

O papel das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho

TATIANE ALVES DE MELO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASILIA (IFB)

GISELA DEMO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à orgão de fomento:

Decanato de Pós-Graduação (DPG) da Universidade de Brasília (UnB): Edital DPG nº 0010/2023 -

Apoio à execução de projetos de pesquisas científicas, tecnológicas e de inovação de discentes de pós-graduação.

O PAPEL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

1. INTRODUÇÃO

Impulsionados pelo advento do século XXI, a inovação social e o desenvolvimento tecnológico direcionaram a gestão organizacional e as formas de trabalhar para arranjos cada vez mais flexíveis, tal qual o teletrabalho ou trabalho remoto. Adicionalmente, o contexto pandêmico provocado pela Covid-19 e suas variantes, alterou a dinâmica da vida pessoal e profissional de inúmeros trabalhadores que, abruptamente, começaram a (tele)trabalhar no espaço de casa, se distanciando do ambiente laboral habitual, intensificando a adoção e utilização das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) (Adamovic et al., 2022; Lamprinou et al., 2021; Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Aliás, a pandemia também desafiou a resiliência organizacional, notadamente com relação à capacidade de gestão frente ao novo normal (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021).

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

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

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

Estudos teóricos e empíricos relacionados ao teletrabalho ainda são incipientes, sejam no âmbito no serviço público ou setor privado, especialmente, propostas orientadas aos efeitos dos arranjos flexíveis (Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Vilarinho et al., 2021) a partir da atuação da liderança (Bartsch et al., 2021), baseada nas práticas de GP (Adamovic et al., 2022), com vistas às melhorias da QVTe (Pereira et al., 2021).

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

entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no contexto de teletrabalho em uma amostra de servidores públicos.

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

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DO ESTUDO

Historicamente, as teorias de liderança foram discutidas em diferentes períodos temporais e áreas acadêmicas, resultando no fortalecimento de estudos do comportamento organizacional (Coura et al., 2022). No presente estudo, adota-se a base conceitual sobre liderança que foi discutida por Bass (1990) e Yukl (2012). Liderança é uma relação de poder com foco na persuasão e influência do líder, atuando como mecanismo de interação entre membros de uma equipe a favor da realização de metas coletivas (Bass, 1990). Desse modo, a liderança é compreendida como o exercício da influência sobre as pessoas para que esforços coletivos alcancem objetivos organizacionais compartilhados (Yukl, 2012). Além disso, um líder deve inspirar e apoiar os liderados (Buengeler et al., 2018; Peters et al., 2014), comprometendo-se com o significado do trabalho realizado (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021), implementando e consolidando práticas de GP (Bianchi et al., 2017; Demo et al., 2022; Nusrat, 2018).

Práticas de GP referem-se as ações propriamente ditas, ou seja, as propostas no âmbito das relações humanas, que são articuladas por políticas organizacionais, em prol da consecução de resultados almejados (Demo et al., 2022). Conceitualmente, este estudo apoia-se na Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) que coaduna com a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Legge, 2006), com enfoque na valorização dos trabalhadores, vistos como protagonistas no alcance de resultados nos níveis individual, grupal e organizacional (Legge, 2006; Nusrat, 2018). Neste sentido, a GEP integra as estratégias, políticas e práticas (Wickramasinghe & Dolamulla, 2017), que são delineadas em consonância com o cenário do mercado e a cultura organizacional e, portanto, podem se diferenciar de uma organização para outra. Ademais, as práticas de GP são fundamentais para o desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Adamovic et al., 2022).

