

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

TATIANE ALVES DE MELO

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

GISELA DEMO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

AS PERCEPÇÕES DOS TELETRABALHADORES NO DIVÃ: DESVENDANDO COMO LIDERANÇA, PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA SE ASSOCIAM NO SERVIÇO PÚBLICO

1. INTRODUÇÃO

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

Ao adquirir dinamicidade para se ajustar rapidamente e garantir a manutenção de suas atividades em meio aos ambientes voláteis, as organizações preconizaram a não interrupção de suas funções e práticas laborais (Chaudhuri et al., 2022; Torres & Orhan, 2023), produzindo efeitos significativos, por exemplo: (1) no papel e atuação da liderança (Barhate et al., 2022), (Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022; Saurombe et al., 2022); (2) nas práticas de gestão de pessoas (GP) (Dervishaj & Neziraj, 2022) e (3) na qualidade de vida no teletrabalho (QVTe), que pode oportunizar melhorias no equilíbrio trabalho-vida pessoal (Boulet & Parent-Lamarche, 2022) e promover a saúde e o bem-estar dos teletrabalhadores (Dervishaj & Neziraj, 2022; Günther et al., 2022). Nesta perspectiva, o presente estudo se ancora nas contribuições dos Estudos Organizacionais Positivos (EOP), uma corrente da Psicologia Positiva que valoriza as forças internas da organização, as melhorias nos ambientes laborais, a saúde em detrimento do adoecimento e sofrimento no trabalho (Demo et al., 2022).

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

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

2. REVISÃO TEÓRICA

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

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

Desse modo, teletrabalhadores podem realizar atividades laborais a qualquer hora, independentemente da localização geográfica, por meio das TDICs, garantindo que as operações das organizações sejam mantidas (Chaudhuri et al., 2022; Günther et al., 2022). Embora o teletrabalho não seja um arranjo de trabalho recente, considera-se que foi durante a pandemia provocada pela Covid-19 e suas variantes, que o teletrabalho se popularizou e conquistou mais aceitação por parte dos trabalhadores e organizações (Adekoya et al., 2022).

Ainda, cabe destacar que evidências recentes na literatura sobre os efeitos do teletrabalho compulsório no contexto pandêmico indicam que a maioria dos trabalhadores teve uma experiência geral positiva e desejam continuar a trabalhar remotamente (Boulet & Parent-Lamarche, 2022). Neste sentido, a crise pandêmica forçou o(a) líder a se ajustar e demonstrar comportamentos de liderança para lidar com cenários imprevisíveis, conduzir a organização nos momentos de mudança e adaptação, ter agilidade na tomada de decisões estratégicas e garantir que os teletrabalhadores tenham suporte na realização das tarefas (Barhate et al., 2022).

A partir das contribuições de Bass (1990) e Yukl (2012), apoiado na liderança transformacional, o presente estudo adota a base conceitual de liderança como uma relação de poder que, por meio da persuasão e influência do líder, atua como mecanismo de interação entre os membros de uma equipe, favorecendo o alcance das metas coletivas (Bass, 1990). Liderança é o exercício da influência sobre os trabalhadores em prol da realização dos objetivos organizacionais compartilhados (Yukl, 2012). Ademais, os líderes são responsáveis por comunicar e consolidar as práticas de gestão de pessoas (GP) nas organizações, afetando as percepções dos trabalhadores, que irão atribuir significado ao trabalho realizado (Demo et al., 2022; Günther et al., 2022).

Nesta perspectiva, este estudo adota a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991) alinhada a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Legge, 2009), para sustentar conceitualmente as práticas de GP. Trata-se da valorização e protagonismo dos trabalhadores na obtenção dos

resultados nos níveis organizacional, grupal e individual, enquanto a GEP reúne as estratégias, políticas e práticas (Demo et al., 2022; Legge, 2009). Desse modo, práticas de GP significam as ações propriamente ditas, constituindo propostas alinhadas às estratégias e articuladas por políticas organizacionais em prol das relações humanas e alcance dos objetivos almejados (Demo et al., 2022).

