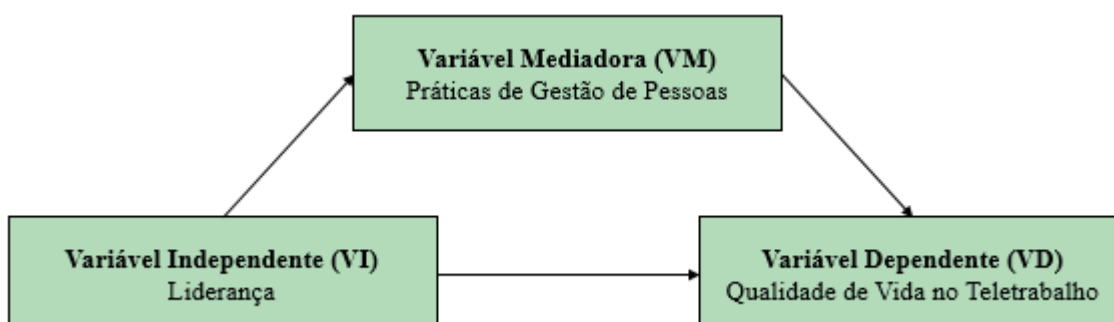
O caráter quantitativo da pesquisa é representado pela coleta e análise de dados que visam esclarecer os questionamentos aqui elucidados, por meio de análise estatística dos resultados (Saunders et al., 2007; Zanandrea et al., 2017). No que se refere ao horizonte temporal, a pesquisa utiliza o corte transversal, caracterizado pela coleta dos dados em um único momento no tempo (Hair et al., 2005).

3.2 Modelo de pesquisa

Objetivando averiguar a relação entre as variáveis, a presente pesquisa adota a liderança como variável preditora ou independente, as práticas de GP como variável mediadora e a QVTe como variável dependente ou critério. O modelo de pesquisa é explícito na Figura 15.

Figura 15

Modelo de pesquisa



As variáveis estudadas são classificadas e definidas na Tabela 9, cada qual com os fatores respectivos.

Tabela 9

Classificação e definição das variáveis de pesquisa

Variável	Classificação	Definição	Fatores
Liderança	Independente	Liderança pode ser definida como o exercício da influência sobre as pessoas nas organizações para que esforços coletivos alcancem objetivos compartilhados (Yukl, 2012).	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nas Pessoas; • Foco nos Resultados.
Práticas de Gestão de Pessoas	Mediadora	As práticas de GP estabelecem os padrões nos quais os trabalhadores praticam seus ofícios, essenciais no planejamento estratégico (Demo et al., 2017), e podem ser entendidas como propostas articuladas e integradas às estratégias organizacionais, no trato das relações humanas, com vista à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Demo et al., 2020).	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento; • TD&E; • Avaliação de Desempenho e Competências.
Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe)	Dependente	A QVTe constitui-se no conjunto de práticas de gestão que promovem a predominância de emoções positivas no teletrabalho, permitindo satisfação e realização pessoal e profissional (Andrade, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> • Autogestão do Teletrabalho; • Contexto do Teletrabalho; • Infraestrutura de Trabalho; • Estrutura Tecnológica; • Sobrecarga de Trabalho.

3.3 Caracterização da população e amostra

Uma população é caracterizada pelo compartilhamento de características comuns entre elementos que compõem um grupo, enquanto que a amostra representa um subconjunto da população, utilizada para fins de estudos estatísticos que buscam a representatividade de um conjunto maior (Silva et al., 2015). O universo dessa pesquisa é caracterizado por servidores públicos que vivem ou vivenciaram o contexto do teletrabalho.

A amostra do presente estudo é não-probabilística por conveniência. Como a quantidade de servidores públicos no teletrabalho no Brasil é muito grande, acima de 60 mil (Ministério da Economia [ME], 2022), é possível usar 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. Estavam aptos a participar da pesquisa servidores maiores de

18 anos e que atuaram no teletrabalho por pelo menos 1 mês. A amostra é caracterizada pelas questões sócio-demográficas que compõem a pesquisa.

3.3.1 Tratamento dos dados

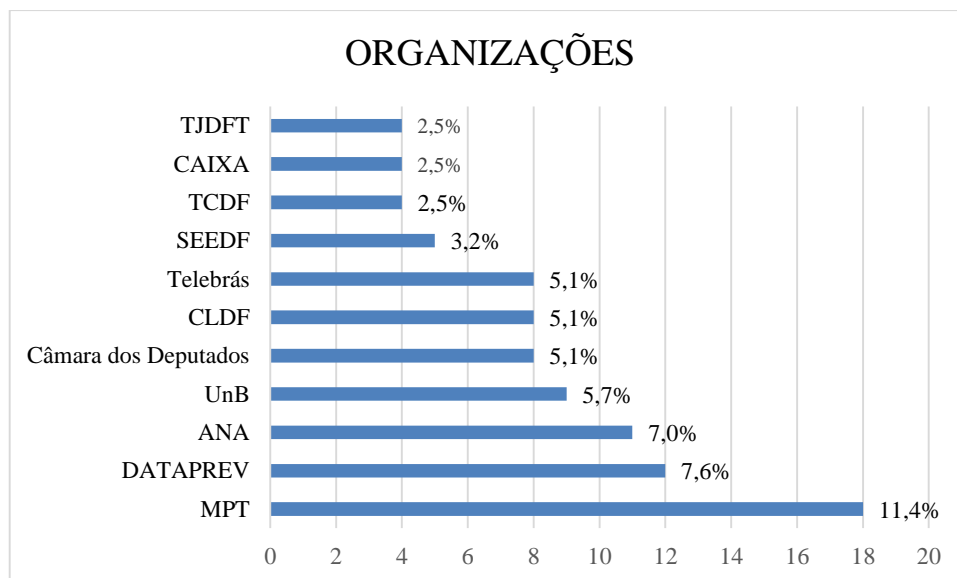
Finalizada a distribuição dos questionários pelo Google Forms, obteve-se o total de 178 respondentes. Os dados foram tratados no *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Primeiro, foi realizada a análise de *missing values* (Tabachnick & Fidell, 2019), retirando os sujeitos que deixaram 1 ou mais itens em branco, somando 8 respondentes. A amostra após a análise dos dados faltantes foi de 170 sujeitos. Posteriormente, um sujeito que trabalha em organização privada foi identificado e retirado da amostra, por não se enquadrar no perfil deste estudo, somando 169 respondentes.

Após isso, utilizou-se o método Mahalanobis 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 e podem comprometer as análises e gerar um modelo tendencioso (Field, 2018; 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. Diante disso, foram identificados 11 *outliers*, e a amostra final do estudo atingiu o total de 158 sujeitos, alcançando poder estatístico de 95%, a partir dos critérios do *software* GPower.

Ainda, foi realizada a análise de multicolinearidade e de singularidade e não foram identificadas inconsistências de multicolinearidade, uma vez que os valores de tolerância foram maiores que 0,1 e os valores de fator de inflação de variância (*variance inflation factor* - VFI) foram inferiores a 10,0 (Hair et al., 2018; Lorch & Myers, 1990). Por fim, foram verificadas a linearidade, normalidade e homocedasticidade dos dados, a partir da análise dos gráficos de probabilidade e de resíduos (Field, 2018; Hair et al. 2018). Todos os pressupostos foram atendidos.

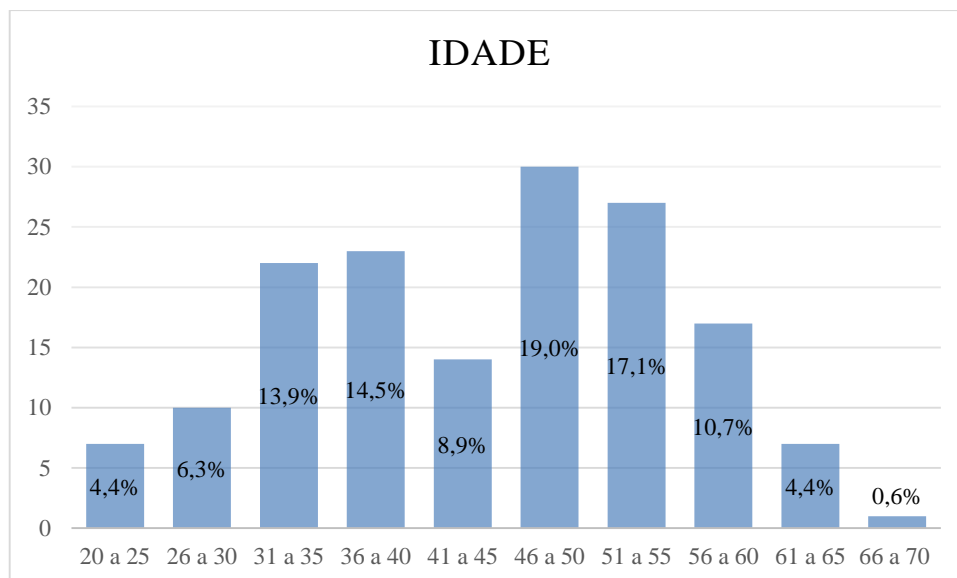
3.3.2 Caracterização da amostra

Para fins de caracterização da amostra, os itens sócio-demográficos da pesquisa foram compostos pelas seguintes variáveis: organização, idade, gênero, escolaridade e tempo atuando no teletrabalho. Com isso, foi possível identificar o perfil dos 158 respondentes do questionário. A Figura 16 apresenta as principais organizações em que os respondentes trabalham.