A QVT evidencia de que forma o trabalho impacta as esferas da vida dos trabalhadores, valorizando a tríade indivíduo-trabalho-organização (Pereira et al., 2021). Já a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) pode ser entendida como a interseção de dois conceitos: QVT e

Teletrabalho (Pereira et al., 2021), sendo que a QVTe consiste na promoção do bem-estar e da saúde mental e física, possibilitando satisfação, realização pessoal e profissional dos teletrabalhadores, para que os mesmos, por meio das TICs, produzam com qualidade (Andrade et al., 2020; Klein & Pereira, 2019). Assim, é no cerne do contexto organizacional contemporâneo que a QVTe tem provocado estudos acerca dos aspectos comportamentais, psicossociais e motivacionais dos (tele)trabalhadores (Pereira et al., 2021). Por fim, propõe-se quatro hipóteses de pesquisa, amparadas na literatura, que foram testadas num modelo de mediação para investigar as possibilidades de relação entre as variáveis apresentadas (Liderança, Práticas de GP e QVTe).

2.1 Liderança e Práticas de Gestão de Pessoas

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

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

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

2.2 Práticas de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Teletrabalho

Partindo do pressuposto que a elaboração, implementação e execução de programas de teletrabalho são influenciadas por práticas de GP, Ulate-Araya (2020) sugere que tais ações refletem a QVT dos teletrabalhadores, estimulando comportamentos, produzindo experiências e (re)desenhando a cultura organizacional. Na mesma linha, as práticas de GP devem priorizar o desenvolvimento, a integração com os objetivos organizacionais (Legge, 2006), a promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (Costa et al., 2019), gerenciando talentos (Aktar & Pangil, 2018), fortalecendo programas de teletrabalho com padrões éticos e pactuando pela QVT para os teletrabalhadores (Ulate-Araya, 2020). Trata-se da articulação de propostas organizacionais executadas na ponta da operação, ou seja, nomeadamente, as práticas de GP são ações efetivas inspiradas nas políticas e estratégias organizacionais (Demo et al., 2022) que passam as esferas da tríade indivíduo-trabalho-organização (Pereira et al., 2021).

Haja vista a importância das práticas de GP na promoção da QVTe, deve-se atentar para a elaboração de programas que oportunizem aos teletrabalhadores ter equilíbrio de vida pessoal e profissional, satisfação e bem-estar relacionado ao trabalho, com foco especialmente na

redução dos impactos do isolamento social, da carga mental e fadiga, além dos riscos psicossociais em geral (Adamovic et al., 2022; Morilla-Luchena et al., 2021), que são inerentes às mudanças no mundo do trabalho e impactam a QVTe. A partir destas inferências, propõe-se a segunda hipótese de pesquisa:

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

2.3 Liderança e Qualidade de Vida no Teletrabalho

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

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

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

2.4 Liderança, Práticas de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Teletrabalho

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

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

que os líderes cuidem de sua saúde e estendam a ideia aos liderados, fomentando o desenvolvimento, bem-estar e desempenho dos trabalhadores.

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

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

Destaca-se que as variáveis pesquisadas, liderança (independente), práticas de GP (mediadora) e QVTe (dependente), foram testadas no contexto do modelo geral a partir do modelo de mensuração de cada uma das variáveis. Cabe sublinhar que as variáveis supracitadas, foram investigadas no nível individual, com base na percepção dos servidores públicos pesquisados. Neste sentido, a percepção pode ser compreendida como uma imagem significativa, coerente e apreendida no processo de tradução da realidade e dos fenômenos (Endo & Roque, 2017).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

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

Kline (2015) considera que os modelos estruturais de mediação podem ser testados via Modelagem por Equações Estruturais – MEE (*Structural Equation Modeling – SEM*), recomendando que em modelos simples, com menos de 05 variáveis (que se aplica a este estudo), para utilizar a análise de regressão por meio da MEE, a amostra média deve ter entre 100 e 200 sujeitos, o que foi contemplado por esta pesquisa. Além disso, Cohen (1992) destaca a importância do poder estatístico para pressupor as relações entre as variáveis envolvidas na inferência estatística. Desse modo, o cálculo realizado no *software* GPower 3.1, com base na variável preditora liderança (com 2 fatores) e na variável mediadora práticas de GP (com 3 fatores), totalizando 5 fatores, ES médio e poder estatístico de 95%, indicou amostra mínima de 138 sujeitos.