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

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

Conceitualmente, qualidade de vida no teletrabalho (QVTe) refere-se à interseção de QVT e teletrabalho (Pereira et al., 2021). Neste sentido, a QVTe visa promover o bem-estar, a saúde física e mental, a satisfação, a realização profissional e pessoal dos teletrabalhadores que, por meio das TDICs, devem produzir com qualidade para alcançar as metas e os objetivos organizacionais estabelecidos (Andrade et al., 2020; Vilarinho et al., 2021).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

De natureza quantitativa, com fins descritivos e recorte temporal transversal, a presente pesquisa adotou o método de levantamento (*survey*) (Cooper & Schindler, 2016).

A população ou universo do estudo foram servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) de uma Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), que tivessem experiência mínima de 01 mês em teletrabalho. O *locus* da pesquisa foi um dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia que tem aproximadamente 576 servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) (Brasil, 2023). O motivo da escolha deste *locus* foi devido a instituição adotar o teletrabalho desde o início da pandemia (Covid-19), além de oferecer serviços educacionais de qualidade, contribuindo para a formação cidadã e compromisso com a dignidade humana e a justiça social.

A amostra caracterizou-se como não-probabilística por conveniência (adesão) e foi feita seleção dos respondentes que estavam mais disponíveis para a realização do estudo (Cooper & Schindler, 2016). Quanto ao tamanho da amostra, Cohen (2016) sugere que na área das ciências sociais, a amostra mínima deve ter poder estatístico maior ou igual a 80%. O poder estatístico pressupõe as relações entre as variáveis envolvidas na inferência estatística, a saber: tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e efeito do tamanho da população (ES). Utilizando o *software GPower (version 3.1.9.7 for Windows)*, com 10 fatores (liderança, práticas de GP e QVTe), ES médio e poder estatístico de 95%, obteve-se amostra mínima de 172 sujeitos.

Adicionalmente, a amostra do presente estudo foi composta por 236 servidores técnicos administrativos em educação (TAEs). Observou-se que 63% das respondentes são do gênero

feminino, enquanto 37% se identificam com o gênero masculino. Em relação à faixa etária, foi possível constatar uma variação entre 27 e 71 anos, com destaque para os 54,7% que representam servidores com ≥ 30 e < 40 anos. Quanto ao nível de escolaridade completa, 57,6% possuem especialização e 25,4% já finalizaram o mestrado, indicando um perfil de servidores públicos que se preocupam com a qualificação profissional. No que diz respeito ao tempo de teletrabalho, 65% dos participantes atuam ou atuaram durante um intervalo ≥ 02 e ≤ 03 anos.

O instrumento de pesquisa, tipo questionário, foi composto por três escalas de mensuração, quais sejam: Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança – EHEL (Mourão et al., 2016), composta por 11 itens, distribuídos em 2 fatores, e índices de confiabilidade Alfa de Cronbach variando entre 0,82 e 0,90; Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública – EPGP Pública (Demo et al., 2024), composta por 14 itens, distribuídos em 3 fatores, e índices de confiabilidade variando entre 0,77 e 0,90; e Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho – Escala de QVTe (Andrade et al., 2020), composta por 27 itens, distribuídos em 5 fatores, e índices de confiabilidade variando entre 0,73 e 0,88. Tais medidas apresentam parâmetros psicométricos confiáveis, além da recenticidade na literatura científica e aplicabilidade no contexto nacional.

Foram utilizadas escalas Likert de cinco pontos, sendo 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para não/concordo nem discordo/ prefiro não me manifestar, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente. Para a realização da coleta dos dados, utilizou-se a aplicação de questionário *online* (*Google Forms - version 0.8*) contendo as escalas e os dados sociodemográficos. A coleta ocorreu no período entre junho/2022 e março/2023, totalizando 270 participantes, atingindo 99% de poder estatístico amostral.

Na operacionalização das análises, os dados provenientes da aplicação dos questionários foram transferidos para o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS - version 20)*, conforme recomendações de Tabachnick e Fidell (2019), e Field (2020). Inicialmente, logo após a análise *listwise*, não foram identificados *missing values*, permanecendo 270 participantes. Na sequência, efetuou-se o método *Mahalanobis* com o objetivo de identificar os *outliers* (casos extremos), ocasionando a exclusão de 34 *outliers*. Posteriormente, não foram identificados problemas de multicolinearidade e de singularidade.

