

Liderança influencia a qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas

BRUNA STAMM DE BARROS BARRETO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

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

1. INTRODUÇÃO

Existem várias abordagens conceituais relacionadas ao teletrabalho, discorridas tanto na literatura nacional quanto internacional (Vilarinho et al., 2021). Essencialmente, o teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, é uma forma de organização do trabalho em que os trabalhadores utilizam tecnologias da informação e comunicação (TICs) para realizar suas atividades sem a obrigatoriedade de se deslocarem para um local específico (Rocha & Amador, 2018). É uma modalidade de trabalho relativamente nova no setor público e no privado, mas já é uma tendência global em termos de aumento da eficiência na alocação da força de trabalho (Pantoja et al., 2020).

No entanto, a propagação de uma modalidade de trabalho emergente tem suscitado um crescente interesse em pesquisas voltadas para a compreensão dos principais desafios, benefícios e percepções associados ao trabalho remoto (Andrade et al., 2019). Enquanto alguns argumentam que o teletrabalho proporciona maior flexibilidade, autonomia e oportunidades de crescimento profissional, outros expressam preocupações quanto à dificuldade em estabelecer uma clara separação entre o trabalho e o lazer (Andrade et al., 2019). Nesse contexto, é fundamental compreender a disseminação desse novo modelo produtivo, a fim de aprimorar o planejamento estratégico e identificar os fatores determinantes para a produtividade e bem-estar dos trabalhadores (Carnevale & Hatak, 2020).

O teletrabalho no setor público foi implementado primordialmente em 2006, no Serviço Federal de Processamento de Dados (Barreto & Demo, 2022). Contudo, os últimos anos evidenciaram a tendência da consolidação dessa nova organização de trabalho nas instituições públicas, e a pandemia da Covid-19 e suas incessantes variantes foram mais um estopim na necessidade de investigar implicações que esse modelo pode oferecer ao serviço público (Vilarinho et al., 2021). Por consequência, a literatura destaca a escassez de estudos do teletrabalho no contexto do serviço público (De Vries et al., 2019).

A crescente modificação da natureza do trabalho humano nos últimos 20 anos, seguida pelo desenvolvimento tecnológico nas organizações e nos processos de trabalho, tem como consequência a eclosão de novos arranjos de organização do trabalho, especialmente os flexíveis, como o teletrabalho (Caillier, 2013). Na esfera pública, além da indispensabilidade de lidar com as demandas por inovação, soma-se a necessidade de atender ao cidadão e representar o Estado eficazmente (Villarinho & Paschoal, 2016).

Por isso, para compreender as diversas modificações que assolam as organizações públicas, é imprescindível pesquisar acerca do impacto das estruturas organizacionais, dos impactos socioeconômicos, das influências político-institucionais e do avanço tecnológico no contexto vigente no papel dos líderes das organizações, notadamente em como implementam práticas de gestão de pessoas (GP) com vistas a um maior bem-estar e qualidade de vida no teletrabalho (Barreto & Demo, 2022).

A investigação acerca dos impactos que os estilos de liderança e as práticas de GP geram na QVTe de servidores públicos torna-se cada vez mais importante no atual panorama, considerando ainda as mudanças que os arranjos de trabalho enfrentam. Nesse sentido, é identificada na literatura uma lacuna no que se refere à interação entre liderança, práticas de GP e QVTe. Soma-se a isso a necessidade de testar modelos estruturais mais sofisticados, como de mediação, envolvendo variáveis de GP e comportamento organizacional (Boon et al., 2019). Destarte, o seguinte questionamento é proposto nessa pesquisa: as práticas de gestão de pessoas podem ser mediadoras na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho?

Assim, o objetivo precípua deste estudo é verificar se as práticas de GP podem ser mediadoras da relação entre liderança e QVTe. Sabe-se que a literatura pouco discursa a respeito da liderança em circunstâncias de trabalho remoto e, ainda mais, em tempos de crise e seus reflexos, como a ocasionada pela Covid-19 (Bartsch et al., 2020). Além disso, a QVTe no serviço público também se trata de um tema novo (Pantoja et al., 2020) e pouco explorado, ratificando a oportunidade desta proposta de pesquisa.