O instrumento de pesquisa, tipo questionário, foi composto por três escalas de mensuração (modelo *Likert* de cinco pontos), a saber: Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança – EHEL (Mourão et al., 2016), Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública – EPGP Pública (Costa, 2021) e Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho – Escala de QVTe (Andrade et al., 2020). Importante ressaltar que as escalas escolhidas apresentam parâmetros

psicométricos confiáveis e validação psicométrica, além da recenticidade na literatura científica e adaptabilidade ao contexto nacional (Tabela 1).

Tabela 1
Índices psicométricos das escalas

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

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

Fonte: elaborada pelos autores.

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

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

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

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

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

Ainda, adotou-se a análise fatorial confirmatória na avaliação do ajuste do modelo de mensuração das variáveis liderança, práticas de GP e QVTe. Na sequência, com o intuito de especificar e estimar o modelo de mediação, foi aplicada a análise de caminhos (*path analysis*) por meio da MEE, com a utilização dos *softwares* SPSS e AMOS, adotando o critério da máxima verossimilhança, por ser a técnica mais robusta a violações de normalidade e mais usada nos estudos comportamentais (Kline, 2015; Hair et al., 2018).

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

4. RESULTADOS

4.1 Teste do modelo geral composto pelos modelos de mensuração

O processo de análise utilizando a modelagem por equações estruturais compreende a forma como os construtos são representados (modelos de mensuração) e a maneira como os construtos se relacionam (modelo estrutural) (Kline, 2015). Por conseguinte, é recomendável a utilização mínima de um índice absoluto e um índice incremental, para além do valor do qui-quadrado e dos graus de liberdade, que associados podem determinar sua aceitabilidade (Hair et al, 2018).

Para avaliar o ajuste de modelos estruturais, Hair et al. (2018) recomendam a verificação dos valores de χ^2 (qui-quadrado) normado (CMIN/DF ou NC, sendo que CMIN é a estatística do χ^2 e DF são os graus de liberdade do modelo), do RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro médio quadrático de aproximação) e do SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual* ou raiz quadrada média padronizada residual) como índices absolutos, além do CFI (*Comparative Fit Index* ou índice de ajuste comparativo) e do GFI (*Goodness of Fit Index*) como índices incrementais. Isto posto, os valores de referência para ajuste satisfatório de um modelo estrutural devem atender aos critérios: $NC(CMIN/DF) \geq 2$ e $\leq 3,0$; $CFI \geq 0,9$; $GFI \geq 0,9$; $RMSEA$ e $SRMR \leq 0,08$ (Kline, 2015; Marôco, 2021). Consoante aos parâmetros indicados pela literatura, a Tabela 2 apresenta os valores de NC, CFI, GFI, RMSEA e SRMR para o modelo testado.

Tabela 2*Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória (AFC) dos construtos*

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

Fonte: elaborada pelos autores.

Segundo Comrey e Lee (2013), para avaliar a qualidade dos itens ou validade interna de modelos de mensuração, é indispensável que as cargas fatoriais sejam verificadas, respeitando a seguinte classificação: $< 0,32$ pobres, $\geq 0,32$ e $\leq 0,54$ razoáveis, $\geq 0,55$ e $\leq 0,62$ boas, $\geq 0,63$ e $\leq 0,70$ muito boas, e $\geq 0,70$ excelentes. Desse modo, efetuou-se a análise fatorial confirmatória de cada modelo de mensuração, a partir de suas escalas, resultando em cargas fatoriais excelentes (todos os itens $\geq 0,70$), conforme Tabela 3, atestando a qualidade dos itens, e, portanto, sua validade interna. Todas as variáveis foram consideradas como significativas, a partir do p-valor $< 0,01$ e Razão Crítica (R.C) $> |1,96|$. Cabe ressaltar que os fatores CT (contexto do teletrabalho) e ST (sobrecarga de trabalho) que compõem a escala de QVTe foram excluídos dos testes dos modelos de mensuração e mediação, pois não apresentaram relação significativa com os fatores das variáveis das escalas de liderança e práticas de GP.