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

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

Quanto aos cuidados éticos da pesquisa, com base na regulamentação prevista na Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata as especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais no Brasil, esta pesquisa foi submetida e aprovada na análise ética dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), de acordo com o parecer nº 5.460.124 e CAAE: 57487722.4.0000.5540.

4. RESULTADOS

4.1 Percepções: Liderança, Práticas de GP e QVTe

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

Tabela 1

Análises estatísticas descritivas dos fatores: Liderança

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

Fonte: elaborada pelos autores.

Com o intuito de exibir os itens que integram os fatores FR e FP da EHEL, a Figura 1 apresenta as análises estatísticas descritivas (média, moda, desvio-padrão e frequência relativa). Por conseguinte, pode-se afirmar que a variável liderança (\bar{X} =4,10 e σ =0,78) é percebida positivamente pelos servidores, ou seja, os teletrabalhadores percebem a liderança, seja com o foco nos resultados ou nas pessoas. Importante ressaltar que o item que apresenta maior \bar{X} (4,51) e menor σ (0,73), está relacionado à liderança FR; seguido da \bar{X} (4,42) e σ (0,89) que compõe o fator de liderança FP.

Figura 1

Análises estatísticas descritivas: Liderança

Descrição Itens	\bar{X}	M_0	σ	Frequência Relativa %				
L3: Preocupa-se com o cumprimento das tarefas de trabalho	4,51	5	0,73	0,8	1,3	5,1	31,4	61,4
L2: Trata os servidores de forma amigável	4,42	5	0,89	1,3	4,2	7,2	25,4	61,9
L5: Tem facilidades no relacionamento interpessoal	4,19	5	1,02	2,1	7,2	9,3	31,8	49,6
L9: É atento(a) ao cumprimento dos prazos do trabalho	4,19	5	0,94	2,1	4,7	9,7	39,0	44,5
L1: Preocupa-se com o bem-estar dos servidores	4,14	5	1,10	3,8	6,4	11,9	27,5	50,4
L4: Acompanha os resultados do trabalho de cada servidor	4,05	5	1,01	2,5	5,5	16,9	34,7	40,3
L11: Mostra-se atento(a) às demandas dos servidores	4,00	5	1,07	3,4	6,8	16,5	33,1	40,3
L8: Tem o foco voltado para os resultados do trabalho	3,99	4	1,07	5,1	3,8%	15,7	38,1	37,3
L10: Enfatiza a importância do desempenho de cada servidor	3,81	4	1,10	4,2	8,5	21,2	34,3	31,8
L7: Enfatiza a importância do desempenho do grupo	3,78	5	1,16	4,7	10,6	20,3	30,5	33,9
L6: Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho	3,72	5	1,15	5,1	8,9	26,7	27,5	31,8
Liderança (itens 1 a 11)	4,10	-	0,78	1	2	3	4	5

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

Fonte: elaborada pelos autores.

Observa-se, ainda na Figura 1, que apenas os itens L8 (FR), L10, L7 e L6 (FP) apresentam \bar{X} menor que 4, âncora que sinaliza concordância com o item, o que requer atenção dos líderes, pois, apesar da percepção quanto à liderança, quer seja no suporte, apoio ou empatia (Barhate et al., 2022), a liderança deve priorizar o comportamento orientado para a informação e comunicação (Günther et al., 2022), realizar sessões regulares de *feedback* sobre os indicadores de desempenho individual e equipe (Saurombe et al., 2022), ter cautela em relação ao monitoramento e controle excessivos (Jentjens & Cherbib, 2023), e fortalecer a relação de confiança e garantir a autonomia do teletrabalhador na realização do trabalho (Figueira et al., 2023).

Em relação à identificação das percepções dos servidores públicos quanto à variável práticas de GP, a Tabela 2 sintetiza as análises estatísticas descritivas dos fatores que compõem a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Pública – EPGP Pública (Demo et al., 2024).

Tabela 2

Análises estatísticas descritivas dos fatores: Práticas de GP

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

Fonte: elaborada pelos autores.

