

Liderança no Teletrabalho Público: Impactos sobre a Qualidade de Vida e o Papel das Práticas de Gestão de Pessoas

Fernanda dos Santos Dias Maia, MADE/UNESA

Leonardo Ferreira Bezerra, MADE/UNESA

Marcus Brauer Gomes, MADE/UNESA, UERJ, UNIRIO

Ettore de Carvalho Oriol, MADE/UNESA

Luiz Victorino, UFJF

Resumo: A implementação do teletrabalho tem se intensificado nos últimos anos, inclusive no setor público brasileiro. Nesse contexto, é necessário compreender os fatores que impactam a qualidade de vida dos trabalhadores que atuam nessa modalidade. Diante disso, esse estudo buscou identificar a influência da Liderança na Qualidade de Vida no Teletrabalho – QVTe, considerando a percepção das Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) como variável moderadora, no contexto do setor público brasileiro. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de corte transversal, com abordagem descritiva e explicativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico aplicado a 245 servidores e empregados públicos em regime de teletrabalho. Os dados foram analisados com técnicas estatísticas multivariadas, especialmente Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados indicaram que as PGP não exercem papel moderador na relação entre liderança e QVTe. Em contrapartida, verificou-se que a liderança, sobretudo aquela que prioriza o foco em pessoas, exerce impacto direto e positivo na QVTe, destacando o papel central dos líderes no bem-estar dos teletrabalhadores. Considerando a escassez de investigações voltadas ao setor público brasileiro, este estudo contribui para o avanço da literatura sobre teletrabalho e fornece subsídios práticos para a formulação de políticas de gestão mais eficazes para este segmento.

Palavras-Chave: Teletrabalho; Qualidade de Vida; Liderança; Práticas de Gestão de Pessoas; Setor Público.

1. Introdução

A expansão do teletrabalho vem despertando o interesse de acadêmicos e profissionais (Allen; Golden; Shockley, 2015), fazendo com que o tema passe a ocupar um espaço relevante nas discussões científicas e organizacionais. Os avanços tecnológicos têm viabilizado a adoção desse arranjo de trabalho desde 1950 (Shaholli et al., 2024), mas foi durante a Pandemia da COVID-19 que a modalidade ganhou protagonismo, viabilizando a continuidade das atividades de diversas organizações num contexto de restrições de contato impostas pelo cenário sanitário (George et al., 2022; Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020).

A pandemia mundial de COVID-19, decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no dia 11 de março de 2020 (OPAS Brasil, 2020), e as restrições de contato resultantes, impulsionaram o crescimento do teletrabalho em escala global. Nos Estados Unidos, a Pesquisa Populacional em Tempo Real (RPS) mostrou que, em fevereiro de 2020, 8,2% da força de trabalho já atuava integralmente de casa, percentual que saltou para 35,2% em maio do mesmo ano (Bick; Blandin; Mertens, 2020). No Brasil, dados da PNAD Contínua apontavam, em 2018, que apenas 5,2% dos trabalhadores do setor privado exerciam suas funções em domicílio. Contudo, a PNAD COVID-19 revelou que, em junho de 2020, esse índice mais que dobrou, alcançando 12,4% da população ocupada (Cardoso; Petri, 2023).

A implementação do teletrabalho para conter a propagação da COVID-19 ocorreu sem que houvesse um planejamento adequado e sem que fosse avaliada a prontidão organizacional (Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020), gerando um ambiente desafiador para a gestão de recursos humanos, o que exigiu o esforço dos gestores para apoiarem sua força de trabalho a se adaptarem ao novo contexto social e de trabalho (Carnevale; Hatak, 2020). Estudos científicos apontaram a necessidade de adaptação das lideranças e das práticas de gestão de pessoas ao contexto do teletrabalho, para a promoção do bem-estar dos trabalhadores (Figueiredo, 2021; Gunther, Hauff e Gubernator, 2022).

A preocupação com o bem-estar é um elemento estratégico para as organizações (Grant; Christianson; Price, 2007), tendo em vista o impacto que exerce na satisfação e no desempenho dos funcionários (Bakker; Demerouti, 2007). Desta forma, Silva (2023) defende que a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) deve ser incluída como parte da estratégia competitiva das organizações, na busca por uma produtividade saudável (Schirrmeyer; Limongi-França, 2012).