Tabela 3*Índices psicométricos dos modelos de mensuração*

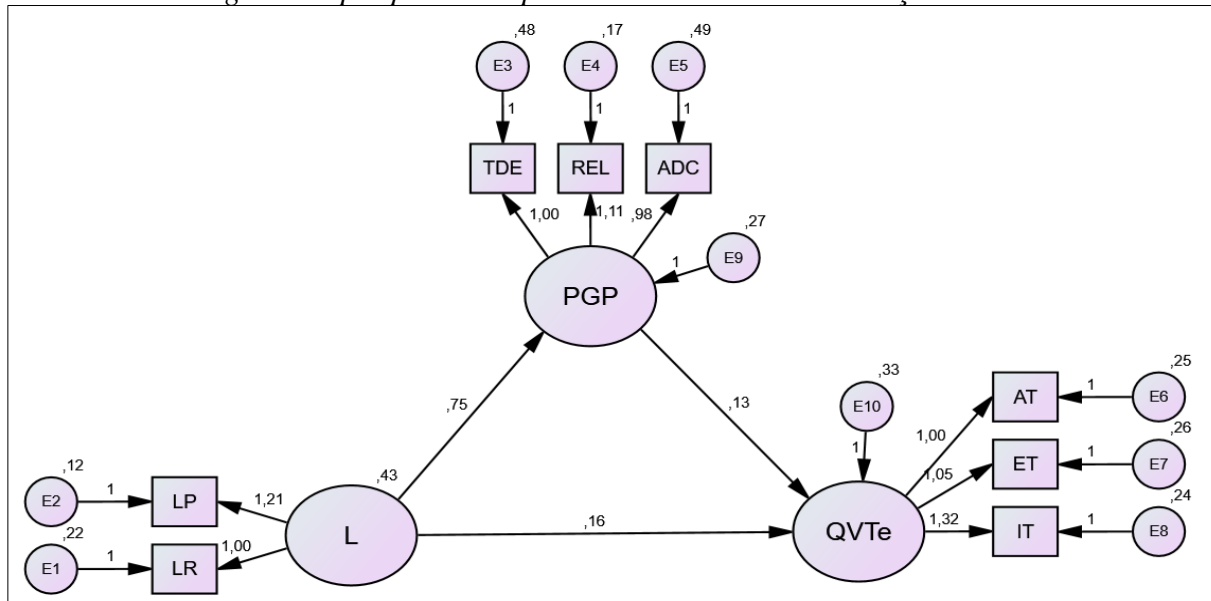
Dimensão	Fator	Carga Padronizada	Erro Padrão	Razão Crítica	Qualidade da Carga	R ²	Confiabilidade Composta (Rho de Jöreskog)	Variância Extraída
Liderança	LR	0,814**	-	-	Excelente	-	0,86	0,75
	LP	0,917**	0,102	11,835	Excelente			
Práticas de GP	TDE	0,717**	-	-	Excelente	47,4%	0,81	0,60
	REL	0,884**	0,099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

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

Fonte: elaborada pelos autores.

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

Resultante da análise fatorial confirmatória, a Figura 1 apresenta o teste do modelo geral da pesquisa, com seus respectivos modelos de mensuração de cada variável.

Figura 1*Teste do modelo geral da pesquisa e respectivos modelos de mensuração*

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

Fonte: elaborada pelos autores.