Os fatores Relacionamento (REL) ($\bar{X}=3,38$) e Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ($\bar{X}=3,19$) apresentaram \bar{X} maior que 3 (não/concordo nem discordo/ prefiro não me manifestar) e σ menor que 1, indicando que, de forma homogênea, os servidores começam a ter percepção positiva (tímida) em relação às práticas de GP, uma vez que concordância real ocorre com \bar{X} maior que 4, demandando atenção dos gestores. O resultado do fator REL traduz a importância de uma Gestão de Pessoas (GP) que oriente e apoie os teletrabalhadores quanto aos benefícios, oportunidades (Dervishaj & Neziraj, 2022) e ajustes necessários às condições de teletrabalho (Günther et al., 2022). Práticas de GP que oportunizam treinamento para os teletrabalhadores impactam positivamente o desempenho dos mesmos (Dervishaj & Neziraj, 2022), alertando os gestores sobre o resultado de TD&E na organização.

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

Os itens que compõem os fatores REL, TD&E e ADC da EPGP Pública estão organizados na Figura 2. A variável PGP ($\bar{X}=3,12$ e $\sigma=0,82$) apresentou percepção positiva e homogênea. O item PGP8 se destacou com maior \bar{X} (3,79) e menor σ (0,92), influenciando a percepção dos servidores no fator REL. No entanto, os itens PGP11 (TD&E), PGP14, PGP12 e PGP13 (ADC) apontaram \bar{X} menor que 3, reivindicando cautela dos gestores, especialmente no fator ADC. No item PGP11, compreende-se que a (re)qualificação torna-se fundamental para o desenvolvimento de competências e habilidades (Dervishaj & Neziraj, 2022; Memon et al., 2022), o que poderá impactar a percepção dos servidores. Nesta perspectiva, os itens PGP14, PGP12 e PGP13 também indicam que os servidores não percebem ADC na organização e precisam ser (re)vistos, pois teletrabalhadores se preocupam com as formas de gerenciamento

de seu desempenho, desejam ser avaliados de forma justa, além da necessidade de terem seus esforços reconhecidos (Saurombe et al., 2022).

Figura 2

Análises estatísticas descritivas: Práticas de GP

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

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

Fonte: elaborada pelos autores.

Em seguida, a identificação das percepções dos servidores públicos quanto à variável QVTe é demonstrada a partir dos fatores e itens que compõem a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho – Escala de QVTe (Andrade et al., 2020), ilustrada na Tabela 3 e na Figura 3. Desta maneira, constata-se que os fatores Estrutura Tecnológica (ET) (\bar{X} =4,34), Autogestão do Teletrabalho (AT) (\bar{X} =4,23) e Infraestrutura de Trabalho (IT) (\bar{X} =4,19) obtiveram \bar{X} maior que 4 (concordo) e σ menor que 1, indicando percepção positiva e homogênea dos servidores. O fator ET, com maior média, destacou-se em relação aos demais fatores da Escala de QVTe, visto que o acesso aos equipamentos tecnológicos e conexão estável à internet permitem a execução das tarefas (Torres & Orhan, 2023) e influenciam significativamente a qualidade do trabalho realizado (Anthonysamy, 2022), enquanto a precariedade ou ausência das TDICs podem justificar a não adesão ao programa de teletrabalho (Ortiz-Lozano et al., 2022).

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

Tabela 3

Análises estatísticas descritivas dos fatores: Qualidade de Vida no Teletrabalho

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

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

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

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

Para Sanhokwe (2022), as organizações devem compreender novos contextos de trabalho como uma oportunidade para (re)desenhar o modo de teletrabalhar, envolvendo líderes, práticas de GP mais criativas que promovam prazer na execução das atividades, além da redução da carga de trabalho e estresse, promovendo a QVTe (Sanhokwe, 2022) e, por fim, atentando-se para a não estigmatização do estresse laboral, mitigando fatores que afetam negativamente a saúde mental e psicológica dos teletrabalhadores (Memon et al., 2022).