Considerando a tendência de continuidade da expansão do teletrabalho mesmo após a pandemia (George et al., 2022), diversas pesquisas têm buscado compreender seus impactos na qualidade de vida dos trabalhadores (Alves e Demo, 2024; Beckel e Fisher, 2022; Bosua, et al., 2013; Carnevale; Hatak, 2020; Silva, 2023), aspecto reconhecido como fundamental para o engajamento e comprometimento dos colaboradores (Bakker e Demerouti, 2007; Silva, 2023), refletindo diretamente na melhoria do desempenho organizacional (Santos; Pereira, 2023).

Apesar da relevância do tema, ainda existem lacunas na literatura sobre como fatores organizacionais, como a liderança e as práticas de gestão de pessoas influenciam a qualidade de vida no teletrabalho. Andrade (2020) destaca que estudos que abordem os desafios do teletrabalho na esfera pública são escassos, visto que a maior parte das pesquisas foi realizada no setor privado. Filardi, Castro e Zanini (2020) reforçam a necessidade de a esfera pública buscar a adoção de um modelo de gestão mais aderente ao contexto do teletrabalho, de maneira a favorecer tanto a eficiência como a qualidade de vida dos trabalhadores.

Diante do contexto apresentado, o objetivo desse estudo foi identificar a influência da Liderança na Qualidade de Vida no Teletrabalho – QVTe, considerando a percepção das Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) como variável moderadora, no contexto do setor público brasileiro.

2. Fundamentação teórica

O teletrabalho vem se apresentando como uma alternativa de arranjo de trabalho promissora, substituindo as formas tradicionais praticadas nas organizações (Vilarinho; Pascoal; Demo, 2020). A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades define teletrabalho como “modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local da sede da empresa, por meio das tecnologias de informação e comunicação, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação” (SOBRATT¹, 2020, p. 7). Andrade (2020) relaciona as seguintes características ao teletrabalho: modalidade de trabalho realizada fora do ambiente corporativo, que utiliza ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), proporciona flexibilidade e tem como objetivo principal a obtenção de produtividade.

Baruch e Nicholson (1997) defendem que o teletrabalho eficaz requer a presença de quatro fatores simultaneamente: (1) Tecnologia apropriada: o trabalhador remoto deve ter acesso à infraestrutura tecnológica adequada, incluindo *hardware*, *software*, conectividade de internet confiável e ferramentas de comunicação eficazes; (2) Trabalho: as atividades desempenhadas devem ser compatíveis com o teletrabalho. Isso significa que as tarefas podem ser realizadas remotamente sem comprometer a produtividade, a colaboração e a qualidade do trabalho; (3) Pessoal: os profissionais precisam ter o perfil adequado, incluindo características como autodisciplina, organização, autonomia e habilidades de comunicação; (4) Organização apropriada: a empresa deve oferecer suporte ao teletrabalhador, incluindo políticas claras, uma cultura organizacional que favoreça o trabalho remoto e mecanismos para manter a interação e a supervisão dos funcionários.

No Brasil, o primeiro órgão público a adotar o modelo do teletrabalho domiciliar foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que atua na prestação de serviços em tecnologia da informação e comunicação para o setor público, sendo considerada uma das maiores organizações públicas mundiais neste ramo. A iniciativa surgiu com um projeto-piloto em 2006 (Silva, 2015). Outros órgãos públicos também passaram a adotar o teletrabalho, como a Controladoria Geral da União, a Advocacia Geral da União e o Banco Central do Brasil (Cardoso; Petri, 2023).

2.1. Vantagens e desvantagens do Teletrabalho

O quadro a seguir apresenta algumas vantagens e desvantagens apontadas nos estudos sobre o teletrabalho:

Quadro 1 - Síntese das Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

VANTAGENS		DESvantagens	
- Maior flexibilidade	Baruch, 2000. Steude, 2021. Ng, Lit e Cheung, 2022.	- Isolamento profissional	Vries, Tummers e Bekkers, 2018. Gunther, Hauff e Gubernator, 2022.

¹ A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT): fundada em 1999, é uma associação científica e profissional dedicada à promoção de estudos, debates e práticas relacionadas ao teletrabalho no Brasil.