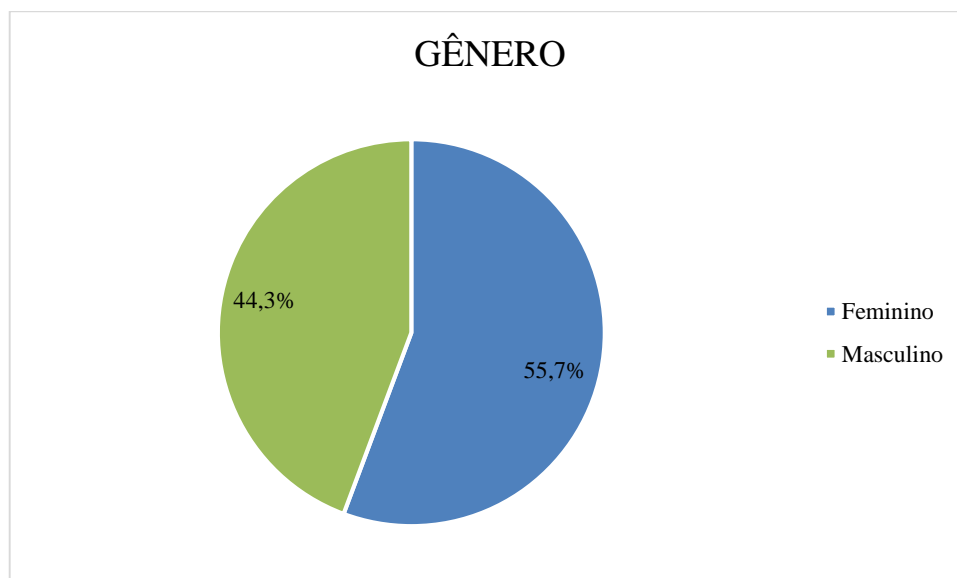
Figura 16*Organizações dos respondentes*

A amostra total da pesquisa obteve participações de servidores públicos de cerca de 40 organizações distintas. Aquela com a maior incidência foi o Ministério Público do Trabalho (MPT), com o total de 18 servidores, representando 11,4% dos sujeitos. Seguindo pela Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social (DATAPREV), com 7,6%, e depois pela Agência Nacional de Águas (ANA), atingindo 7,0% do total dos respondentes. Organizações como Supremo Tribunal Federal (STF), Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal de Contas da União (TCU), Ministérios da Saúde, da Cidadania, do Turismo, dentre outros, também fizeram parte da amostra. Ainda, respondentes de outras unidades da federação além do Distrito Federal participaram da coleta, tais como do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG), da Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais (Cohab Minas) e do Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES), evidenciando a diversificação da amostra entre os servidores públicos.

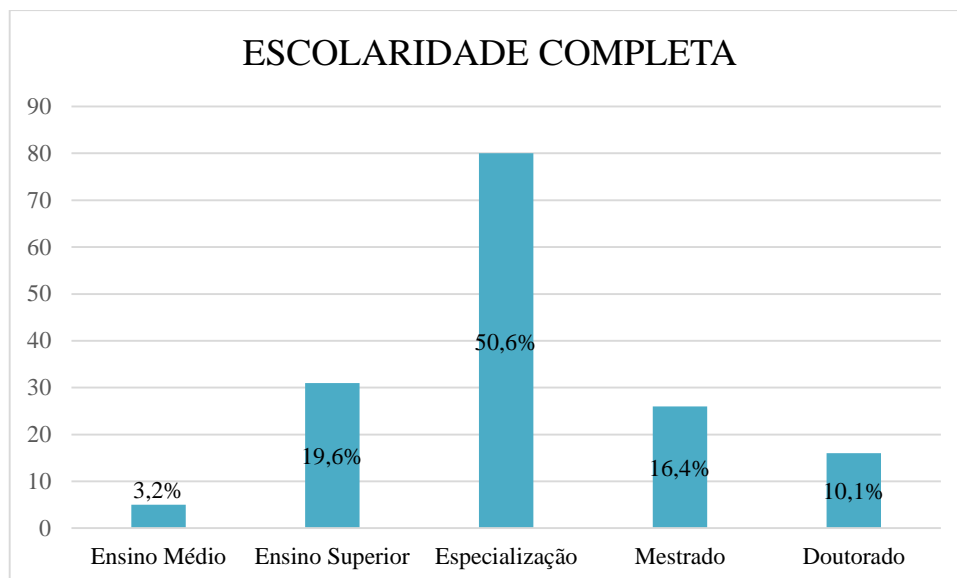
Conforme exposto na Figura 17, a média de idade foi de 44,35 anos. Ainda, a maioria dos respondentes estão na faixa etária entre 46 a 50 anos, representando 19,0% do total da amostra. A moda de idade foi de 52 anos e a idade máxima alcançada foi de 70 anos. Por fim, 75,3% dos respondentes possuem idade igual ou superior a 36 anos, revelando o perfil adulto para os servidores públicos.

Figura 17*Idade dos respondentes*

Quanto ao gênero dos respondentes, 55,7% do total da amostra são do gênero feminino e os 44,3% restantes do gênero masculino, conforme quantitativos da Figura 18.

Figura 18*Gênero dos respondentes*

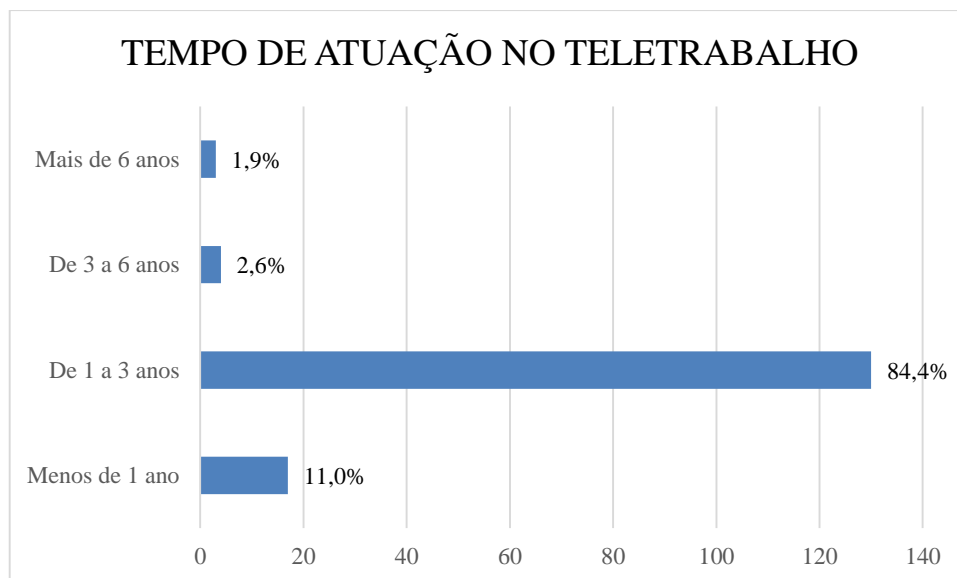
No que tange à escolaridade, exposta na Figura 19, a maioria dos sujeitos possuem especialização, contabilizando 50,6% do total da amostra, revelando as qualificações elevadas quanto ao perfil de escolaridade dos servidores públicos atuais.

Figura 19*Escolaridade completa dos respondentes*

Por fim, a Figura 20 apresenta o tempo em que os sujeitos da pesquisa atuam ou atuaram no teletrabalho. Como evidenciado, mais de 80,0% dos respondentes vivem o contexto do teletrabalho há 1 a 3 anos. Essa realidade pode ser associada à pandemia da Covid-19, que no ano de 2020, fez com que diversas organizações adotassem o teletrabalho para adaptar-se à crise que surgia no mundo (Carnevale & Hatak, 2020).

Figura 20

Tempo de atuação no teletrabalho dos respondentes

**3.4 Caracterização do setor**

O teletrabalho é amparado pela Lei 12.551/2011 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), expondo que “não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (Lei nº 12.551 de 15/12/2011). A iniciativa privada, cuja realidade evidencia que mais de onze milhões de pessoas trabalham à distância, já acumula experiência e expõe a necessidade da validação do teletrabalho em todas as esferas (Silva, 2015).

As influências que o setor privado exerce nas entidades públicas faz com que novos modelos produtivos sejam pensados em um mundo cada vez mais globalizado (Leite & Muller, 2017). No setor público brasileiro, o SERPRO, organização vinculada ao Ministério da Economia, foi a primeira entidade a adotar o teletrabalho, no ano de 2006 (Silva, 2015). No entanto, cada entidade pública estabeleceu suas próprias normas internas para efetivar o teletrabalho, como no TCU, a partir das portarias nº 139/2009 e 99/2010, que regulamentaram a realização do trabalho em locais distintos aos convencionais. Da mesma forma, na Receita Federal, em 2012, na Advocacia Geral da União (AGU), em 2011, no TST, em 2012, e no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ), em 2016 (Filardi et al., 2020).

O teletrabalho adquiriu maior relevância com a Reforma Trabalhista de 2017, que em sua Lei nº 13.467/2017, agora de forma mais expressiva, regulamentou diversas normas para o

trabalho virtual (modalidade que já era realidade no setor público desde 2005), assim a inserindo definitivamente na CLT (Mendes et al., 2020). O teletrabalho é, portanto, realidade nos serviços públicos de todos os níveis: municipais, estaduais e federais. Seja para reduzir custos operacionais, para melhorar indicadores socioambientais, para aumentar os índices de produtividade (Mendes et al., 2020), para modernizar a administração pública (Leite & Muller, 2017) ou para adaptar-se às crises como a ocasionada pela pandemia da Covid-19 (Carnevale & Hatak, 2020), o teletrabalho torna-se cada vez mais consolidado no setor público brasileiro. No entanto, ainda há poucas pesquisas científicas no que tange à gestão de pessoas neste arranjo de trabalho (Kim & Lee, 2020; Vilarinho, Paschoal & Demo, 2021), lacuna que este trabalho contribui para preencher.

3.5 Descrição do instrumento de pesquisa

O questionário é composto por três partes. A primeira parte reuniu três medidas, todas com boas evidências científicas de validade e confiabilidade, quais sejam, uma medida de liderança composta por dois fatores (Pessoas e Resultados) da Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (Mourão et al., 2016), uma medida de práticas de GP composta por três fatores (Relacionamento, TD&E e Avaliação de Desempenho e Competências) da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (Costa, 2021), e uma medida de QVTe composta pelos cinco fatores (Autogestão, Contexto, Infraestrutura, Estrutura Tecnológica e Sobrecarga de Trabalho) da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (Andrade et al., 2020).

A segunda parte conteve duas perguntas abertas com o intuito de conhecer as percepções dos participantes quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como sugestões para enfrentar tais dificuldades. Por fim, na terceira parte, constavam os itens sócio-demográficos para fins de caracterização da amostra.

3.5.1 Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança

A Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE), validada por Mourão, Faiad e Coelho Junior (2016) será utilizada para avaliar dimensões da variável independente, sendo essa composta por 11 itens, distribuídos em dois fatores: Foco nas Pessoas e Foco nos Resultados. Os graus de confiabilidade, segundo o Alfa de Cronbach e o Lambda 2 de Guttman (os quais apresentaram os mesmos valores), foram satisfatórios para os fatores, sendo 0,90 para Foco nas Pessoas e 0,82 para Foco nos Resultados.

3.5.2 Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública

A Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Públicas (Costa, 2021) foi utilizada com o objetivo de avaliar a variável mediadora de práticas de GP. Nesta pesquisa foram utilizados 14 itens, correspondentes a 3 fatores da escala, quais sejam: relacionamento, TD&E e avaliação de desempenho e competências. O fator Condições de Trabalho não foi utilizado porque seus itens não condizem com a realidade do teletrabalho e sim do trabalho presencial apenas. As confiabilidades dos fatores, de acordo com o Rho de Joreskog, são: 0,90 para Relacionamento (8 itens), 0,81 para TD&E (3 itens) e 0,76 para Avaliação de Desempenho e Competências (3 itens).