Ademais, enquanto implicações práticas, as percepções da amostra pesquisada quanto às variáveis da pesquisa compõem um diagnóstico para os gestores públicos, já que compreender a importância da liderança e das práticas de GP na promoção de um ambiente de teletrabalho saudável pode melhorar a experiência dos servidores públicos nesse contexto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

A crise global ocasionada pela pandemia da Covid-19 e seus efeitos pós-pandêmicos modificaram consideravelmente as operações das empresas, que se viram na necessidade de se adaptar a uma nova realidade e atuar de maneiras distintas das previamente consolidadas (Carnevale & Hatak, 2020). Assim sendo, inúmeros provedores de serviços tiveram que se ajustar ao teletrabalho. Por conseguinte, os contextos transformacionais por si só representam desafios para o líder, no entanto, o cenário pandêmico exacerbou o seu papel, que inevitavelmente estava despreparado para lidar com os desafios impostos em um momento de instabilidade (Bartsch et al., 2021).

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

A GP nas organizações, por seu turno, está relacionada à capacidade de gerenciar recursos humanos (RH), ou seja, possui papel estratégico no que tange à capacidade de gerar melhores resultados organizacionais, a partir da implementação de estratégias, políticas e práticas (Cooke et al., 2020). Ademais, as pessoas nas organizações constituem competência essencial organizacional, assumindo protagonismo na consecução dos resultados, como quer que sejam medidos (Demo et al., 2018).

Segundo Demo et al (2020), as práticas de GP estão baseadas na concepção de que os relacionamentos interpessoais são determinantes na geração de conhecimento e no atingimento dos objetivos organizacionais de forma que, a partir do momento em que os recursos humanos passam a ser considerados como o principal ativo a ser gerenciado, novas perspectivas de GP emergem nas organizações. Assim, as práticas de GP podem ser entendidas como propostas articuladas e integradas às estratégias organizacionais, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados (Demo et al., 2020).

A nova conjuntura mundial, marcada pelo desenvolvimento tecnológico e permeada por crises políticas, econômicas, sociais e sanitárias, fez com que a preocupação acerca da qualidade de vida no trabalho (QVT) recebesse um novo enfoque (Pantoja et al., 2020). Em vista disso, a preocupação com o bem-estar do trabalhador é uma responsabilidade da organização, considerando que afeta o comprometimento com a sua ocupação (Coura et al., 2022). A qualidade de vida trata de um termo que desenvolve distintas interpretações, mas baseia-se mormente nos reflexos dos colaboradores em relação a experiências diversas, como o trabalho (Pantoja et al., 2020).

Outrossim, a QVT se expressa por um conjunto de práticas de gestão que visam à promoção do bem-estar individual e coletivo, ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e ao exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho (Ferreira & Falcão, 2020), definição que lança luz ao importante papel das práticas de GP na promoção de qualidade de vida no trabalho ou no teletrabalho, foco do presente estudo. Conforme Pantoja et al. (2020) aludiu, a QVTe constitui-se no conjunto de práticas de gestão que promovem a predominância de emoções positivas no teletrabalho, permitindo satisfação e realização pessoal e profissional.

Nessa perspectiva, o teletrabalho pode melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, assim como a flexibilidade e a autonomia, mas estudos identificaram a existência de empecilhos em sua implementação, tais quais a sobrecarga e o isolamento social (Abbad et al., 2019). Ademais, líderes brasileiros relataram a respeito da dificuldade de acompanhamento de suas equipes, evidenciando o desafio imposto pelo trabalho virtual no que tange ao controle do desempenho (Barros & Silva, 2010). Portanto, introduzir uma nova organização de trabalho não é suficiente no atingimento de resultados, visto que a cultura organizacional deve ser compatível com as mudanças impostas e também com a percepção dos trabalhadores ali envolvidos (Vilarinho et al., 2021). A seguir, as hipóteses de pesquisa para testar as relações entre as variáveis são apresentadas.

2.1 Liderança e práticas de GP

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

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

2.2 Práticas de GP e QVTe

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

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

2.3 Liderança e QVTe

O papel do líder na promoção da qualidade de vida é extremamente essencial para a construção de relações de confiança, em que o foco nas pessoas ganha destaque (De Vries et al., 2019). Não obstante, também possibilita o desenvolvimento do indivíduo a partir de instrumentos valiosos, tais como a gestão de desempenho (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), permitindo ao líder a identificação de fatores que podem afetar a qualidade de vida dos

trabalhadores e teletrabalhadores (Bartsch et al., 2020). Por isso, a responsabilidade do líder no desenvolvimento da QVTe assume relevância especial, o que caracteriza a hipótese entre as duas variáveis:

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

2.4 Liderança, práticas de GP e QVTe

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

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

3. METODOLOGIA

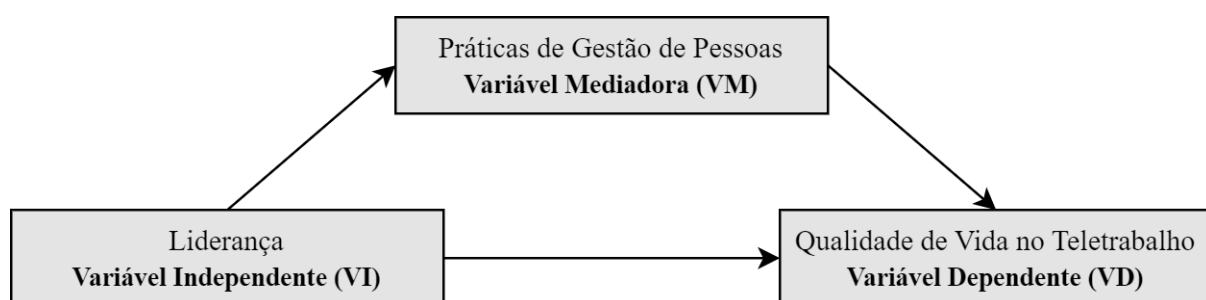
Neste estudo, foi proposta uma pesquisa quantitativa e explicativa, com corte transversal como horizonte temporal. Para a coleta dos dados e informações dos participantes, foi utilizado o *survey* quantitativo como pesquisa de campo. A seguir, os seguintes tópicos metodológicos serão apresentados: modelo de pesquisa, população e amostra, tratamento dos dados, instrumento de pesquisa, coleta e análise dos dados e, por fim, cuidados éticos de pesquisa.

3.1 Modelo de pesquisa

Para verificar a relação entre as variáveis de pesquisa, este estudo caracteriza a liderança como variável preditora ou independente, as práticas de GP como variável mediadora e a QVTe como variável dependente ou critério. A Figura 1 apresenta o modelo de pesquisa proposto.

Figura 1

Modelo de pesquisa



3.2 População e amostra

Esta pesquisa tem como universo servidores públicos que vivenciaram o contexto do teletrabalho. A amostra deste estudo foi selecionada por conveniência, uma vez que o número de servidores em teletrabalho no Brasil é muito grande, ultrapassando 60 mil (Ministério da Economia [ME], 2022). Dessa forma, seguindo a recomendação de Cochran (2007), optou-se por utilizar uma amostra não-probabilística por conveniência. De acordo com o *software* GPower, o tamanho mínimo da amostra necessária para atingir os objetivos estabelecidos com

um poder estatístico de 95% é de 138 participantes. Visando garantir a possibilidade de perdas na etapa de tratamento de dados, a amostra-alvo foi composta por 180 participantes. Para serem elegíveis como participantes da pesquisa, os servidores deveriam ter mais de 18 anos e ter atuado no teletrabalho.

3.3 Instrumento de pesquisa

O questionário utilizado nesta pesquisa foi elaborado com base em escalas cientificamente validadas, incluindo a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (Mourão et al., 2016), a Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Públicas (Costa et al., 2022) e a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho (Andrade et al., 2020). Os dados foram tratados utilizando o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Além disso, o instrumento de pesquisa incluiu uma carta convite, um termo de consentimento livre e esclarecido e perguntas socio-demográficas para caracterização da amostra. Os índices de fidedignidade ou confiabilidade (Alfa de Cronbach) dos fatores de cada variável foram resumidos na Tabela 1.

Tabela 1

Índices de confiabilidade dos fatores

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

3.4 Tratamento dos dados

Após a distribuição dos questionários por meio do *Google Forms*, 178 participantes responderam ao questionário. Utilizou-se o *software* SPSS para o tratamento dos dados. Inicialmente, foi realizada uma análise de *missing values* (Tabachnick & Fidell, 2019), na qual foram excluídos 8 participantes que deixaram um ou mais itens em branco. Em seguida, um participante de uma organização privada foi excluído da amostra por não se enquadrar no perfil deste estudo, resultando em 169 participantes. O método Mahalanobis foi utilizado para identificar os *outliers*, ou seja, sujeitos cujas respostas diferem significativamente da média dos dados coletados na pesquisa (Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019). Com um índice de significância de $p < 0,005$ e as 52 variáveis da pesquisa, o valor de χ^2 foi igual a 79,49 e foram identificados 11 *outliers*.

Além disso, foram realizadas análises de multicolinearidade e singularidade, não identificando inconsistências com base em valores de tolerância maiores que 0,1 e valores de fator de inflação de variância (VIF) inferiores a 10,0 (Hair et al., 2018). Por fim, todos os pressupostos para as análises multivariadas realizadas foram atendidos, incluindo linearidade, normalidade e homocedasticidade dos dados, com base na análise dos gráficos de probabilidade e resíduos (Field, 2018; Hair et al., 2018). Após o tratamento dos dados, a amostra final do

estudo foi composta por 158 participantes, alcançando um poder estatístico de 95% de acordo com os critérios do *software* GPower.