Em seguida, com o intuito de atestar a validade dos construtos, avaliaram-se as validades convergente, divergente e nomológica (Hair et al., 2018). Primeiramente, cabe destacar que a validade convergente indica o grau de concordância entre suas medidas, ou seja, verifica se os itens que compõem os fatores do instrumento são capazes de demonstrar correlações significativas (Hair et al., 2018; Kline, 2015). Para confirmar a validade convergente, três critérios devem ser observados, quais sejam: (1) avaliar o índice *Rho* de *Jöreskog* ($\rho > 0,7$ para todos os fatores da escala; (2) as cargas fatoriais dos itens devem ser $\geq 0,5$; e (3) a variância extraída de cada fator deve ser $\geq 0,5$ (Hair et al., 2018). Desta maneira, a Tabela 3 apresenta os dados de *Rho* de *Jöreskog*, cargas fatoriais e variância extraída que atendem aos critérios citados, sendo possível confirmar a validade convergente dos modelos de mensuração que compõem o modelo geral.

Por seu turno, a validade divergente identifica o nível de diferenciação entre os fatores, afinal, estes precisam medir construtos diferentes (Hair et al., 2018). Por isso, adotou-se o critério proposto por Fornell-Larcker (1981) o qual enuncia que a variância extraída de cada fator deve ser maior que o valor do quadrado da correlação entre os demais fatores (Hair et al., 2018). Assim, a Tabela 4 ilustra a confirmação da validade divergente, atestando que as três escalas realmente medem construtos diferentes.

Tabela 4*Validade divergente das escalas*

Fator	L	PGP	QVTe
L	0,75^a		
PGP	0,47	0,60^a	
QVTe	0,03	0,02	0,64^a

Nota: ^a variância extraída

Fonte: elaborada pelos autores.

Por fim, a validade nomológica busca identificar o comportamento das escalas quando relacionadas a outros construtos, observando sua conformidade com a literatura teórica e empírica (Hair et al., 2018). Neste sentido, o referencial teórico deste estudo apresentou quatro hipóteses que foram formuladas a partir de discussões teóricas e empíricas. Adicionalmente, no próximo subtópico, os testes de hipóteses evidenciam a validade nomológica das medidas, visto que apresentaram correlações significativas e positivas entre si; isto é, com base na realização dos testes, os construtos se comportaram empiricamente tal qual a teoria sinaliza. Para avaliar a intensidade das correlações, adotou-se as recomendações de Cohen (1992): correlação: >0 e $<0,30$ fraca; $>0,31$ e $<0,49$ moderada; $>0,50$ forte. Assim, na relação de liderança com práticas de GP, a correlação pode ser considerada forte (0,75), e as correlações de práticas de GP com QVTe e Liderança com QVTe foram observadas como fracas (0,13 e 0,16 respectivamente), porém todas são significativas (ver Figura 1). Por fim, os resultados coligidos indicam a confiabilidade, validade interna e de construto das escalas (EHEL, EPGP Pública e Escala de QVTe), oportunizando aplicações ulteriores tanto no âmbito acadêmico quanto na elaboração de diagnósticos e práticas gerenciais.

4.2 Teste de hipóteses e do modelo de mediação

Primeiramente, foram realizados testes de predições correspondentes às hipóteses H_1 , H_2 e H_3 , a partir das análises de caminhos (*path analysis*) via MEE. Para tal, verificou-se as significâncias do modelo e o coeficiente de regressão (β ou *Beta*), sendo que o *Beta* aponta o módulo e a direção das associações estabelecidas entre as VIs (variáveis independentes) e a VD (variável dependente) (Tabachnick & Fidell, 2019). Em relação ao coeficiente de regressão (β) e retomando a classificação de Cohen (1992), observou-se que a correlação entre liderança e práticas de GP é forte ($\beta=0,542$), enquanto as correlações entre práticas de GP e QVTe ($\beta=0,248$) e liderança e QVTe ($\beta=0,239$) são fracas (Tabela 5). No entanto, as associações entre as variáveis foram todas significativas e positivas.