3.5.3 Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho

A Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, validada por Andrade et al. (2020), foi selecionada para medir a percepção dos respondentes quanto à qualidade de vida na organização em que trabalham, no contexto do teletrabalho. A escala contém 27 itens, distribuídos em 5 fatores, sendo eles com os respectivos índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach): Autogestão do Teletrabalho (0,84), Contexto do Teletrabalho (0,79), Infraestrutura de Trabalho (0,79), Estrutura Tecnológica (0,89) e Sobrecarga de Trabalho (0,73).

Os índices de fidedignidade, ou confiabilidade, dos fatores de cada variável estão sumarizados na Tabela 10.

Tabela 10

Índices de confiabilidade dos fatores

Escalas	Fatores	Itens	Índice de Confiabilidade
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

O instrumento de pesquisa pode ser visualizado no Apêndice A.

3.6 Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário online, elaborado no Google Forms, durante o mês de julho de 2022, e distribuído nas redes de contato da pesquisadora, utilizando a técnica “bola de neve” (Salganik & Heckathorn, 2004). Para participar da pesquisa, os respondentes precisavam ter mais de 18 anos, serem servidores públicos e atuarem ou terem atuado no teletrabalho. O respondente deveria acessar o link encaminhado com a carta convite, contendo os objetivos e as explicações para preenchimento do questionário, bem como o Termo de Consentimento e, após isso, responder às três partes do questionário, quais sejam: os itens das 3 escalas para avaliar as variáveis da pesquisa, as perguntas abertas e as informações sócio-demográficas para fins de caracterização da amostra. Apenas a autora da pesquisa teve acesso a tais informações, de forma a garantir o anonimato e confidencialidade dos participantes.

Quanto aos procedimentos de análise de dados, no que tange aos três primeiros objetivos específicos, foram feitas análises estatísticas descritivas, com medidas de tendência central e distribuição de frequência. Os objetivos 4, 5 e 6 foram testados por análises de caminhos. Os objetivos 4 e 5 tratam da análise do melhor modelo de liderança enquanto preditor de práticas de GP e de QVTe. A partir destas análises, testou-se o modelo de mediação (objetivo 6), onde a variável independente é a liderança, as práticas de GP são as variáveis mediadoras e como variável dependente, a QVTe, e as 4 hipóteses de mediação foram testadas conforme os pressupostos de Baron e Kenny (1986) para análise de mediação.

As análises de caminhos foram feitas via modelagem por equações estruturais (MEE), utilizando o critério da máxima verossimilhança, cuja principal função é a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis (Kline, 2015). Conforme o autor, modelos estruturais de predição e mediação podem ser testados por meio de MEE. Por fim, visando à consecução do objetivo 7, nuvens de palavras foram realizadas para analisar as respostas às duas questões abertas (dificuldades enfrentadas no teletrabalho e possíveis sugestões para melhoria).

Os softwares estatísticos utilizados para as análises de dados foram o SPSS, AMOS e WordClouds.

3.7 Cuidados éticos da pesquisa

Segundo o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), 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

O presente capítulo apresentará os resultados alcançados segundo os objetivos específicos aqui propostos.

4.1 Percepção dos servidores quanto à liderança

A identificação da percepção dos servidores quanto à variável de liderança caracteriza o primeiro objetivo específico do presente estudo. Os primeiros 11 itens do questionário, referentes à EHEL (Mourão et al., 2016), com escala *Likert* variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), apresentaram média de 4,27 e desvio padrão de 0,65, conforme explícito na Tabela 11.

Tabela 11

Análises estatísticas descritivas da variável liderança

Itens de liderança	Média	Desvio Padrão	Moda
Item 3: Preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho	4,68	0,56	5,00
Item 2: Trata os servidores de forma amigável	4,52	0,77	5,00
Item 9: É atento(a) ao cumprimento dos prazos do trabalho	4,44	0,84	5,00
Item 8: Tem o foco voltado para os resultados do trabalho	4,35	0,96	5,00
Item 1: Preocupa-se com o bem-estar dos servidores	4,27	0,90	5,00
Item 5: Tem facilidades no relacionamento interpessoal	4,25	0,92	5,00
Item 10: Enfatiza a importância do desempenho de cada servidor	4,16	0,97	5,00
Item 4: Acompanha os resultados do trabalho de cada servidor	4,14	0,97	5,00
Item 11: Mostra-se atento(a) às demandas dos servidores	4,09	0,98	5,00
Item 7: Enfatiza a importância do desempenho do grupo	3,99	1,13	5,00
Item 6: Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho	3,64	1,20	4,00
Liderança (itens 1 a 11)	4,27	0,65	5,00

Considerando os valores elevados da média (acima de 4) e moda (5,00), bem como o valor do desvio padrão de 0,65, é notório que os servidores públicos percebem a liderança em seus ambientes de trabalho. De fato, o comportamento de um líder impacta diretamente os resultados de uma equipe, exercendo influência não só no relacionamento, mas também na

qualidade dos processos organizacionais (Muniz & Rocha, 2019), evidenciando a percepção da variável entre os servidores.

No entanto, mesmo que exista consistência entre os tipos de habilidades de liderança em ambientes de trabalho distintos, sejam eles tradicionais ou virtuais, é imprescindível entender que essas habilidades não são as mesmas, e suas diferenças podem resultar no sucesso ou fracasso organizacional (Van Wart et al., 2019). Um dos maiores desafios para o líder é, portanto, gerenciar equipes cada vez mais preocupadas com o equilíbrio entre o trabalho e as questões pessoais de vida (Kwon et al., 2021), e a maneira de lidar com esses anseios reflete no desempenho organizacional. A Tabela 12 apresenta as análises estatísticas de cada um dos dois fatores de liderança, sendo eles o foco nas pessoas e o foco nos resultados, o que possibilita maiores análises para a variável em questão.

Tabela 12

Análises estatísticas descritivas dos fatores de liderança

Fatores	Média	Desvio Padrão	Moda
Foco nos Resultados (itens 3,4, 8 e 9)	4,40	0,68	5,00
Foco nas Pessoas (itens 1, 2, 5, 6, 7, 10 e 11)	4,13	0,74	5,00

O fator foco nas pessoas obteve média de 4,13 e desvio padrão de 0,74, enquanto que o fator foco nos resultados apresentou valor um pouco superior de média, atingindo 4,40 com desvio padrão de 0,68. Ambos os fatores apresentaram valores altos de média, também evidenciando boa percepção acerca da variável de liderança. Contudo, a diferença entre os fatores pode gerar discussões no que tange aos modelos de liderança nas organizações.

O estilo de liderança, dessa forma, adquire papel essencial e influencia a maneira como os trabalhadores atribuem significado ao trabalho (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020). Além disso, os líderes devem, cada vez mais, adquirir competências compatíveis com as novas tecnologias de comunicação, em um contexto em que as expectativas tecnológicas só aumentam (Van Wart et al., 2019). Os resultados mostram que, para a amostra de servidores pesquisados, o modelo prevalente de liderança é com foco nos resultados.

No entanto, ao observar o teletrabalho, estudos já apontaram que o apoio da liderança está positivamente relacionado à satisfação dos trabalhadores (Kwon et al., 2021), e o item do fator foco nas pessoas que apresentou a maior média foi “trata os servidores de forma amigável” (média 4,52 e desvio padrão 0,77). Contudo, o item que apresentou menor média

(3,64 e desvio de 1,20) e moda (4,00) é “deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho”, convergindo com a realidade de que o fator foco nos resultados prevaleceu como modelo de liderança observado pelos servidores. Adiante, a crise da 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).

Ademais, mesmo que o fator pessoas tenha apresentado valor elevado, o resultado da média menor do que a encontrada no fator resultados pode relacionar-se aos desafios do líder em oferecer experiências de trabalho em uma realidade marcada pelo distanciamento social (Antonacopoulou & Georgiadou, 2020), em que o baixo comprometimento e a baixa satisfação podem se tornar presentes (Kwon et al., 2021).

No que se refere ao fator de foco nos resultados, os servidores provaram perceber que seus líderes acompanham seus resultados no trabalho, com o valor da média atingindo 4,40 e desvio padrão de 0,68. O item com maior média foi “preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho”, com valor atingindo 4,68 e desvio padrão somando 0,56. O diálogo acerca dos resultados também é imprescindível para que os líderes identifiquem problemas como sobrecarga ou demais fatores que podem afetar o desempenho do trabalhador (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), sendo o item “acompanha os resultados do trabalho de cada servidor” o que atingiu a menor média do fator, com 4,14 e 0,97 de desvio padrão. O estudo de Van Wart et al. (2019) 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, ou seja, os servidores perceberam essa influência no que tange aos resultados no teletrabalho. Por fim, as organizações públicas procuram inovações para lidar com problemas gerenciais (Kwon et al., 2021), e a gestão de desempenho pode ser um instrumento para uma liderança ética, humana e responsável (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

4.2 Percepção dos servidores quanto às práticas de GP

A percepção dos servidores quanto às práticas de GP corresponde ao segundo objetivo específico da pesquisa. Para a variável, obteve-se média de 3,68 e desvio padrão de 0,78, com 4,00 como valor da moda. Os 14 itens correspondentes à variável de práticas de GP integram a escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública (Costa, 2021), com escala *Likert* variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). A Tabela 13 apresenta as análises descritivas da variável.

Tabela 13*Análises estatísticas descritivas da variável PGP*

Itens de PGP	Média	Desvio Padrão	Moda
Item 8: Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.	4,07	0,78	4,00
Item 7: A organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito.	3,99	0,98	4,00
Item 4: Os servidores sentem orgulho de trabalhar nesta organização.	3,97	1,06	4,00
Item 14: Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.	3,92	1,16	5,00
Item 9: A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	3,83	1,26	5,00
Item 6: Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.	3,82	1,04	4,00
Item 10: Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	3,82	1,20	5,00
Item 11: A organização em que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos/eventos, etc.).	3,78	1,17	4,00
Item 2: Na organização em que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.	3,73	1,11	4,00
Item 5: A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.	3,69	1,11	4,00
Item 1: Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.	3,52	1,15	4,00
Item 12: Na organização em que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	3,45	1,08	4,00
Item 3: A organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.	3,23	1,25	3,00
Item 13: Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.	3,06	1,20	3,00
Práticas de GP (itens 1 a 14)	3,68	0,78	4,00

Considerando que a variável em questão obteve média acima de 3,00 e desvio de 0,78, conclui-se que os servidores percebem as práticas de GP nas organizações em que trabalham, embora haja muito espaço para melhoria, considerando o ponto máximo da escala (5,0). A gestão de pessoas (GP) é amplamente definida como a capacidade da organização em gerenciar

recursos humanos (RH), pelo intermédio de políticas e práticas (Demo et al., 2018), em que as pessoas assumem papel de protagonismo na produção do conhecimento e na eficácia organizacional (Demo et al., 2020) a partir de uma abordagem estratégica integrada e coerente para o desenvolvimento do bem-estar (Armstrong, 2017). No entanto, os gerentes de RH são responsáveis por encontrar maneiras criativas de envolver a força de trabalho, em vias de garantir o compromisso duradouro no ambiente organizacional (Maruyama & Tietze, 2012).