Quanto à caracterização desta amostra, a pesquisa foi realizada com uma ampla gama de servidores públicos de aproximadamente 50 organizações diferentes, sendo que as instituições com maior representatividade foram o Ministério Público do Trabalho (MPT), a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência (Dataprev) e a Agência Nacional de Águas (ANA). A média de idade dos participantes foi de 44 anos, sendo que a faixa etária mais numerosa foi entre 46 e 50 anos, representando 18,99% do total da amostra. Quanto ao gênero, 55,7% dos participantes eram mulheres e 44,3% eram homens. É interessante notar que a maioria dos participantes possuía especialização, totalizando 50,63% da amostra, o que evidencia o alto nível educacional dos servidores públicos atuais. Além disso, aproximadamente 80% dos participantes relataram ter experiência de 1 a 3 anos em teletrabalho, o que pode estar relacionado à pandemia de Covid-19, iniciada em 2019, e à necessidade de adaptação das organizações diante da crise mundial (Carnevale & Hatak, 2020).

3.5 Coleta e Análise dos dados

Os dados foram coletados por meio de um formulário online no Google Forms, que foi distribuído utilizando a técnica “bola de neve” (Parker et al, 2019) nas redes de contato durante o mês de julho de 2022.

Quanto aos procedimentos de análise de dados, em primeira instância, foram feitas análises estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e moda) para diagnóstico das percepções da amostra pesquisada quanto às variáveis da pesquisa. Em seguida, as quatro hipóteses de pesquisa foram testadas por meio de análises de caminhos, segundo os pressupostos de Baron e Kenny (1986) para análise de mediação. As análises de caminhos foram feitas via modelagem por equações estruturais (MEE), utilizando o critério da máxima verossimilhança, cuja principal função é a especificação e estimação de modelos de relações lineares de predição e mediação entre variáveis (Kline, 2015). Os *softwares* estatísticos utilizados para as análises de dados foram SPSS e AMOS.

3.6 Cuidados Éticos de Pesquisa

No que se refere aos aspectos éticos da pesquisa, é importante destacar que, de acordo com o Parágrafo Único do Artigo 1º da Resolução Nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas consultivas que garantem o anonimato dos participantes e a confidencialidade das respostas estão dispensadas de análise ética pelos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) e pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Nesse sentido, é importante ressaltar que a presente pesquisa seguiu rigorosamente os princípios éticos estabelecidos pela legislação vigente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados a seguir.

4.1 Percepção dos servidores quanto à liderança

A identificação da percepção dos servidores quanto à variável liderança é sumarizada na sequência. A Tabela 2 apresenta as análises estatísticas de cada um dos dois fatores de liderança (foco nas pessoas e foco nos resultados), o que possibilita maiores análises para a variável em questão.

Tabela 2*Análises estatísticas descritivas dos fatores de liderança*

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

Ambos os fatores apresentaram altas médias, evidenciando boa percepção sobre a variável de liderança, mas a diferença entre eles suscita discussões sobre modelos de liderança nas organizações. O estilo de liderança é essencial, influenciando o significado que os trabalhadores atribuem ao trabalho (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Líderes precisam de competências compatíveis com novas tecnologias de comunicação, dadas as crescentes expectativas tecnológicas (Van Wart et al., 2019). A amostra de servidores indica um modelo de liderança focado em resultados.

No contexto do teletrabalho, o apoio da liderança está positivamente relacionado à satisfação dos trabalhadores (Kwon et al., 2021). O item "trata os servidores de forma amigável" teve a maior média (4,52) no fator foco nas pessoas, enquanto "deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho" teve a menor (3,64), refletindo a prevalência de um modelo de liderança focado em resultados. A pandemia da Covid-19 mostrou a necessidade de uma liderança focada no ser humano (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Apesar do fator foco nas pessoas ter valor elevado, sua média menor que o fator resultados pode estar relacionada aos desafios do líder em oferecer boas experiências de trabalho durante o distanciamento social, o que pode diminuir o comprometimento e a satisfação (Kwon et al., 2021).