Tabela 5

Testes de hipóteses

Hipóteses	Relações	β
H_1	L \rightarrow PGP	0,542***
H_2	PGP \rightarrow QVTe	0,248***
H_3	L \rightarrow QVTe	0,239***

Nota: ***p-value $<0,001$

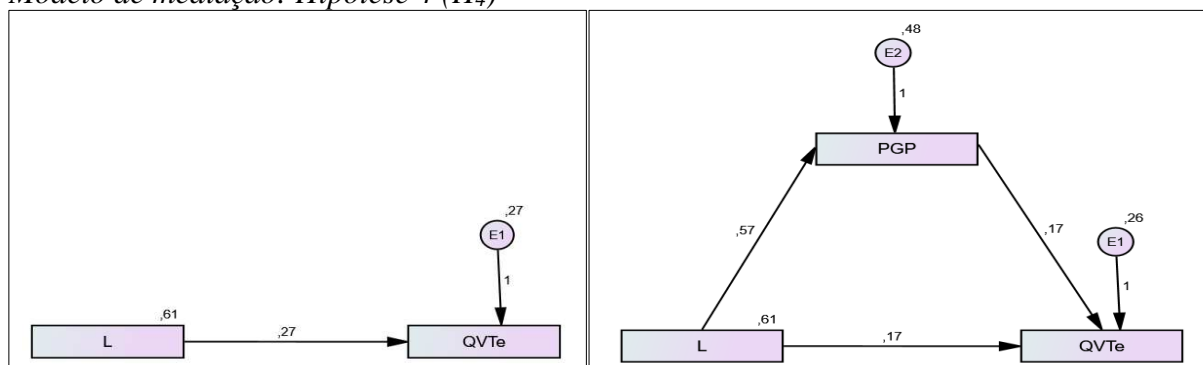
Fonte: elaborada pelos autores.

Na sequência, com o intuito de testar a hipótese de mediação, H_4 (Práticas de GP medeiam a relação entre liderança e QVTe), utilizou-se dos quatro pressupostos de Baron e Kenny (1986), que foram testados simultaneamente (H_1 , H_2 , H_3 e H_4) por meio da MEE: (1) a variável independente (Liderança) prediz a variável mediadora (Práticas de GP) significativamente; (2) a variável mediadora (Práticas de GP) prediz a variável dependente (QVTe) significativamente; (3) a variável independente (Liderança) prediz a variável dependente (QVTe) significativamente; e, (4) na presença da variável independente (Liderança) e da mediadora (Práticas de GP), a relação que foi estabelecida como significativa entre a variável independente (Liderança) e a variável dependente (QVTe) diminui (mediação parcial) ou desaparece (mediação total).

Por conseguinte, a Figura 2 apresenta o modelo de mediação (H_4) testado: Práticas de GP medeiam a relação entre Liderança e QVTe. Conforme as hipóteses estabelecidas, todos os pressupostos de mediação foram confirmados: H_1 ($\beta=0,542$; $p\text{-valor}<0,001$), H_2 ($\beta=0,248$; $p\text{-valor}<0,001$) e H_3 ($\beta=0,239$; $p\text{-valor}<0,001$), conforme já apontado na Tabela 5. Além disso, verificou-se o efeito indireto da liderança sobre QVTe para testar H_4 .

Figura 2

Modelo de mediação: Hipótese 4 (H_4)



Fonte: elaborada pelos autores.

Desse modo, o efeito indireto foi significativo ($p\text{-valor}<0,001$) e estimado em 0,10, confirmando a mediação parcial. Em outras palavras, na presença da variável mediadora (PGP), o valor de β entre L e QVTe foi reduzido de 0,27 para 0,17, o que confirma a mediação parcial prevista na H_4 . Cabe ressaltar que o coeficiente de determinação (R^2) indica a porcentagem de variância da VD explicada pela VI. Trata-se de uma medida de ajuste de um modelo que é estatístico linear, ou seja, quanto maior for o R^2 , mais a VI e VM conseguem explicar a VD no modelo linear apresentado (Tabachnick & Fidell, 2019). Para Cohen (1992) $R^2<13\%$ sinalizam um efeito pequeno; $R^2>13\%$ efeito médio e $R^2 >26\%$ efeito grande. Assim, observa-se que o coeficiente de regressão R^2 da VI para VD foi de 18,3%, isto é, liderança (VI) explica 18,3% da QVTe (VD), o que pode ser considerada uma predição de médio efeito (Cohen,1992). Já as práticas de GP (VM) explicam 29,4% de QVTe (VD), que segundo Cohen (1992), pode ser considerada uma predição de grande efeito. Conforme apresentado na Tabela 6, os resultados indicam que todos os valores foram significativos.