A Tabela 14 permite uma análise mais incisiva acerca dos 3 fatores que compõem a variável de práticas de GP.

Tabela 14

Análises estatísticas descritivas dos fatores de PGP

Fatores	Média	Desvio Padrão	Moda
TD&E (itens 9, 10 e 11)	3,81	1,09	5,00
Relacionamento (itens 1 a 8)	3,75	0,86	4,00
Avaliação de desempenho e competências (itens 12, 13 e 14)	3,48	0,94	4,00

Diante das análises apresentadas, observa-se que o fator com maior média é o de TD&E, com o valor de 3,81 e desvio padrão de 1,09. Considerando o desvio padrão acima de 1,00, de modo que a média não é a melhor medida de tendência central nesses casos, observou-se a moda, que contabilizou 5,00, permitindo a interpretação de que os servidores percebem as ações de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações em que trabalham, como exemplificado no item 10 “na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente” (média 3,82, desvio padrão 1,20 e moda 5,00). No entanto, 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), sendo o item “a organização em que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos/eventos, etc.)” o que atingiu a menor moda do fator (4,00), considerando o desvio padrão acima de um (1,17) e média de 3,78.

O segundo fator com maior média apresentada foi o de relacionamento, com o valor de 3,75 e desvio padrão de 0,86, expondo que os servidores também percebem o relacionamento

no trabalho virtual. O item com a maior média do fator (4,07), com desvio de 0,78, foi “os servidores da organização em que trabalho são prestativos”, e aquele com menor média e moda (3,23 e 3,00, respectivamente), considerando o desvio padrão acima de 1,00, foi “a organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão”. 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).

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), o que relaciona-se com o item “a organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito”, que obteve média de 3,99 e desvio de 0,98. 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).

Por último, o fator de avaliação de desempenho e competências obteve a menor média, de 3,48 com desvio padrão de 0,94, mostrando ser um fator percebido pelos servidores, mas próximo ao ponto neutro. Ainda, o item com menor moda (3,00), considerando o desvio de 1,20 e média de 3,06, foi “na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores”, sendo importante ressaltar que 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 et al., 2013), o que caracteriza mais um desafio aos gestores no contexto do teletrabalho. Já o item com maior média do fator (3,92), desvio de 1,16 e moda de 5,00 é “na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores”. Nesse sentido, fica evidente que as práticas de GP devem ser constantemente reforçadas para que os objetivos

organizacionais sejam cumpridos, de forma que possam ser utilizadas integralmente às estratégias organizacionais para que o desempenho seja mantido e aprimorado (Demo et al., 2020).

4.3 Percepção dos servidores quanto à QVTe

Para atender ao último objetivo específico no que tange à percepção dos servidores quanto às três variáveis de pesquisa, a Tabela 15 apresenta as análises descritivas da variável de QVTe, que corresponde aos 27 itens da Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, validada por Andrade et al. (2020), também com escala *Likert* de 5 pontos.

Tabela 15

Análises estatísticas descritivas da variável QVTe

Itens de QVTe	Média	Desvio Padrão	Moda
Item 7: O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo(a) à minha família.	4,70	0,69	5,00
Item 6: Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva.	4,57	0,74	5,00
Item 5: Sinto-me satisfeito(a) ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.	4,57	0,78	5,00
Item 19: Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada.	4,51	0,74	5,00
Item 3: Sinto-me mais disposto(a) para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição.	4,47	0,85	5,00
Item 4: O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável.	4,47	0,87	5,00
Item 22: No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória.	4,47	0,87	5,00
Item 11: Tenho disciplina na execução das atividades.	4,45	0,82	5,00
Item 8: Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade.	4,45	0,93	5,00
Item 18: Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado.	4,39	0,89	5,00
Item 9: Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	4,35	0,92	5,00
Item 1: Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional	4,33	0,88	5,00
Item 23: Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos (funcionais) fora da instituição.	4,28	0,96	5,00
Item 2: Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho.	4,21	0,94	5,00
Item 15: Minha chefia apoia a realização do teletrabalho.	4,16	1,07	5,00

Item 10: Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho.	4,13	1,11	5,00
Item 16: Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe.	4,07	0,98	5,00
Item 21: A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho.	4,05	0,85	5,00
Item 14: Percebo a valorização do resultado do meu trabalho.	4,01	1,03	5,00
Item 12: Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas.	3,93	1,11	5,00
Item 20: Utilizo móveis ergonômicos/adequados para execução das tarefas.	3,82	1,26	5,00
Item 13: A organização em que trabalho oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho.	3,66	1,24	5,00
Item 17: Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido(a).	3,22	1,33	3,00
Item 26: Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido.	2,95	1,28	3,00
Item 25: No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados.	2,65	1,21	2,00
Item 24: Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho.	2,37	1,23	2,00
Item 27: O teletrabalho exige maior comprometimento.	1,82	1,07	1,00
QVTe (itens 1 a 27)	3,94	0,99	5,00

A variável atingiu 3,94 de média, com desvio padrão de 0,99 e moda de 5,00. A média acima do ponto neutro evidencia que os servidores percebem a QVTe no aspecto mais positivo do que negativo. Os arranjos mais flexíveis de trabalho, como o teletrabalho, vêm sendo defendidos em várias organizações no mundo desenvolvido e contemporâneo, aludindo sobre o potencial das novas tecnologias e o aumento da eficiência e produtividade, melhorando também a qualidade de vida do trabalhador (Diamond, 2008). No entanto, os 5 fatores de QVTe expostos na Tabela 16 evidenciam que a qualidade de vida no trabalho abrange muitas esferas que devem ser discutidas e repensadas em contextos distintos.

Tabela 16

Análises estatísticas descritivas dos fatores de QVTe

Fatores	Média	Desvio Padrão	Moda
Autogestão do teletrabalho (itens 1 a 11)	4,43	0,64	5,00
Estrutura tecnológica (itens 21, 22 e 23)	4,42	0,77	5,00
Infraestrutura de trabalho (itens 18, 19 e 20)	4,24	0,81	5,00
Contexto do teletrabalho (itens 12 a 17)	3,84	0,75	5,00
Sobrecarga de trabalho (itens 24 a 27)	2,45	0,88	1,00

No que tange à autogestão do teletrabalho, fator com maior média (4,43) e desvio padrão de 0,64, os servidores mostraram que conseguem organizar o trabalho de forma efetiva e estabelecem rotinas e horários no teletrabalho sem maiores dificuldades. O item 7 “o teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo(a) à minha família” atingiu média de 4,70 e desvio padrão de 0,69, concatenando com os estudos de Abdullah e Ismail (2012), que aludem sobre o fato de que homens e mulheres enxergam no teletrabalho uma alternativa atraente de trabalho, em que o tempo de viagem é reduzido para estar em casa e o equilíbrio entre o trabalho e as responsabilidades familiares tornam-se maiores.

Partindo para o fator de contexto do teletrabalho, com média de 3,84 e desvio padrão de 0,75, observa-se que os servidores públicos percebem a valorização dos resultados do trabalho e o apoio da chefia/organização na realização do teletrabalho, sendo o item “minha chefia apoia a realização do teletrabalho” o mais bem avaliado, atingindo média de 4,16, desvio de 1,07 e moda de 5,00. Contudo, o item com a menor média (3,22), desvio padrão de 1,33 e moda de 3,00 foi “estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido(a)”, expondo que os servidores não acreditam possuir muitas oportunidades de promoção estando em teletrabalho. 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 ascensão na carreira, evidenciando um ponto crítico e desafio aos gestores na gestão dos servidores em teletrabalho (Diamond, 2012).

Quanto à infraestrutura de trabalho, com média de 4,24 e desvio padrão de 0,81, entende-se que os servidores percebem realizar suas atividades em espaços físicos apropriados. Conforme apontado por Tresierra e Pozo (2020), a Covid-19 fez com que organizações adotassem o teletrabalho de forma extraordinária e não planejada, o que estabeleceu novos riscos psicossociais que afetam a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores. As condições físicas e o desenho do espaço de trabalho são, portanto, exemplos de aspectos que podem desenvolver riscos ao bem-estar no trabalhado quando negligenciados, e, por isso, não devem ser ignorados (Schall & Chen, 2021). Dessa forma, o item mais bem avaliado para o fator foi “executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada”, com média de 4,51 e desvio padrão de 0,74. Já o item com menor média, atingindo 3,86 (desvio padrão de 1,26 e moda 5,00), foi “utilizo móveis ergonômicos/adequados para execução das tarefas”.

A estrutura tecnológica, fator com média 4,42 e desvio de 0,77, também exhibe que os *softwares* e a velocidade de rede são satisfatórios para os servidores em teletrabalho, conforme observado no item “no teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória”, atingindo

a maior média do fator, de 4,47 e desvio padrão de 0,87. O investimento em *softwares* e o suporte recorrente de TI são elementos primordiais para que as operações no trabalho remoto sejam agradáveis (Mayo et al., 2016), o que evidencia-se ser satisfatório para os servidores, de acordo com a média do item “todos os *softwares* necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos (funcionais) fora da instituição”, somando 4,28 e desvio padrão de 0,96. Dessa forma, é essencial para as organizações fornecerem instalações de acesso remoto que sejam adequadas e seguras à rede corporativa (Schall & Chen, 2021).

Por fim, o fator de sobrecarga de trabalho, por possuir itens invertidos, tais como: “no teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados” e “o teletrabalho exige maior comprometimento”, teve seus valores invertidos no *software* SPSS para que a análise da variável de QVTe seguisse a referência de análise das outras variáveis da pesquisa. Assim, médias altas indicam que não há sobrecarga (boa avaliação) e médias baixas que há sobrecarga (avaliação ruim). A partir disso, a média do fator atingiu 2,45, com desvio padrão de 0,88. O valor da média abaixo do ponto neutro indica que os servidores percebem de forma significativa a sobrecarga no teletrabalho, sendo o item pior avaliado: “O teletrabalho exige maior comprometimento”, somando apenas 1,82 de média, 1,07 de desvio padrão e 1,00 de moda. Além disso, o item com a maior média do fator (2,95, desvio de 1,28 e moda 3,00), “com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido”, ainda está abaixo do ponto neutro, indicando um ponto de atenção no que tange à sobrecarga de trabalho. Os estudos de Tresierra e Pozo (2020) indicam a carga de trabalho e a fadiga como aspectos que devem ser monitorados para que a qualidade de vida profissional prevaleça no ambiente organizacional, corroborando com Grant et al. (2013), ao destacar o gerenciamento da carga de trabalho como um aspecto de destaque na comunicação com a chefia.