Figura 3

Análises estatísticas descritivas: Qualidade de Vida no Teletrabalho

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

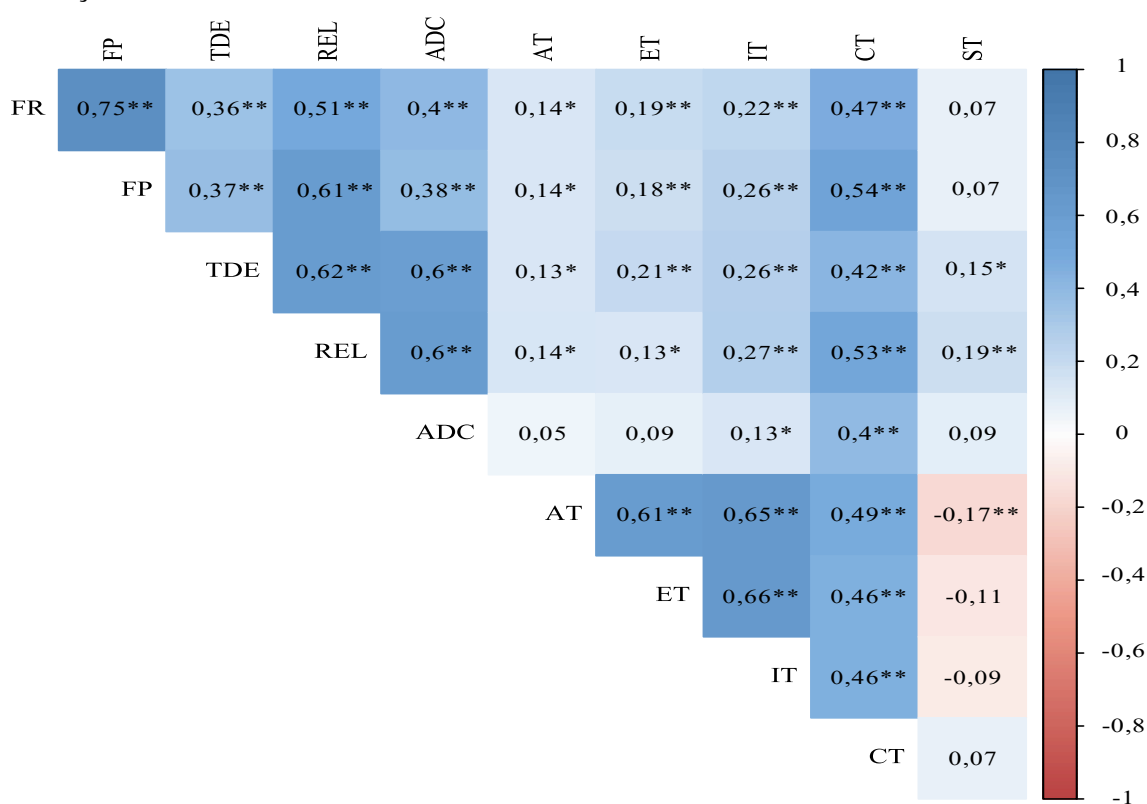
Nota: \bar{X} : Média, M_o: Moda, σ : Desvio-Padrão.

Fonte: elaborada pelos autores.

4.2 Associação entre as variáveis da pesquisa

Para produzir um diagnóstico mais completo e detalhado, além de identificar as percepções dos servidores, avançou-se no sentido de descrever as associações entre as variáveis Liderança, Práticas de GP e QVTe, por meio da análise das correlações entre elas, conforme apresentado na Figura 4. Assim, conforme Cohen (2016), associações de variáveis devem contemplar os seguintes critérios: em primeiro lugar, a significância ($p\text{-value} > 0,05$), e depois a intensidade (valor) e a direção (positiva ou negativa) das associações. Quanto à intensidade, Cohen (2016) indica os seguintes valores: maior que 0 e menor que 0,30 é fraca, maior que 0,31 e menor que 0,49 é moderada, e, maior que 0,50 é forte.

Figura 4
Correlação entre as variáveis



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

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

Fonte: elaborada pelos autores.