No fator foco nos resultados, os servidores percebem que seus líderes monitoram os resultados do trabalho, com média de 4,40 e desvio de 0,68. "Preocupa-se com o cumprimento das tarefas" teve a maior média (4,68). O acompanhamento dos resultados é crucial para identificar problemas como sobrecarga (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), sendo "acompanha os resultados do trabalho de cada servidor" o item com menor média (4,14). A e-liderança, mediada pelas TICs, influencia atitudes, sentimentos, comportamento e desempenho no teletrabalho (Van Wart et al., 2019). As organizações públicas buscam inovações para resolver problemas gerenciais, e a gestão de desempenho pode promover uma liderança ética e responsável (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

4.2 Percepção dos servidores quanto às práticas de GP

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

Tabela 3*Análises estatísticas descritivas dos fatores de PGP*

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

Considerando o desvio padrão acima de 1,00, a moda de 5,00 indica que os servidores percebem positivamente as ações de treinamento e desenvolvimento, como no item "as necessidades de capacitação/treinamento são levantadas periodicamente" (média 3,82, desvio 1,20, moda 5,00). No entanto, o isolamento no teletrabalho pode interferir no desenvolvimento profissional, exigindo adaptações organizacionais (Cooper & Kurland, 2002). O item "a organização auxilia os servidores a desenvolverem competências" teve a menor moda (4,00), média de 3,78 e desvio de 1,17.

O fator relacionamento, com média de 3,75 e desvio de 0,86, mostra que os servidores percebem as interações no trabalho virtual. "Os servidores são prestativos" obteve a maior média do fator (4,07) e desvio de 0,78. Já "a organização estimula a participação nas decisões" teve menor média (3,23), moda 3,00 e desvio acima de 1,00. Práticas flexíveis e teletrabalho exigem estruturas para integrar teletrabalhadores e garantir objetivos organizacionais, adaptando estilos gerenciais (Maruyama & Tietze, 2012). A interação social é essencial no teletrabalho (Golden, 2006), e gestores devem promover uma cultura de confiança e respeito (Maruyama & Tietze, 2012). "A organização trata os servidores com respeito" teve média de 3,99 e desvio de 0,98. Relacionamentos são fundamentais para o desenvolvimento organizacional e devem ser priorizados em contextos virtuais (Martínez Sánchez et al., 2007; Purvanova & Kenda, 2018).

O fator avaliação de desempenho e competências teve a menor média (3,48) e desvio de 0,94, próximo ao ponto neutro. O item "a avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento profissional" teve moda 3,00, desvio 1,20 e média de 3,06, destacando a importância da avaliação de desempenho na gestão de RH (Suciu et al., 2013). "Os resultados da avaliação de desempenho são comunicados aos servidores" obteve a maior média do fator (3,92), desvio de 1,16 e moda 5,00. Práticas de gestão de pessoas devem ser reforçadas para cumprir objetivos organizacionais e aprimorar o desempenho (Demo et al., 2020).

4.3 Percepção dos servidores quanto à QVTe

Os 5 fatores de QVTe expostos na Tabela 4 evidenciam que a qualidade de vida no trabalho abrange muitas esferas que devem ser discutidas e repensadas em contextos distintos.

Tabela 4

Análises estatísticas descritivas dos fatores de QVTe

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

No que tange à autogestão do teletrabalho, com média de 4,43 e desvio padrão de 0,64, os servidores demonstram eficácia na organização do trabalho e na manutenção de rotinas. O item "o teletrabalho possibilita que eu fique mais próximo(a) à minha família" atingiu média de 4,70, refletindo a visão de que o teletrabalho facilita o equilíbrio entre trabalho e responsabilidades familiares (Abdullah & Ismail, 2012). Quanto ao contexto do teletrabalho, com média de 3,84 e desvio de 0,75, os servidores percebem valorização dos resultados e apoio da chefia, sendo o item "minha chefia apoia a realização do teletrabalho" o mais bem avaliado (média 4,16). Porém, a menor média (3,22) foi para "estando em teletrabalho, tenho

oportunidade de ser promovido(a)”, sugerindo poucas oportunidades de promoção (Diamond, 2008).

A infraestrutura de trabalho, com média de 4,24 e desvio de 0,81, é vista como adequada pelos servidores. Durante a pandemia, organizações adotaram o teletrabalho de forma emergencial, o que trouxe novos riscos psicossociais (Tresierra & Pozo, 2020; Schall & Chen, 2021). O item mais bem avaliado foi “executo minhas atividades em um local com luminosidade adequada” (média 4,51), enquanto “utilizo móveis ergonômicos” teve a menor média (3,86). Na estrutura tecnológica, com média 4,42 e desvio de 0,77, os servidores consideram satisfatórios os softwares e a velocidade da rede, destacando-se “a velocidade da rede de internet é satisfatória” (média 4,47). O suporte de TI e investimentos em software são essenciais para um trabalho remoto eficiente (Mayo et al., 2016; Schall & Chen, 2021).