4.4 Qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de práticas de GP?

Avaliar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de PGP constitui o quarto objetivo específico da presente pesquisa. 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 17.

Tabela 17*Análises de RM dos fatores de L sobre PGP*

Variável Critério	Preditor	R²	Beta	Sig	Teste F
PGP	FP (foco nas pessoas)	29%	0,34	0,000	F = 62,62
PGP	FR (foco nos resultados)	4,7%	0,29	0,001	F = 10,94

De acordo com os pressupostos de Cohen (1992), o coeficiente de determinação (R²) acima de 26% indica 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) indica 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 da variável de PGP. Por fim, os valores da análise de variância (ANOVA) indicam que os resultados foram significativos em todas as análises (Field, 2018).

Diante do exposto, observa-se o modelo de liderança focado em pessoas (LP) como o melhor preditor da variável de PGP, com o valor de explicação de 29%, ou seja, valor de grande efeito, conforme levantado por Cohen (1992). 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 et al., 2019). O estudo de Coura, Demo & Scussel (2020) mostrou que, dentre os principais estilos 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 et al. (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.

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 et al., 2020). 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 as práticas de GP da amostra deste estudo.

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

O último objetivo específico para testar a predição entre variáveis busca identificar o melhor modelo de liderança como preditor dos fatores de QVTe. 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 foi o fator utilizado para representar QVTe nas análises de regressão múltipla, conforme evidencia a Tabela 18.

Tabela 18

Análises de RM dos fatores de L sobre QVTe

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

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, 1992). As análises ANOVA também indicaram resultados significativos, com $p < 0,05$ (Field, 2018).

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). Diante 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 & Sohn, 2019).

Os achados de Aguinis e Burgi-Tian (2021) apontam a gestão do desempenho como fundamental na gestão de talentos, desenvolvendo trabalhadores mais competentes,

comprometidos e motivados. Destarte, 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 nos resultados organizacionais.

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 virtuais para inspirá-las e motivá-las em sua auto-realização e no alcance dos objetivos organizacionais (Kilcullen et al., 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 et al., 2019).

4.6 As práticas de GP podem ser mediadoras da relação entre liderança e QVTe?

Visando atender ao sexto objetivo específico, cuja proposta é avaliar se as práticas de GP podem mediar a relação entre liderança e QVTe, as hipóteses 1, 2 e 3 foram testadas por meio de análises de caminhos via modelagem por equações estruturais (MEE), conforme ilustrado na Tabela 19. O fator contexto do teletrabalho (CT) será o único considerado no modelo de mediação, por ser o único que apresentou correlação significativa com a variável de liderança.

Tabela 19

Testes de hipóteses

Hipóteses	Associações	Beta	R ²
H1	L → PGP	0,58**	33,3%
H2	PGP → QVTe (CT)	0,52**	27,0%
H3	L → QVTe (CT)	0,52**	27,5%

Nota: ** $p < 0,01$.

Conforme observado, verificou-se a significância e os coeficientes de regressão (beta) dos modelos, que evidenciam a magnitude e direção das associações entre variáveis dependentes e independentes. Após isso, o coeficiente de determinação (R²) apresenta a porcentagem de variância da variável dependente explicada pela independente, e quanto maior o valor, mais explicativo o modelo se torna (Tabachnick & Fidel, 2019). Todas as associações

apresentaram significância, com $p < 0,01$, bem como grande efeito de explicação, com R^2 acima de 26% (Cohen, 1992).

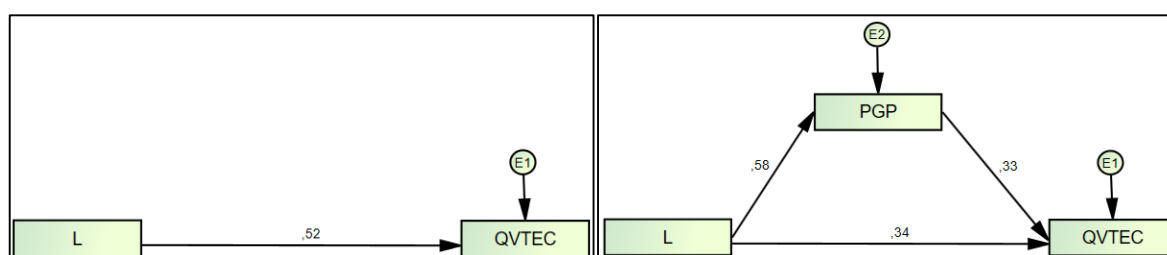
O teste de mediação para desvendar se as práticas de GP podem ser mediadoras da relação entre liderança e QVTe foi realizado a partir da construção de modelos de caminhos. As condições foram testadas simultaneamente de acordo com as hipóteses de Baron e Kenny (1986). Primeiro, foi identificado se a variável independente (liderança) prediz significativamente a variável mediadora (práticas de GP). Depois, se a variável mediadora (práticas de GP) prediz a variável dependente (QVTe). Em terceiro, se a variável independente (liderança) prediz a variável dependente (QVTe). Como quarta condição, é preciso constatar se na presença das variáveis de liderança e de práticas, a relação anteriormente estabelecida entre liderança e QVTe diminui (mediação parcial) ou desaparece (mediação total).

Os pressupostos de mediação foram todos atendidos conforme as hipóteses estabelecidas: H1 (Beta = 0,48; $R^2 = 33,3\%$; valor $p < 0,01$), H2 (Beta = 0,52; $R^2 = 27\%$; valor $p < 0,01$) e H3 (Beta = 0,52; $R^2 = 27,5\%$; valor $p < 0,01$), segundo mostra a Tabela 18. Depois, o efeito indireto da variável de liderança sobre QVTe foi testado, atingindo o valor significativo de 0,19 (com $p < 0,01$), ou seja, observa-se que, na presença da variável mediadora (PGP), o valor de beta entre L e QVTe diminuiu de 0,52 para 0,34, confirmando a mediação parcial prevista na hipótese 4, com R^2 de 34,6%, ou seja, a liderança e as práticas de GP explicam 34,6% da variável de QVTe, caracterizando um grande efeito (Cohen, 1992).

Por conseguinte, os resultados indicam que a presença da variável mediadora faz com que a relação entre liderança e QVTe diminua, confirmando a hipótese 4 no que tange à mediação parcial de práticas de GP na relação entre as variáveis (Baron & Kenny, 1986). A Figura 21 apresenta o modelo de mediação testado.

Figura 21

Hipótese 4: Modelo de mediação



A Tabela 20 sumariza os resultados do modelo de mediação mencionado.

Tabela 20

Hipótese 4: Modelo de mediação

	Estimativa padronizada	Valor de <i>p</i>	Resultado
Efeito total	0,52	0,007	Impacto Significativo
Efeito direto	0,34	0,003	Impacto Significativo
Efeito indireto	0,19	0,002	Impacto Significativo

As práticas contemporâneas de GP, ao promoverem arranjos de trabalho flexíveis, tais como o teletrabalho, fornecem aos trabalhadores maior autonomia e flexibilidade, fornecendo estratégias valiosas para identificar problemas que afetam a qualidade de vida, como a sobrecarga de trabalho (Bathini & Kandathil, 2017), o que converge com a mediação das práticas de GP na relação entre liderança e QVTe. A adoção de práticas que envolvam os trabalhadores é, dessa forma, facilitada quando a flexibilidade, o redesenho de funções e as práticas de trabalho são enfatizadas (Santana & Cobo, 2020), lançando luz aos desafios que os gestores enfrentam ao liderar servidores socialmente distanciados.

A relação entre liderança e práticas de GP firma-se, principalmente, na criação de uma cultura organizacional que possibilite a eficácia no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Lizano et al., 2014), bem como o alcance das metas propostas aos trabalhadores (Costa et al., 2020). Destarte, os estudos de Demo et al. (2018) já apontaram que as práticas de GP influenciam o comportamento do trabalhador. Quando essas práticas convergem com as estratégias organizacionais, esse impacto é positivo, cabendo à área de recursos humanos adotar medidas que possibilitem o desenvolvimento humano e profissional, a partir de instrumentos que foquem nas pessoas, como a gestão de desempenho. Com isso, fica clara a relação entre as 3 variáveis de pesquisa, em que as práticas de GP efetivamente medeiam a relação entre liderança e QVTe.

4.7 Percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho e sugestões propostas para enfrentar tais dificuldades

Buscando atender ao último objetivo específico deste estudo, cuja intenção é identificar as percepções dos servidores quanto às principais dificuldades para realização do teletrabalho, bem como as sugestões propostas por eles para enfrenta-las, a Figura 13 apresenta uma nuvem de palavras com os temas mais abordados na primeira pergunta, que trata das dificuldades do teletrabalho.

Figura 22

Dificuldades encontradas no teletrabalho



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”. Segundo o S142 (Feminino/58a), é a “falta de disciplina, demandas familiares concomitantes, falta de foco”. 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: “Criar disciplina para realizar as atividades de trabalho” (S50/Masculino/59a) e “... 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), de Morilla-Luchena et al. (2021), de Pereira et al. (2021) e de Ulate-Araya (2020) também apontaram em seus achados dificuldades no teletrabalhado relacionadas ao isolamento profissional, à ausência de convivência e à dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional. Ainda, Filardi et al. (2020), Messenger et al. (2018) e Aderaldo et al. (2017) também destacaram o surgimento de problemas psicológicos convergentes com a saúde mental, bem como 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 23 apresenta a nuvem de palavras com as sugestões dadas pelos sujeitos para sanar as dificuldades apontadas.

Figura 23

Sugestões para as dificuldades encontradas



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 S47 (Feminino/46a), uma solução seria “estabelecer sempre o mesmo horário todos os dias”, assim como para S149 (Feminino/52a), citando que é necessário “estabelecer

limite de horas de trabalho diário, não atender demandas fora da jornada de trabalho, para tanto 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 em modernização dos sistemas de gestão” (S2/Feminino/48a), “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). Além disso, também foi apontada a falta de conhecimento: “No setor público, sinto que os servidores carecem de conhecimentos de informática básicos e conhecimento em gestão suficientes para a realização do teletrabalho” (S15/Feminino/27a).

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 et al., 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., 2019), bem como 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, são as principais responsáveis em 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 et al., 2018).