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

Além disso, quanto mais os servidores percebem FR ou FP, mais eles percebem autogestão do teletrabalho (AT), estrutura tecnológica (ET), infraestrutura de trabalho (IT) e contexto de teletrabalho (CT) (Lizote et al., 2022), ou seja, as associações são significativas e positivas. Ainda, as correlações de FR e FP com REL, e FP com CT foram consideradas fortes, enquanto FR com CT, FR e FP com TD&E e ADC foram moderadas (Cohen, 2016). Apesar de FR e FP apresentarem correlações fracas com IT, ET e AT, elas são significativas. Adicionalmente, FR e FP não possuem associação significativa com sobrecarga de trabalho (ST).

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

5. DISCUSSÃO, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E AGENDA

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

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

Terceiro, a variável QVTe, não obstante à percepção dos servidores quanto os fatores estrutura tecnológica (ET), autogestão do teletrabalho (AT) e infraestrutura de trabalho (IT), coligiu resultados críticos, inferiores ao ponto neutro (3), particularmente, os fatores contexto do teletrabalho (CT) (QVTe17) e sobrecarga de trabalho (ST) (QVTe24 a QVTe27). Aqui reside a urgência de reflexão e ação dos líderes e demais gestores da organização, visto que a QVTe está comprometida pela ST, ou seja, os servidores estão sobrecarregados, sinalizando que trabalhar em casa não pode ser sinônimo de aumento de carga horária de trabalho, muito menos de insegurança quanto a possíveis oportunidades de promoção e ascensão na carreira.

Quarto, o fator foco nas pessoas (FP) (L6, L7 e L10) deve ser considerado ao tratar o fator avaliação de desempenho e competências (ADC) (PGP12, PGP13 e PGP14). A atuação da liderança é requerida junto às práticas de GP, pois os servidores percebem a importância do

desempenho, mas não percebem a ADC, ou seja, existem dificuldades quanto ao entendimento de como serão avaliados ou qual é o seu desempenho, além de não perceberem os *feedbacks* informais e, portanto, não visualizarem a ADC como uma ferramenta que pode auxiliar na elaboração de um plano de desenvolvimento profissional.

Quinto, conforme a Figura 4, de correlações, os fatores de Liderança, foco nas pessoas (FP) e foco nos resultados (FR) possuem associações fortes com PGP por meio do fator de relacionamento (REL), o que pode ser reflexo da relação de confiança, do relacionamento interpessoal e do tratamento amigável entre líderes e servidores TAEs. Nesta perspectiva, tal associação pode contribuir para um ambiente laboral que valoriza o clima de cooperação e a autonomia dos servidores TAEs na realização das tarefas. Nesta linha, a associação entre relacionamento (REL) e contexto do teletrabalho (CT de QVTe) também foi forte, o que pode estar associado ao tratamento respeitoso que recebem da instituição (fator REL de PGP) e ao apoio institucional na realização das atividades de teletrabalho (fator CT de QVTe).

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

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

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

Nono, as associações fracas dos fatores foco nas pessoas (FP) e foco nos resultados (FR) (Liderança) com os fatores infraestrutura de trabalho (IT), estrutura tecnológica (ET), autogestão do teletrabalho (AT de QVTe) podem indicar que os líderes não possuem autonomia, recursos financeiros e tecnológicos, ou respaldo legal para dar suporte aos servidores quanto à

aquisição ou empréstimo de móveis ergonômicos, organização de espaço físico (fator IT), conexão com internet de qualidade e acesso aos equipamentos e *softwares* para execução das tarefas (fator ET). Adicionalmente, pode-se atribuir determinados desafios, por exemplo, o empréstimo de móveis ou equipamentos, por se tratar da esfera pública de atuação dos servidores TAEs. Além disso, a associação fraca pode ser reflexo da não interferência dos líderes na maneira pela qual o servidor decidiu conciliar sua vida profissional e pessoal, bem como sua rotina e disciplina no trabalho (fator AT de QVTe).

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

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

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

Quanto às limitações metodológicas da presente pesquisa, destaca-se a natureza exclusivamente quantitativa, além do recorte transversal e amostra por conveniência, impedindo qualquer aprofundamento dos resultados, generalizações e inferências causais. Por conseguinte, sugere-se que investigações futuras possam priorizar estudos multimétodo, longitudinais e, se possível, com amostras probabilísticas.