Tabela 6

Modelo de mediação: Hipótese 4 (H_4)

Efeito	Estimativa Padronizada	Valor de p	Resultado
Total	0,27	0,003	Impacto Significativo
Direto	0,17	0,003	Impacto Significativo
Indireto	0,10	0,009	Impacto Significativo

Fonte: elaborada pelos autores.

Em síntese, os resultados engendrados confirmam a última condição proposta por Baron e Kenny (1986): na presença da variável independente (Liderança) e da mediadora (Práticas de GP), a relação que foi estabelecida como significativa entre a variável independente (Liderança) e a variável dependente (QVTe) diminuiu (mediação parcial), ou seja, H_4 foi confirmada (Figura 2).

5. DISCUSSÃO, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E AGENDA

Consoante aos resultados alcançados neste estudo, pode-se afirmar que as relações supostas nas análises do modelo de mediação testado foram significativas no nível 0,001, além da confirmação de todas as hipóteses (H_1 , H_2 , H_3 e H_4) pesquisadas. Importante sublinhar que as cargas fatoriais das escalas foram excelentes (todos os itens $\geq 0,70$) (Comrey & Lee, 2013), atestando sua validade interna, bem como as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe obtiveram confiabilidade composta muito satisfatórias ($\rho=0,86$; $\rho=0,81$; e $\rho=0,84$ respectivamente) (Ursachi et al., 2015).

Observou-se, ainda, que 47,4% (R^2) da variável mediadora (práticas de GP) é explicada pela variável independente (liderança), ou seja, é uma predição muito forte, com efeito grande nas ciências comportamentais (Cohen, 1992). À vista disso, é possível inferir que liderança está associada positivamente a práticas de GP, o que corrobora com os achados de Demo et al. (2022) e reafirma o papel basilar da liderança em relação à percepção de práticas de GP (Aktor & Pangil, 2018; Demo et al., 2022; Wickramasinghe & Dolamulla, 2017) dos teletrabalhadores.

Apesar de apresentar efeito pequeno ou 9%, a variável dependente (QVTe) também pôde ser explicada pela variável independente (liderança) de maneira significativa (Tabela 3). Por conseguinte, o suporte da liderança, a relação de confiança e o apoio dos colegas de trabalho são fundamentais para que os teletrabalhadores sintam motivação, prazer e bem-estar no trabalho (Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014) visando o fortalecimento da comunicação entre líderes e liderados, a redução do esgotamento dos trabalhadores, o engajamento profissional e o equilíbrio entre trabalho-família (Lamprinou et al., 2021). Por isso, a influência exercida pelo líder além de ser pensada em prol dos objetivos organizacionais (Yukl, 2012), deve atentar-se para o caminho que a implementação e execução de práticas de GP tende a percorrer, visto que a promoção da QVTe é impactada por elas.

Outrossim, a mediação parcial prevista na H_4 foi confirmada, conforme Baron & Kenny (1986), indicando predições de: (1) médio efeito, onde 18,3% de QVTe é explicada por liderança; e (2) grande efeito, com 29,4% de QVTe sendo explicada por práticas de GP. Somase a esses resultados que a adesão ao teletrabalho por parte dos trabalhadores é fortemente justificada pela expectativa de se ter QVTe, (re)desenhando um cenário de urgente reconhecimento do papel estratégico das práticas de GP por parte dos líderes, (Pereira et al., 2021), especialmente no contexto de transformações tecnológicas, sociais e culturais impulsionadas pelos cenários pandêmico e pós-pandêmico da Covid-19.