Por fim, o fator de sobrecarga de trabalho, com média de 2,45 e desvio de 0,88, indica uma percepção significativa de sobrecarga no teletrabalho, especialmente no item “o teletrabalho exige maior comprometimento” (média 1,82). A carga de trabalho e a fadiga devem ser monitoradas para garantir a qualidade de vida profissional (Tresierra & Pozo, 2020; Grant et al., 2013).

4.4 As práticas de GP podem mediar a relação entre QVTe e liderança?

Visando atender ao principal objetivo de avaliar se as práticas de GP podem mediar a relação entre liderança e QVTe, as hipóteses 1, 2 e 3 foram testadas por meio de análises de caminhos via modelagem por equações estruturais (MEE). Apenas o fator contexto do teletrabalho (CT) de QVTe foi considerado no modelo de mediação, por ser o único que apresentou correlação significativa com as variáveis liderança e práticas de GP. Assim, nesta pesquisa, QVTe foi avaliada a partir do contexto do teletrabalho. A Tabela 5 sintetiza os resultados do teste das primeiras hipóteses, os quais são necessários e preliminares para o teste da quarta hipótese (mediação).

Tabela 5
Testes de hipóteses

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

Conforme observado, verificou-se a significância e os coeficientes de regressão (beta) dos modelos, que evidenciam a magnitude e direção das associações entre variáveis dependentes e independentes. Ademais, o coeficiente de determinação (R²) apresenta a porcentagem de variância da variável dependente explicada pela independente, e quanto maior o valor, mais explicativo o modelo se torna (Tabachnick & Fidel, 2019). Todas as associações apresentaram significância, com $p < 0,01$, bem como grande efeito de explicação, com R² acima de 26% (Cohen, 1992).

Avançando para o teste de mediação, as condições estabelecidas por Baron e Kenny (1986) foram testadas simultaneamente. Primeiro, foi identificado se a variável independente (liderança) prediz significamente a variável mediadora (práticas de GP). Depois, se a variável mediadora (práticas de GP) prediz a variável dependente (QVTe). Em terceiro, se a variável independente (liderança) prediz a variável dependente (QVTe). Como quarta condição, é preciso constatar se na presença das variáveis independente e mediadora (liderança e práticas

de GP), a relação anteriormente estabelecida entre liderança (VI) e QVTe diminui (mediação parcial) ou desaparece (mediação total).

Os pressupostos de mediação foram todos atendidos conforme as hipóteses estabelecidas: H1 (Beta = 0,48; R² = 33,3%; valor p<0,01), H2 (Beta = 0,52; R² = 27%; valor p<0,01) e H3 (Beta = 0,52; R² = 27,5%; valor p<0,01), segundo mostra a Tabela 9. Depois, o efeito indireto da variável liderança sobre QVTe foi testado, atingindo o valor significativo de 0,19 (com p<0,01), ou seja, observa-se que, na presença da variável mediadora (PGP), o valor de beta entre L e QVTe diminuiu de 0,52 para 0,34, confirmando a mediação parcial prevista na hipótese 4, com R² de 34,6%, ou seja, a liderança e as práticas de GP conjuntamente explicam 34,6% da variável de QVTe, caracterizando um grande efeito de predição (Cohen, 1992). A Figura 2 e a Tabela 6 ilustram o modelo de mediação testado e os resultados coligidos, respectivamente.

Figura 2

Hipótese 4: Modelo de mediação

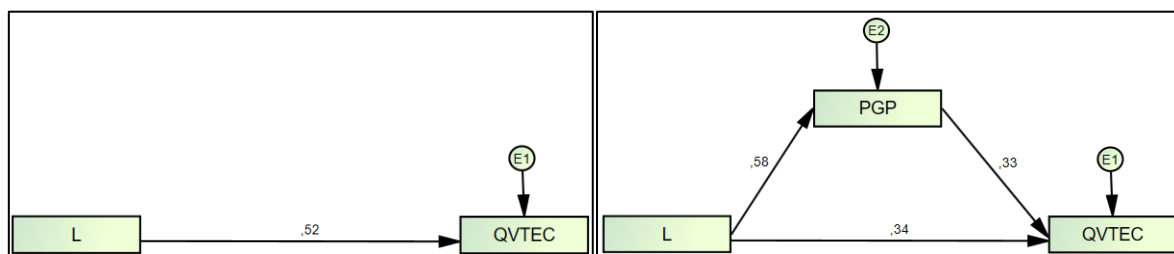


Tabela 6

Hipótese 4: Modelo de mediação

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

As práticas contemporâneas de GP, no contexto de arranjos de trabalho flexíveis, tais como o teletrabalho, oferecem aos trabalhadores maior autonomia e flexibilidade, fornecendo estratégias valiosas para identificar problemas que afetam a qualidade de vida, como a sobrecarga de trabalho (Bathini & Kandathil, 2017), o que converge com a mediação das práticas de GP na relação entre liderança e QVTe. A adoção de práticas que envolvam os trabalhadores nas tomadas de decisão, por meio de uma gestão essencialmente participativa é, dessa forma, facilitada quando a flexibilidade, o redesenho de funções e as práticas de trabalho são enfatizadas (Santana & Cobo, 2020), lançando luz aos desafios que os gestores enfrentam ao liderar servidores socialmente distanciados.