Neste sentido, destacam-se lacunas de pesquisa sobre a temática teletrabalho, que podem ser explorados em agendas futuras, quais sejam: os efeitos agravantes da dimensão pandêmica (Torres & Orhan, 2023); bem-estar dos teletrabalhadores (Harkiolakis & Komodromos, 2023); a relação entre QVTe e o desejo da permanência do teletrabalho por parte dos trabalhadores, o papel dos líderes organizacionais no desafio de reimaginar o futuro do trabalho (Sanhokwe, 2022); gerenciamento de crises no contexto dos arranjos de trabalho flexíveis (Barhate et al., 2022); a perspectiva sobre práticas de GP e liderança a partir dos seus efeitos no âmbito do teletrabalho (Günther et al., 2022); atitudes dos trabalhadores em relação ao teletrabalho após a pandemia (Anthonysamy, 2022); realização de estudos no setor privado (Sanhokwe, 2022) e no serviço público (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Lizote et al., 2022; Ortiz-Lozano et al., 2022; Sanhokwe, 2022). Ainda, propõe-se uma agenda de estudos futuros que contemplem maior participação dos servidores, além dos líderes e gestores responsáveis

pela elaboração e implementação de práticas de GP, bem como dos demais atores envolvidos em programas de teletrabalho e QVTe da instituição.

6. CONCLUSÕES

Ao identificar as percepções com relação à liderança, às práticas de GP e à QVTe de servidores públicos de uma instituição federal de ensino, bem como a associação entre elas, o objetivo deste estudo foi alcançado. Tais percepções indicaram a efetividade da atuação da liderança, a urgência em (re)visitar e (re)desenhar as práticas de GP, e a necessidade de analisar pontos críticos identificados na QVTe dos teletrabalhadores. Nesta perspectiva, o curto-circuito que começa com falhas na atuação da liderança e/ou execução das práticas de GP, pode impactar a QVTe, produzindo efeitos na dinâmica do trabalho, por exemplo, com teletrabalhadores desinformados, adoecidos, sobrecarregados, desmotivados e intencionados a buscar outros ambientes laborais.

No entanto, ao convidar as percepções dos servidores teletrabalhadores para sentar-se no divã da associação, os olhares das variáveis liderança, práticas de GP e QVT assumiram o pano de fundo dos fios condutores, que podem evitar curtos-circuitos pessoais-organizacionais-sociais. Nesse sentido, sugere-se que grupos de trabalho das áreas de gestão de pessoas e estudos organizacionais promovam pesquisas com o apoio e participação de todos os atores envolvidos, de forma a contribuir para a elaboração, implementação e (re)avaliação das práticas, organizacionais, com foco em uma gestão inovadora, humanizada e que efetivamente priorize a qualidade de vida no contexto do teletrabalho.

Assim, é possível (re)construir caminhos outros que potencializem as forças internas da instituição, inspirados no relacionamento interpessoal, cooperação, respeito e confiança organizacional, salvaguardando a valorização das relações familiares e conscientizando os trabalhadores quanto aos cuidados da saúde física e psicológica.

REFERÊNCIAS

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3492–3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Adekoya, O. D., Adisa, T. A., & Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations*, 44(6), 1410–1427. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
- Andrade, L. S. S., Pantoja, M. P., & Figueira, T. G. (2020). Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho: percepções de servidores e gestores públicos brasileiros. *Anais dos Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, Evento online, 44.
- Anthonyamy, L. (2022). Continuance intention of IT professionals to telecommute post pandemic: A modified expectation confirmation model perspective. *Knowledge Management & E-Learning*, 14(4), 536–558. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2022.14.027>
- Barhate, B., Hirudayaraj, M., & Nair, P. K. (2022). Leadership challenges and behaviours in the information technology sector during COVID-19: a comparative study of leaders from India and the U.S. *Human Resource Development International*, 25(3), 274–297. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2069429>