5 Conclusões

O presente capítulo reúne os principais resultados atingidos nesta pesquisa, bem como as contribuições para a literatura e gestores, as limitações identificadas e as sugestões para a elaboração de novas pesquisas na área.

5.1 Principais resultados

A avaliação da relação existente entre liderança e QVTe, mediada pelas práticas de GP, qualificou o principal objetivo deste estudo. Os resultados comprovaram as práticas de GP como mediadoras parciais na relação entre liderança e QVTe, mais especificamente, entre liderança e o fator de contexto do teletrabalho.

Para o primeiro objetivo específico, cuja intenção era identificar a percepção dos servidores quanto à liderança, os resultados foram satisfatórios, com a média da variável atingindo 4,27. Dentre os dois fatores de liderança, aquele com maior média foi o de foco nos resultados (4,40 e desvio padrão de 0,68), seguido pelo de foco nas pessoas (4,13 e desvio de 0,74). Quanto à percepção dos servidores para as práticas de GP, segundo objetivo específico estruturado, a variável atingiu valor acima do ponto neutro, somando 3,68 e desvio padrão 0,78. O fator TD&E atingiu a maior média (3,81 com 1,09 de desvio e 5,00 de moda), seguido pelo fator relacionamento (3,75 com desvio de 0,86) e avaliação de desempenho e competências (3,48 com desvio de 0,94). O terceiro objetivo específico buscou avaliar a percepção dos servidores quanto à QVTe, e a variável atingiu uma média de 3,94 e desvio padrão de 0,99. A média dos fatores, em ordem decrescente, foi de 4,43 para autogestão do teletrabalho (com 0,64 de desvio), 4,42 para estrutura tecnológica (com 0,77 de desvio), 4,24 para infraestrutura de trabalho (com 0,81 de desvio), 3,84 para contexto do teletrabalho (com 0,75 de desvio) e 2,45 para sobrecarga de trabalho (com 0,88 de desvio), sendo que este último teve seus valores invertidos para que as análises com os demais fatores fossem consolidadas, ou seja, os servidores perceberam a sobrecarga de trabalho, considerando a média abaixo do ponto neutro.

O quarto objetivo específico buscou identificar qual modelo de liderança é o melhor preditor dos fatores de práticas de GP, e os resultados evidenciaram o foco nas pessoas como melhor preditor, com R^2 atingindo 29%, ou seja, um grande efeito de explicação da variável preditora (Cohen, 1992). O fator foco nos resultados atingiu apenas 4,7%, computando um pequeno efeito. Para o quinto objetivo específico, identificou-se qual modelo de liderança é o melhor preditor do fator contexto do teletrabalho, de QVTe, visto que foi o único que apresentou valores significativos nas análises de regressão entre as duas variáveis. Os resultados mostram o fator foco nas pessoas como melhor preditor, com R^2 somando 26%,

sendo esse valor de 2% para o fator de foco nos resultados, caracterizando um grande e um pequeno efeito, respectivamente (Cohen, 1992).

Os resultados encontrados para o melhor modelo de liderança, no caso, com foco nas pessoas, estão 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 et al., 2019). O estudo de Coura, Demo & Scussel (2020) mostrou que, dentre os principais estilos 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.

Avaliar as práticas de GP como mediadoras da relação entre liderança e QVTe retratou o sexto objetivo específico, e as evidências comprovaram a relação de mediação parcial, com R^2 atingindo um grande valor de explicação, segundo Cohen (1992), somando 34,6%. Nesse sentido, conclui-se que as práticas de GP são mediadoras da relação entre liderança e o fator de QVTe, atingindo valores satisfatórios.

Por fim, o sétimo e último objetivo específico reuniu algumas respostas das questões abertas, que questionavam as principais dificuldades enfrentadas pelos servidores no teletrabalho, tais como a falta de feedback, a dificuldade de comunicação entre as pessoas e a dificuldade de resolução de problemas imediatos. Como sugestões para que essas barreiras possam ser ultrapassadas, os servidores citaram que a chefia deveria se preocupar mais com as reuniões de alinhamento e repasse de informações, e estabelecer horários fixos de trabalho é essencial para que a saúde e o bem-estar do trabalhador não sejam prejudicados.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

No que se refere às contribuições acadêmicas, o presente estudo preenche uma lacuna científica ao relacionar as três variáveis de pesquisa, sendo elas a liderança, práticas de GP e QVTe. Ainda, investiga a liderança especificamente no teletrabalho em tempos de crise, cujo tema ainda é pouco investigado na literatura (Bartsch et al., 2020). O avanço para o teste de mediação também preenche uma lacuna na literatura da área de GP, ainda pouco explorada no contexto do teletrabalho no serviço público (Kim & Lee, 2020; Demo et al., 2020). Além disso, as revisões sistemáticas da literatura desenvolvidas para cada variável da pesquisa possibilitaram uma investigação mais robusta no que tange à identificação dos principais temas

abordados na literatura internacional, permitindo a proposição de uma agenda para estudos futuros.

Como contribuições gerenciais, este estudo oferece aos gestores públicos um diagnóstico científico acerca das percepções assertivas a respeito dos principais pontos de atenção ao gerenciar servidores públicos que atuam no teletrabalho, principalmente no que tange à liderança e as práticas de gestão de pessoas. O teste de mediação comprova a relevância das práticas de GP como influenciadoras da relação entre liderança e QVTe, em que o foco nas pessoas adquire papel fundamental na manutenção da qualidade de vida e do desempenho do indivíduo.

5.3 Limitações e agenda de pesquisa

Dentre as limitações deste estudo, estão a transversalidade no recorte temporal, em que os dados foram coletados em um único período no tempo, o que impossibilita qualquer inferência causal, bem como a amostragem realizada por conveniência, impedindo generalizações dos resultados engendrados, de modo que os resultados produzidos se aplicam tão somente à amostra pesquisada.

Destaca-se como limitação também o fato de que apenas um fator da escala de QVTe (contexto do teletrabalho) apresentou relação significativa com os fatores das variáveis de liderança e práticas de GP. Isso pode sinalizar a necessidade de um maior refinamento da escala, que é um instrumento novo, de modo que este modelo de mensuração possa ser aprimorado, aumentando suas evidências de validade e confiabilidade.

Além disso, como o estudo foi exploratório, investigando relação entre variáveis ainda inexploradas na literatura, os resultados por ora obtidos são mais indicativos que propriamente conclusivos, abrindo larga avenida para que futuros estudos corroborem ou não as relações aqui propostas.

As sugestões abordadas nas revisões sistemáticas são aqui destacadas como propostas de agenda de pesquisa, uma vez que estabelecem linhas de pesquisas na literatura internacional e as principais lacunas existentes. Além disso, a relação entre as variáveis no contexto do teletrabalho caracteriza um tema novo e pouco explorado, considerando, ainda, um cenário em que o trabalho remoto é uma realidade cada vez mais presente nas organizações públicas.

Estudos futuros podem incrementar o modelo de pesquisa aqui proposto ao acrescentar outras variáveis da psicologia positiva para testar predição e mediação, tais como virtudes organizacionais, resiliência e bem-estar no trabalho.

Apesar das limitações, este estudo contribuiu ao testar relações inéditas entre as variáveis de pesquisa, avançando para o teste de um modelo mais sofisticado de mediação que trouxe importantes insights para os gestores organizacionais, comprovando a relevância das práticas de GP quando se pretende fomentar ambientes laborais mais humanizados, com foco em uma melhor qualidade de vida, especialmente em arranjos de trabalho desafiadores, como é o caso do teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780.
- Abdullah, H., & Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119-130.
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511-533.
- Aguilera, A.; Lethiais, V.; Rallet, A.; Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transp Res. Part A Policy Pract.*, 92, 1–11.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*.
- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*, 37(6), 493-502.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee

- engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Alcadipani, R. (2020). Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual? *Gender, Work and Organization*, 27, 1-13.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.
- Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Fundação CECIERJ.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the worklife interface during lockdown. *Gender in Management*, 35(7/8), 677-683.
- Andrade, L. L. S. (2020) *Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília].
<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>
- Andrade, L. L. S., Oliveira, M. A., & Pantoja, M. J. (2019). Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. *Anais do 3º Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*. Florianópolis.
- Andrade, L. S. S., Pantoja, M. P., & Figueira, T. G. (2020). Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho: percepções de servidores e gestores públicos brasileiros. *Anais dos Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, Evento online, 44.
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2018). From laurels to learning: Leadership with virtue. *Journal of Management Development*, 37(8), 624-633.
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2020). Rethinking entrepreneurial leadership. In K. Pavlovich (Ed.), *Spirituality, entrepreneurship and social change*. Singapore: World Scientific.

- Antonacopoulou, E. P., Moldjord, C., Steiro, T., & Stokkeland, C. (2019). The new learning organisation: PART I—Institutional reflexivity, high agility organising and learning leadership. *The Learning Organisation Journal*, 26(3), 304-318.
- Antonacopoulou, E. P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender Work Organ*, 28, 749-767.
- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 16(31), 51-70.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14^a ed.). London: Kogan Page.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371.
- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to increase participation in telework programs in U.S. federal agencies: Examining the effects of being a female supervisor, supportive leadership, and diversity management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565-583.
- Baines, S. (2002). New technologies and old ways of working in the home of the self-employed teleworker. *New Technology, Work and Employment*, 17(2), 89-101.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, *8*(1), 71-91.
- Barton, S. S. (2002). Aspects of the effect of substance use on health, wellness and safety of employees and families in northern remote work sites. *Social Indicators Research*, *60*, 263-274.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, *32*(1), 71-85.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, *15*(1), 34-49.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *89*(2), 323-338.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2017). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, *154*, 411-423.

- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boone, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, 28(3), 289-303.
- Buheji, M.; Ahmed, D.A.A. (2020). Planning for “The New Normal” - Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic. Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Bus. Manag. Strategy*, 11, 160–179.
- Buren, H. J. Van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, 45(1), 72-88.

- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155-205.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26.
- Chakrabarti, S (2018). Does telecommuting promote sustainable travel and physical activity? *Journal of Transport & Health*, n. February, p. 1–15.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, Article 103437.
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408-1422.
- Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Hum. Relat.*, 71, 47-72.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2018). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Soc. Indic. Res.*, 1–17.

- Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166.
- Cochran, W. (2007). *Sampling techniques*. (3. ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, New York, 112(1), 155-159.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Conselho Nacional de Saúde. Ministério da Saúde. (2016). Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais*. Brasília: Diário Oficial da União.
- Cooke, G. B., Chowhan, J. & Cooper, T. (2014). Dialing it in: A missed opportunity regarding the strategic use of telework? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(3), 550-574.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70–85.
- Costa, A.C.R. (2021). *Como virtudes, cidadania e práticas se relacionam no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público? Teste de um modelo estrutural*. [Tese de doutorado não publicada]. Universidade de Brasília.