A relação entre liderança e práticas de GP firma-se, principalmente, na criação de uma cultura organizacional que possibilite a eficácia no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Lizano et al., 2014), bem como o alcance das metas propostas aos trabalhadores (Costa et al., 2020). Os estudos de Demo et al. (2018) já apontaram que as práticas de GP são cruciais para o comportamento no trabalho, ou seja, quando essas práticas convergem com as estratégias organizacionais, esse impacto é positivo, cabendo à área de recursos humanos adotar medidas que possibilitem o desenvolvimento humano e profissional, a partir de instrumentos que foquem nas pessoas, como a gestão de desempenho.

Conforme abordado por Adamovic et al. (2021), ainda que as organizações possam facilitar a adoção do trabalho remoto, existe a preocupação dos indivíduos no que tange às desvantagens desveladas no teletrabalho, tais como a exclusão social, carência de oportunidades de promoção e dificuldades no alcance de desenvolvimento e aprendizado. Essa realidade caracteriza um ponto de atenção para que a GP investigue e entenda as barreiras e os facilitadores para a adoção deste arranjo de trabalho, de forma que a qualidade de vida do indivíduo não seja prejudicada (Abbad et al., 2019).

Nesse sentido, a GP em um contexto de pandemia trata de um desafio significativo para a liderança, em que o teletrabalho tornou-se uma norma para muitas organizações em um cenário em que o estresse e o esgotamento dos indivíduos foram exacerbados (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Com isso, cabe à GP adotar políticas e práticas em que as pessoas assumem papel de protagonismo na produção do conhecimento e na eficácia organizacional (Demo et al., 2020), a partir de uma abordagem estratégica integrada e coerente para o desenvolvimento do bem-estar (Armstrong & Taylor, 2020). Os gerentes de RH são, portanto, responsáveis por encontrar maneiras criativas de envolver a força de trabalho, em vias de garantir o compromisso duradouro no ambiente organizacional (Maruyama & Tietze, 2012).

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

Outra limitação refere-se ao fato de que apenas um fator da escala de QVTe (contexto do teletrabalho) apresentou relação significativa com os fatores das variáveis de liderança e práticas de GP, reduzindo a avaliação do construto qualidade de vida no teletrabalho à dimensão contexto do teletrabalho. Isso sinaliza a necessidade de um maior refinamento da escala de QVTe, de modo que este modelo de mensuração possa ser aprimorado, aumentando suas evidências de validade e confiabilidade.

Além disso, como o estudo foi exploratório, investigando relação entre variáveis ainda inexploradas na literatura, os resultados por ora obtidos são mais indicativos que propriamente conclusivos, abrindo larga avenida para que futuros estudos corroborem ou não as relações aqui propostas. Estudos futuros podem, ainda, incrementar o modelo de pesquisa aqui proposto ao acrescentar outras variáveis da psicologia positiva para testar predição e mediação, tais como virtudes organizacionais, resiliência e bem-estar no trabalho.

5. CONCLUSÃO

Os achados deste estudo confirmam a relação hipotetizada entre as três variáveis de pesquisa, onde as práticas de GP efetivamente medeiam a relação entre liderança e QVTe, de forma que o objetivo da pesquisa foi alcançado.

No que se refere às contribuições acadêmicas, o modelo estrutural testado preenche uma lacuna científica ao relacionar as três variáveis de pesquisa, sendo elas a liderança, práticas de GP e QVTe. Ainda, investiga a liderança especificamente no teletrabalho em tempos de crise, cujo tema ainda é pouco investigado na literatura (Bartsch et al., 2020). Ademais, atende à agenda proposta por Boon et al. (2019) para a área de GP no sentido de avançar rumo ao teste de modelos estruturais mais complexos, incluindo mediação.

Como contribuições gerenciais, este estudo oferece aos gestores públicos um diagnóstico científico acerca das percepções assertivas a respeito dos principais pontos de atenção ao gerenciar servidores públicos que atuam no teletrabalho, principalmente no que concerne ao papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas enquanto promotoras de uma maior qualidade de vida no teletrabalho.