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2022). Paradoxical Effects of Teleworking on Workers' Well-Being in the COVID-19 Context: A Comparison Between Different Public Administrations and the Private Sector. *Public Personnel Management*, 51(4), 430–457. <https://doi.org/10.1177/00910260221102943>
- Brasil. Ministério da Educação. (2023). Plataforma Nilo Peçanha. Indicadores da Gestão. Disponível em <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em 19 de janeiro de 2024.
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D. & Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 51(8), 1967–1989. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0086>
- Cohen, J. (2016). A power primer. In A. E. Kazdin (Ed.), *Methodological issues and strategies in clinical research*. *American Psychological Association*, 279–284. <https://doi.org/10.1037/14805-018>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12th ed., vol. 20. Porto Alegre: AMGH.
- Demo, G., Costa, A. C., & Coura, K. V. (2024). HRM Practices in the public service: A measurement model. *RAUSP Management Journal*, 59, 50–66. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>.
- Demo, G., Coura, K. V., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. *Sustainability*, 14(3), 1508. <http://dx.doi.org/10.3390/su14031508>
- Dervishaj, V., & Neziraj, E. (2022). The Impact of Covid-19 On Human Resource It-Management. *Quality-Access to Success*, 23 (189), 364–372. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.42>
- Field, A. (2020). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. (5ª ed.) Porto Alegre: Penso.
- Figueira, A. S., Costa, S. R. R., Rampasso, I., Ferraz, F. T., & Resende, D. (2023). An analysis of teleworking management practices. *Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 74,1135–1148. <https://doi.org/10.3233/WOR-211401>
- Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Harkioulakis, T., & Komodromos, M. (2023). Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the Post-Lockdown Era. *Administrative Sciences*, 13(2), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci13020049>
- Jentjens, S., & Cherbib, J. (2023). Trust me if you can - Do trust propensities in granting working-from-home arrangements change during times of exogenous shocks? *Journal of Business Research*, 161, 113844. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113844>.
- Legge, K. (2009). Human resource management. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford Academic (online edn).

- Lizote, S. A., Silva, D., Mendes, M. G. C., & Tridapalli, L. A. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 663-683. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1348>
- Memon, M. A., Shaikh, S., Mirza, M. Z., Obaid, A., Muenjohn, N., & Ting, H. (2022). Work-From-Home in the New Normal: A Phenomenological Inquiry into Employees Mental Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 48. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010048>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Júnior, F.A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293-304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Oliveira, F. A. F., & Barroco, S. M. S. (2023). Revolução tecnológica e smartphone: considerações sobre a constituição do sujeito contemporâneo. *Psicologia em Estudo*, 28, e51648. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v28i0.51648>
- Oliveira, A. A. R., Lucena, N. N. N., Damascena, L. C. L., Albuquerque, R. L., & Silva, L. B. G. (2022). Impactos da Pandemia da Covid-19 na Qualidade de Vida no Trabalho dos Gestores do IFPB, campus João Pessoa, em Atividades Home Office. *Revista Ciências Administrativas*, 28(Esp), e13039. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2022.28.Esp.e13039>
- Ortiz-Lozano, J. M., Martínez-Morán, P. C., & Nicolás, V. L. (2022). Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants Perspectives During the Pandemic. *SAGE Open*, 12(1). ID: covidwho-1753080
- Pereira, L. J., Oliveira, A. C., Silva, L. P., & Mendonça, C. M. C. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: Estudo de caso do poder judiciário em um Estado do Norte do Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18, 222-245. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>
- Sanhokwe, H. (2022). Evaluating a desire to telework model: The role of perceived quality of life, workload, telework experience and organisational telework support. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 7. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1848>
- Santiago Torner, C. (2023). Teleworking and emotional exhaustion in the Colombian electricity sector: The mediating role of affective commitment and the moderating role of creativity. *Intangible Capital*, 19(2), 207-258. <https://doi.org/10.3926/ic.2139>
- Saurombe, M., Rayners, S., Mokgobu, K., & Manka, K. (2022). The perceived influence of remote working on specific human resource management outcomes during the COVID-19 pandemic. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2033>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics (7th ed.)*. San Francisco, CA: Allyn and Bacon.
- Torres, S., & Orhan, M. A. (2023). How it started, how it's going: Why past research does not encompass pandemic-induced remote work realities and what leaders can do for more inclusive remote work practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 1-21. <https://doi.org/10.1037/mgr0000135>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>