Notadamente, o ineditismo do modelo de mediação testado afirma-se como a maior contribuição deste trabalho, demonstrando o papel crucial que as práticas de GP desempenham na relação entre liderança e QVTe. Considerando que práticas de GP medeiam parcialmente a relação entre liderança e QVTe, sugere-se: (i) uma visão holística das práticas de GP e liderança para a tríade indivíduo-teletrabalho-organização (Pereira et al., 2021); (ii) a atuação de líderes que percebam a importância de práticas de GP efetivas, estruturadas e integradas (Demo et al., 2022); (iii) a percepção dos teletrabalhadores sobre o significado que é atribuído ao trabalho realizado, impactando as atitudes e comportamento no contexto de trabalho (Pereira et al., 2021); (iv) as formas de realização do trabalho e das atividades laborais praticadas não podem desconsiderar os novos riscos psicossociais, o aumento da jornada de trabalho, o aumento dos níveis de estresse dos teletrabalhadores, a sensação de não se desligar do trabalho e outras possíveis causas de doenças ocupacionais (Morilla-Luchena et al., 2021), ratificando as premissas dos Estudos Organizacionais Positivos.

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

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

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

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

6. CONCLUSÕES

Ao identificar a relação existente entre as variáveis liderança, práticas de GP e QVTe, confirmando as quatro hipóteses de pesquisa, o objetivo deste estudo foi alcançado. Apoiado na investigação das relações entre as variáveis, ainda inexploradas, este trabalho traduz-se num esforço seminal no teste destas relações. Espera-se que estes resultados possam inspirar outras investigações e lançar luz a novos caminhos a serem percorridos, contribuindo para o

avanço teórico-empírico progressivo dos estudos de elementos do comportamento organizacional positivo e sua interface com a gestão estratégica de pessoas no contexto do trabalho remoto, realidade cada vez mais presente para muitos trabalhadores.

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

REFERÊNCIAS

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2022). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3492-3525.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606-636.
- 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., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender Work Organ.* 28: 749-767.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, n. 1, p. 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.
- 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.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdill’s handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. 2nd Edn. Nova York: Psychology Press.

- 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. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Coura, K. V., Demo, G., & Scussel, F. (2022). Inspiring managers: the mediating role of organizational virtues in the relation between leadership and human resource management practices. *Psicologia: teoria e pesquisa (Brasília. Online)*, v. 38, p. e38519.
- Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. *Sustainability*, 14(3), 1508. <http://dx.doi.org/10.3390/su14031508>
- Endo, A. C. B.; & Roque, M. A. B. (2017). Atenção, memória e percepção: uma análise conceitual da neuropsicologia aplicada à publicidade e sua influência no comportamento do consumidor. *Intercom, Rev.Bras. Ciência. Comum*, 40(1), 77-96.
- Field, A. (2020). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. (5ª ed.) Porto Alegre: Penso.
- Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 249–257.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2020). Leadership Variables and Business Performance: Mediating and Interaction Effects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051818824532.
- Kim, S. Y., & Lee, D. (2020). Work-life program participation and employee work attitudes: a quasi-experimental analysis using matching methods. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 468-490.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- 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.
- Lamprinou, V.D.I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). “The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19”. *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (7), 1071-1088.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization’s bottom line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.

- Marôco, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. 3.ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2021.
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P. & Villena, V.H. (2016). *Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision*, Vol. 37 n°. 5, pp. 609-634.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11 - 19.
- 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 Júnior, F.A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293-304.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846-862.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics (7th ed.)*. San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2020). Abusive retaliation of low performance in lowquality LMX relationships. *Journal of General Management*, 45(2), 57-70.
- Ulate-Araya, R. (2020). Teletrabajo y su impacto en la productividad empresarial y la satisfacción laboral de los colaboradores: Tendencias recientes. *Tecnología en Marcha*, 33, 23-31.
- Ursachi, G., Zait, A., & H., Ioana. (2015). How Reliable are Measurement Scales? External Factors with Indirect Influence on Reliability Estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686.
- 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*.
- 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.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.