Desta forma, pode-se avançar, a partir de uma gestão efetivamente baseada em evidências científicas, na construção de ambientes laborais mais saudáveis e humanizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780.
- Abdullah, H., & Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119-130.
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–34.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240.
- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*, 37(6), 493-502.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606–636.
- Andrade, L. L. S., Oliveira, M. A., & Pantoja, M. J. (2019, 2 a 4 de setembro). Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c. *Anais do 3º Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*. Florianópolis.
- Andrade, L. L. S., Pantoja, M. J., & Figueira, T. G. (2020, 14 a 16 de outubro). Escala de qualidade de vida no teletrabalho: Percepções de servidores e gestores públicos brasileiros. *Anais do XLIV Encontro da Anpad*. Evento Online.
- 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.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th.ed.). Kogan Page Publishers.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barreto, B. S. B., & Demo, G. (2022, 16 a 18 de novembro). Qual modelo de liderança inspira melhores práticas de gestão de pessoas e contribui para uma maior qualidade de vida no teletrabalho no serviço público? *Anais do 33º ENANGRAD*. Encontro Online.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71-91.
- 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.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2017). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, 154, 411-423.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). A Leader's Role in Strategic People Management: Reflections, Gaps and Opportunities. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.

- 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.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, 45(1), 72-88.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Cochran, W. (2007). *Sampling techniques*. (3. ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, New York, 112(1), 155-159.
- Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-23.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Costa, A. C. R., Demo, G., & Coura, K. V. (2022, 9 a 11 de novembro). Human Resources Management Practices in the public service: Proposal of a measurement model. *Anais do XXV Semead*. FEAUSP.
- Coura, K. V., Demo, G., & Scussel, F. (2022). Leadership and Human Resources Management Practices: The mediating role of organizational virtues. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (Eds.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: Teoria e prática* (pp. 117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., Costa, A. C., Coura, K., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(3), 138-158.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.
- Diamond, C. (2008). Telework management and work practices: The case of an Australian telecentre. *Int. J. Services Technology and Management*, 9(2), 93-102.
- Ferreira, M. C. & Falcão, J. T. R. (2020). *Work in the context of COVID-19 pandemic, mental health and quality of work life: Essential guidelines*. Pp. 23-30. In *The impacts of the pandemic on workers and their work relationship*. M. M. de Moraes (Org.). Porto Alegre: Artmed.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340.

- Grant, C. A., Wallace L. M., & Spurgeon P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8a ed.). Cengage, UK.
- 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., Cho, Y.J., & Song, H.J. (2021). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 645-668.
- Lizano E. L., Hsiao, H.-Y., Barak, M. E. M., & Casper, L. M. (2014). Support in the workplace: Buffering the deleterious effects of work-family conflict on child welfare workers' well-being and job burnout. *Journal of Social Service Research*, 40(2), 178-188.
- Lorch, R. F., & Myers, J. L. (1990). Regression analyses of repeated measures data in cognitive research. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 16(1), pp. 149-157.
- Martínez Sánchez, A., Pérez Lozano, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P., & Villena, V.H. (2016). Leader beliefs and CSR for employees: The case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 609-634.
- Ministério da Economia. (2022). ME divulga a visão geral dos vínculos dos servidores. Portal da Transparência. <https://www.portaltransparencia.gov.br/orgaosuperiores/25000-ministerio-da-economi>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Junior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293-304.
- Pantoja, M. J., Andrade L. L. S. & Oliveira, M. A. M, A. (2020). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: Percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. *Revista da UI IPSantarém*. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball Sampling. In P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J.W. Sakshaug, & R.A. Williams (Eds.), *SAGE Research Methods Foundations*.
- Purvanova, R. K., & Kenda, R. (2018). Paradoxical Virtual Leadership: Reconsidering Virtuality Through a Paradox Lens. *Group & Organization Management*, 43(5), 752-786.
- Rocha, C. T. M. d., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162.
- Santana, M., & Cobo, M., J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846-862.
- Schall, M. C., & Chen, P. (2021). Evidence-Based strategies for improving occupational safety and health among teleworkers during and after the coronavirus

- pandemic. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 001872082098458.
- Suciu, L.-E., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (39), 180–200.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed). Boston: Pearson Allyn And Bacon.
- Tresierra, C. E. V., & Pozo, A. C. L. (2020). La fatiga y la carga mental en los teletrabajadores: A propósito del distanciamiento social. *Rev Esp Salud Pública*, 94, 1-17.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: Quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162.
- Villarinho, K. P. B., & Paschoal T. (2016, 25 a 28 de setembro). Teletrabalho no Serpro: Pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. *Anais do 40º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Costa do Saúpe.
- 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.