Coura, K., Demo, G., & Scussel, F. (no prelo). The mediating role of organizational virtues in the relation between leadership and human resource management practices.

Psicologia: Teoria e Pesquisa.

Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.

Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.

Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdtsri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 981-1012.

Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees - Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.

Decreto n.º 100, de 16 de abril de 1991. (1991). Institui a Fundação Nacional de Saúde e dá outras providências. Presidência da República.

Decreto n.º 8.867, de 03 de Outubro de 2016. (2016). Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Nacional de Saúde, remaneja cargos em comissão, substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores-DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Presidência da República.

Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.

- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (Eds.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: Teoria e prática* (pp. 117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Costa, A. C., Coura, K., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(3), 138-158.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In Siqueira, M. M. M. (Org.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 240-245). Porto Alegre: Artmed.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Desenvolvimento de recursos humanos*. Thomson Sul Western, EUA.
- Di Bitetti, M. S., & Ferreras, J. A. (2017). Publish (in English) or perish: The effect on citation rate of using languages other than English in scientific publications. *Ambio*, 46(1), 121-127.
- Diamond, C. (2008). Telework management and work practices: The case of an Australian telecentre. *Int. J. Services Technology and Management*, 9(2), 93-102.

- Dima, A.-M., Țuclea, C.-E., Vrânceanu, D.-M., & Țigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the romanian labor market. *Sustainability*, *11*(13), 3506.
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research and Information*, *47*(4), 468-479.
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. (5. ed.). Saraiva.
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. (3. ed.). Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. & Falcão, J. T. R. (2020). *Work in the context of COVID-19 pandemic, mental health and quality of work life: Essential guidelines*. Pp. 23-30. In The impacts of the pandemic on workers and their work relationship. M. M. de Moraes (Org.). Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, M. C., & Ferreira, R. R. (2017). *Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto*. p. 25-36. In *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa*. M.C. Ferreira et al. (Orgs.). Brasília: Paralelo.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*(1), 28–46.
- Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. *The Lancet*, *395*(10230), 1109–1110.

- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Garfield, E. (1994). Scientography: Mapping the tracks of science. *Current Contents: Social & Behavioural Sciences*, 7, 5-10.
- Gastearna-Balda, L., Ollo-López, A., & Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3/4), 231-258.
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2017). New technologies smart, or harm work-family boundaries management? Gender differences in conflict and enrichment using the JD-R theory. *Frontiers in Psychology*, 8(1070), 1-13.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.
- Grant, C. A., Wallace L. M., & Spurgeon P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Green, N., Tappin, D., & Bentley, T. (2017). Exploring the Teleworking Experiences of Organisations in a Post-Disaster Environment. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 17(1), p.1–19.

- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627-1648.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Cengage, UK.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados (A. S. Sant'Anna, Trans., 6th ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures*, 28, 227-240.
- Hau, F. & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45(3), 293-301.
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: Exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579-2581.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: Estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.

- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78*(6), 891-902.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning, 37*, 319-334.
- Jaff, M. M., & Hamsa, A. A. (2018). Estimating commute-travel implications of telecommuting by female employees in Kuala Lumpur, Malaysia. *J. Traffic Transp. Eng. 5*, 148–155.
- Kane, G. C., Nguyen-Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review, 60*(3), 34-39.
- Kawaguchi, D., & Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of The Japanese and International Economies, 62*, 101-162.
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(4), 437-449.
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Insights from the virtual team science: Rapid deployment during COVID-19. *Human Factors*.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Korte, W. B., & Wynne, R. (1996). *Telework* (Amsterdam: ISO).
- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management, 27*(22), 2753-2770.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior, 119*, Article 103442.

- Kraut, R. E. (1987). Questões sociais e tecnologia de colarinho branco. (Ed.): *Tecnologia e a Transformação do Trabalho de Colarinho Branco*, L. Erlbaum Associates, Hillsdale, EUA.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55.
- Kwon, M., Cho, Y.J., & Song, H.J. (2021). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 645-668.
- Leavitt, H. J. (1964). *Novas perspectivas na pesquisa organizacional*. John Wiley and Sons.
- Lei nº 8.029, de 12 de Abril de 1990. (1990). Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. Presidência da República.
- Lei nº 12.551, de 15/12/2011, Lei nº 12551 (2011, 16 de dezembro) (Brasil). *Diário Oficial da União*. <https://legis.senado.leg.br/norma/584407>.
- Leite, A. L., & Muller, I. R. F. (2017). Teletrabalho no serviço público: Estudo de caso no ministério público de santa catarina – MPSC. In XX *SemeAd*.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Lizano E. L., Hsiao, H.-Y., Barak, M. E. M., & Casper, L. M. (2014). Support in the workplace: Buffering the deleterious effects of work–family conflict on child welfare workers' well-being and job burnout. *Journal of Social Service Research*, 40(2), 178-188.

- Lorch, R. F., & Myers, J. L. (1990). Regression analyses of repeated measures data in cognitive research. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, *16*(1), pp. 149-157.
- Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Fitzgerald, M. (2016). Factors affecting smart working: Evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, *37*(6), 1042-1066.
- Malik, K. A., & Bakhtawar, B. (2014). Analysis of leadership taxonomies and organizational outcomes: empirical evidence from media industry of Pakistan. *European Scientific Journal*, *ESJ*, *10*(10).
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, *16*(5), 633-659.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, *36*(1), 42-64.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.J., & de-Luis Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 7-31.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, *41*(4), 450-469.
- Mattar, F. N. (1999). Tipos de pesquisa. In F. N. Mattar (Ed.), *Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento*. (5th ed., pp. 1-24). Atlas.

- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V.H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634.
- McKee, M., & Stuckler, D. (2020). If the world fails to protect the economy, COVID-19 will damage health not just now but also in the future. *Nature Medicine*, 26(5), 640-642.
- Medeiros, F., Bortoluzzi, D., & Lopes, T. (2016). Finanças comportamentais: Estudo bibliométrico acerca da produção científica nos anais do EnAnpad (2004-2014). *Revista da UNIFEBE*, 1(15), 51-66.
- Melo, E. R. (2011). *Teletrabalho, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da tecnologia da informação* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].
https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656_tm.pdf
- Mendes, R. A. d. O., Oliveira, L. C. D., & Veiga, A. G. B. (2020). A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 12745–12759.
- Messenger, L. et al. (2018). Eurofound And The International Labour Office (Org.). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Genebra: Publications Office Of The European Union.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19.
- Mills, M. K. (1984). Fórum SMR: Teleconferência-Gestão do trabalhador invisível". *Sloan Management Review*, 25(3), 63-67.
- Mills, M.J., & Grotto, A.R. (2017). Who can have it all and how? An empirical examination of gender and work–life considerations among senior executives. *Gender in Management*, 32(2), 82-97.

- Ministério da Economia. (2022). ME divulga a visão geral dos vínculos dos servidores. *Portal da Transparência*. <https://www.portaltransparencia.gov.br/orgaos-superiores/25000-ministerio-da-economia>
- Mitter, S. (2000). Teleworking and teletrade in India: Combining diverse perspectives and visions. *Economic and Political Weekly*, 35(26), 2241-2252.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228.
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and social services in Spain during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 725.
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293-304.
- Mucci-Ferris, M., Grabsch, D.K., & Bobo, A. (2021). Positives, negatives, and opportunities arising in the undergraduate experience during the COVID-19 Pandemic. *Journal of College Student Development*, 62(2), 203-218.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898.
- Muniz, E. D. A., & Rocha, R. F. d. (2019). Impacto da liderança em organizações: Estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de garça. *Revista eletrônica e-F@tec*, 9(1), 1-15.
- Mura, M., Longo, M., Micheli, M., & Bolzani, D. (2018). The evolution of sustainability measurement research. *International Journal of Management Reviews*, 20, 661-695.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in

- different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116-138.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decis Negot*, 19, 227-246.
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *Communications, IEEE Transactions*, 23(10), 1142-1147.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77-84.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 8(3), 503-545.
- Nusrat, F. (2018). Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices: A Study on the Health Care Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, 8(1), 1-18.
- O’Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144-162.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.

- Ojala, S. (2011). Supplemental work at home among finnish wage earners: Involuntary overtime or taking the advantage of flexibility? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 77-97.
- Ojala, S., Nätti, J., & Antilla, T. (2014). Informal overtime at home instead of telework: Increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 34(1/2), 69-87.
- Oliveira, D. R., Pires, A. S., & Martins, A. C (2017). Fronteiras indistintas: espaço e tempo no trabalho de tecnologia da informação (TI). *Revista de Ciências Sociais*, 46, 159-180.
- Oliveira, M. A. M., & Pantoja, M. J. (2018, 27 a 29 de agosto). Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. *Anais do 2º Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*. Florianópolis.
- Olson, M. H. (1991). *Escritório de Trabalho em casa: Cenários e perspectivas para a década de 1990*, (NY: Diebold Group).
- Pantoja, M. J., Andrade L. L. S., & Oliveira, M. A. (2020). Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista da UI_IP Santarém*. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias, 8(4), p. 80-94.
- Pereira, L. J., Oliveira, A. C., Silva, L. P., & Mendonça, C. M. C. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: Estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18, 222-245.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755.

- Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & De Bruijn, T. de (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management, 53*(2), 271-290.
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2018). Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens. *Group & Organization Management, 43*(5), 752–786.
- Popescu, R.R. (2018). Aspecte controversate cu privire la noua reglementare a telemuncii. *Rev. Româna Dreptul Muncii, 3*, 50-55.
- Raghuram, S., & Fang, D. (2013). Telecommuting and the role of supervisory power in China. *Asia Pacific Journal of Management, 31*(2), 523-547.
- Raghuram, S., London, M., & Larsen, H. H. (2001). Flexible employment practices in Europe: Country versus culture. *The International Journal of Human Resource Management, 12*(5), 738-753.
- Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2015). Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs. *Business Process Management Journal, 21*(5), 1162-1185.
- Raiborn, C., & Butler, B. J. (2009). A new look at telecommuting and teleworking. *J. Corporate Accounting Finance, 20*, 31-39.
- Riordan, M. A., & Glikson, E. (2020). On the hazards of the technology age: How using emojis affects perceptions of leaders. *International Journal of Business Communication.*
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Caderno EBAPE.BR, 16*(1), 152-162.

- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. *Elsevier*, *97*, Article 104787.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, *14*(1-2), 1-35.
- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *J. Posit. Psychol.*, *11*, 173-188.
- Salganik, M. J., & Heckathorn, D. D. (2004). Sampling and estimation in hidden populations using respondent-driven sampling. *Sociological methodology*, *34*(1), 193–240.
- Sant’anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. (2011). Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: Sant’anna, A. S; Kilimnik, Z. M. (org.). *Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos*. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.
- Santana, M., & Cobo, M., J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, *38*(6), 846-862.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schall, M. C., & Chen, P. (2021). Evidence-based strategies for improving occupational safety and health among teleworkers during and after the coronavirus pandemic. *Human Factors*.

- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2009). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Bookman Editora.
- Schwartz, M. (1990). Telecommuting está encontrando um nicho de seguro. *Subscritor Nacional*, 94(2), 40-41.
- Shabanpour, R.; Golshani, N.; Tayarani, M.; Auld, J.; Mohammadian, A. (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transport. Res. Part D Transp. Environ.*, 62, 563–576.
- Silva, A. M. S. d. (2015). A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In *Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede* (pp. 1–16). Universidade Federal de Santa Maria. <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>
- Silva, A. J. H. (2014). *Metodologia de Pesquisa: Conceitos Gerais*. Unicentro.
- Silva, J. L. C., Fernandes, M. W., & Almeida, R. L. F. (2015). *Estatística e probabilidade*. (3 ed.). UECE.
- Soares, S. M., Gelmini, S., Demo, G., & Costa, A. C. (2020). Recrutamento e seleção: O que diz a produção nacional de primeira linha? *Revista Pretexto*, 21(4), 111-128.
- Spurk, D.; Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *J. Vocat. Behav.*, 119, 103435.
- Stanko, T. L., & Beckman, C. M. (2015). Watching you watching me: Boundary control and capturing attention in the context of ubiquitous technology use. *Academy of Management Journal*, 58(3), 712–738.
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21, 541-554.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.

- Sturgeon, A. (1996). Telework: Threats, risks and solutions. *Information Management & Computer Security*, 4(2), 27-38.
- Suciu, L.-E., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (39), 180–200.
- Svidroňová, M. M., Meričková, B. M., & Nemeč, J. (2016). Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. *International Public Administration Review*, 14(2-3).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics (7th ed). Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13-24.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 6.
- Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the crisis-induced situation change e-leadership in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(SI), 149-166.
- Tresierra, C. E. V., & Pozo, A. C. L. (2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: A propósito del distanciamiento social. *Rev Esp Salud Pública*, 94, 1-17.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.

- Ulate-Arayal, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: Tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*, 33, 23-31.
- Ulrich, D., Halbhook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Van Sell, M., & Jacobs S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81-95.
- Van Steenbergen, E. F., Van der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological Reports*, 121(4), 736-766.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
- Vecchio, R. P. (2009). *Comportamento organizacional: Conceitos básicos*. Cengage Learning.
- Viedma-Del-Jesus, M. I., Perakakis, P., Muñoz, M. A., López-Herrera, A. G., & Vila, J. (2011). Sketching the first 45 years of the journal psychophysiology (1964–2008): A co-word-based analysis. *Psychophysiology*, 48, 1029-1036.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: Quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162.

- Villarinho, K. P. B., & Paschoal T. (2016, 25 a 28 de setembro). Teletrabalho no Serpro: Pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. *Anais do 40º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Costa do Saúpe.
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*, 1407-1421.
- Wickramasinghe, V., & Dolamulla, S. (2017). The Effects of HRM Practices on Teamwork and Career Growth in Offshore Outsourcing Firms. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 46-60.
- Wörtler, N. W. B., Yperen, V., & Barelds, D, P, H. (2020). Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 581-599.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zanandrea, A., Craco, T., Maria Emilia, C., Pelayo, M. O., & Uiliam, H. B. (2017). Análise metodológica das dissertações defendidas no programa de pós-graduação em administração da UCS. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 10(2), 155-170.
- Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797-810.

Apêndice A – Instrumento de Pesquisa



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE
Departamento de Administração – ADM & Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Carta Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo, do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, e pela aluna do curso de Administração Bruna Stamm de Barros Barreto, intitulada “Qualidade de Vida no Teletrabalho: O papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas no setor público”.

Você estará apto a participar da pesquisa se tiver 18 anos ou mais e for servidor que estiver atuando/atuou em teletrabalho ou em regime híbrido. No caso de regime híbrido, lembre-se de que suas respostas devem considerar sua atuação no teletrabalho especificamente.

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

As questões demográfico-funcionais buscam caracterizar a amostra da pesquisa, de forma que seu anonimato está garantido, bem como a confidencialidade de suas respostas, as quais serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você realmente pensa.

O tempo médio para responder ao questionário é de 7 minutos.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, entre em contato com brunastamm99@gmail.com

Termo de Consentimento

Ao clicar no link abaixo, declaro ter lido e entendido as informações desta carta convite e aceito voluntariamente participar desta pesquisa.

LINK PARA PESQUISA

Organização

1. Em qual organização você trabalha?

Parte 1: Liderança

Os itens seguintes representam possíveis comportamentos dos líderes em relação aos servidores da sua equipe. Utilizando a escala abaixo, indique o quanto você concorda/discorda de que cada

uma dessas frases descreve os comportamentos do seu líder/chefe atual. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

1. Preocupa-se com o bem-estar dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
2. Trata os servidores de forma amigável.	① ② ③ ④ ⑤
3. Preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
4. Acompanha os resultados do trabalho de cada servidor.	① ② ③ ④ ⑤
5. Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	① ② ③ ④ ⑤
6. Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
7. Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	① ② ③ ④ ⑤
8. Tem o foco voltado para os resultados do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
9. É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
10. Enfatiza a importância do desempenho de cada servidor.	① ② ③ ④ ⑤
11. Mostra-se atento às demandas dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤

Parte 2: Práticas de Gestão de Pessoas no Serviço Público

Por favor, avalie cada uma das afirmativas seguintes de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, marcando a opção que melhor reflete a sua percepção em relação às práticas de gestão de pessoas da organização em que trabalha. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

1. Na organização em que trabalho, há coerência entre o discurso e a prática dos gestores/chefes.	① ② ③ ④ ⑤
2. Na organização em que trabalho, existe confiança entre os servidores e os gestores/chefes.	① ② ③ ④ ⑤

3. A organização em que trabalho estimula a participação dos servidores nas tomadas de decisão.	① ② ③ ④ ⑤
4. Os servidores sentem orgulho de trabalhar nesta organização.	① ② ③ ④ ⑤
5. A organização em que trabalho privilegia a autonomia dos servidores na realização das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
6. Na organização em que trabalho, há um clima de cooperação entre os servidores.	① ② ③ ④ ⑤
7. A organização em que trabalho trata os servidores da organização com respeito.	① ② ③ ④ ⑤
8. Os servidores da organização em que trabalho são prestativos.	① ② ③ ④ ⑤
9. A organização em que trabalho investe no desenvolvimento dos servidores, propiciando seu crescimento profissional (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).	① ② ③ ④ ⑤
10. Na organização em que trabalho, as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente.	① ② ③ ④ ⑤
11. A organização em que trabalho auxilia os servidores a desenvolverem as competências necessárias à realização das atividades de trabalho (ex.: capacitações/treinamentos, participação em congressos/eventos, etc.).	① ② ③ ④ ⑤
12. Na organização em que trabalho, os servidores recebem feedbacks informais sobre seu desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
13. Na organização em que trabalho, a avaliação de desempenho auxilia a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
14. Na organização em que trabalho, os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores.	① ② ③ ④ ⑤

Parte 3: Qualidade de Vida no Teletrabalho

Pensando sobre o desenvolvimento de seu trabalho quando está realizando o teletrabalho, marque a alternativa que melhor representa seu grau de concordância com as frases escritas a seguir. Se possível, não deixe nenhum item em branco!

①	②	③	④	⑤
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo/ Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente

1. Consigo conciliar minha vida pessoal com a profissional.	① ② ③ ④ ⑤
---	-----------

2. Faço o meu trabalho com mais qualidade quando estou em teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
3. Sinto-me mais disposto(a) para realizar o trabalho, por não ter que me deslocar até a instituição.	① ② ③ ④ ⑤
4. O teletrabalho me proporciona um estilo de vida mais saudável.	① ② ③ ④ ⑤
5. Sinto-me satisfeito(a) ao realizar as minhas atividades em regime de teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
6. Consigo organizar meu trabalho de forma efetiva.	① ② ③ ④ ⑤
7. O teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo(a) à minha família.	① ② ③ ④ ⑤
8. Estabeleço uma rotina no teletrabalho sem dificuldade.	① ② ③ ④ ⑤
9. Sou capaz de controlar meu horário quando estou em regime de teletrabalho	① ② ③ ④ ⑤
10. Consigo ter momentos livres durante o dia de teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
11. Tenho disciplina na execução das atividades.	① ② ③ ④ ⑤
12. Posso opinar nas decisões sobre a distribuição de tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
13. A organização em que trabalho oferece apoio para minhas atividades de teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
14. Percebo a valorização do resultado do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
15. Minha chefia apoia a realização do teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
16. Negocio a programação das minhas tarefas com meu chefe.	① ② ③ ④ ⑤
17. Estando em teletrabalho, tenho oportunidade de ser promovido(a).	① ② ③ ④ ⑤
18. Realizo minhas atividades em um espaço físico apropriado.	① ② ③ ④ ⑤
19. Executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada.	① ② ③ ④ ⑤
20. Utilizo móveis ergonômicos/adequados para execução das tarefas.	① ② ③ ④ ⑤
21. A conexão com a internet atende as minhas necessidades no teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
22. No teletrabalho, a velocidade da rede de internet é satisfatória.	① ② ③ ④ ⑤
23. Todos os softwares necessários para o desenvolvimento do meu trabalho são efetivos (funcionais) fora da instituição.	① ② ③ ④ ⑤
24. Avalio que minha carga de trabalho aumentou ao realizar o teletrabalho.	① ② ③ ④ ⑤
25. No teletrabalho, percebo uma maior cobrança por resultados.	① ② ③ ④ ⑤
26. Com o teletrabalho, preciso trabalhar mais para ser reconhecido.	① ② ③ ④ ⑤

27. O teletrabalho exige maior comprometimento.

① ② ③ ④ ⑤

Parte 4: Questões abertas

1. Descreva, em poucas palavras, as principais dificuldades enfrentadas por você no teletrabalho.
2. Descreva, em poucas palavras, sugestões para enfrentar as dificuldades apontadas na questão anterior.

Parte 5: Informações Demográfico-Funcionais

1. Qual a sua idade em anos?
2. Qual seu gênero?
 Feminino
 Masculino
 Outro
3. Qual sua escolaridade completa?
 Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
4. Há quanto tempo está/esteve em teletrabalho? Especifique em meses ou anos.

Muito obrigada pela colaboração!

Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!



giselademo.unb



gpegpc.blogspot.com