- Melhora do desempenho	Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021. Vahdat, 2022. George et al., 2022.
- Melhora no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Barros e Silva, 2010. Talukder e Galang, 2021. George et al., 2022. Gibson et al., 2023. Shaholli et al., 2024.
- Maior bem-estar	De Vries, Tummers e Bekkers, 2018. Pereira, et al., 2021. Beckel e Fisher, 2022.
- Maior autonomia, satisfação e motivação	Andrade, Oliveira e Pantoja, 2019. Beckel e Fisher, 2022.
- Redução da exaustão	Sardeshmukh, Sharma e Golden, 2012.
- Evita o estresse do trânsito e reduz gastos com roupas e alimentação	Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021.
- Maior inclusão social - Proteção do meio ambiente	Rocha e Amador, 2018.
- Retenção de talentos e redução de turnover	Rocha e Amador, 2018.
- Redução do absenteísmo	Andrade, Oliveira e Pantoja, 2019. Beckel e Fisher, 2022.
- Redução dos custos para as organizações	Baruch, 2000.

Fonte: Elaborado pelos autores.

	Ng, Lit e Cheung, 2022.
- Dificuldade de comunicação e integração	Barros e Silva, 2010. Nogueira e Patini, 2012. Nogueira, 2012.
- Menor visibilidade - Dificuldades de promoção	Barros e Silva, 2010. Vries, Tummers e Bekkers, 2018.
- Preconceito e desconfiança por parte de colegas e chefes por não estarem presentes fisicamente	Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021.
- Redução das interações pode prejudicar a coesão da equipe	Santos e Pereira, 2023.
- Perda da identidade organizacional / sentimento de pertença / - Perda de vínculo emocional	Santos e Pereira, 2023. Sardeshmukh, Sharma e Golden, 2012. Filardi, Castro e Zanini, 2020.
- Suporte social limitado/ Maior ambiguidade de papéis	Sardeshmukh, Sharma e Golden, 2012.
Dificuldade de manutenção da cultura organizacional	Gibson et al., 2023.

Apesar da complexidade envolvida na realização do teletrabalho, apresentando tanto consequências positivas como custos pessoais, a maioria dos trabalhadores demonstra elevada adesão a essa forma de trabalho, considerando que os benefícios superam os custos (Barros e Silva, 2010). Tendo em vista que esta modalidade é uma tendência no cenário atual, sua implementação deve ser executada observando alguns cuidados, que abordaremos na próxima seção.

2.2 Cuidados na Implementação do Teletrabalho

Ao implementar o teletrabalho, as organizações devem observar alguns cuidados, de forma a potencializar seus efeitos positivos e minimizar os efeitos negativos (Pantoja, Andrade e Oliveira 2020; Santos e Pereira, 2023). As recomendações dos pesquisadores incluem:

Quadro 2 - Estado da Arte das Recomendações para o Teletrabalho

RECOMENDAÇÕES	REFERÊNCIA
Comunicar amplamente o objetivo maior da organização e a sua importância.	George et al., 2022.
Oferecer infraestrutura tecnológica e suporte adequados.	Bosua et al., 2013. Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020. Ng, Lit e Cheung, 2022. Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021. Straus et al., 2023.
É importante que o local de trabalho seja adequado, para uma experiência positiva. Espaço, luminosidade, isolamento acústico e mobiliário devem ser observados.	Galanti et al., 2021. Santos e Pereira, 2023.
Atenção ao perfil e seleção adequada dos trabalhadores que irão atuar nessa modalidade.	Bosua et al., 2013. Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020. Baruch, 2000.
Treinar equipes e gestores para a utilização das tecnologias necessárias à realização das atividades e para a administração do tempo.	Bosua et al., 2013. Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020. Vahdat, 2022. Ng, Lit e Cheung, 2022.
Definição de tarefas claras: realizar reuniões frequentes on-line ou presenciais, para alinhamento dos objetivos.	Pantoja, Andrade e Oliveira, 2020. Sardeshmukh, Sharma e Golden, 2012.
Estabelecimento de uma relação de confiança entre gestores e equipes.	Avolio, Kahai e Dodge, 2000; Vries, Tummers e Bekkers, 2018. Günther, Hauff e Gubernator, 2022
Auxiliar as equipes a manterem o apoio entre colegas, disponibilizando ferramentas de comunicação digital que facilitem o contato e promover momentos e atividades presenciais que incentivem a socialização informal.	George et al., 2022. Liao, Li e Liu, 2024. Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021. Straus et al., 2023. Sardeshmukh, Sharma e Golden, 2012.
Incentivar a gestão eficaz das fronteiras entre trabalho e família, a fim de evitar o conflito de papéis. Acredita-se que desta forma tanto desempenho no trabalho como na função familiar são facilitados.	Allen, Golden e Shockley, 2015. Barros e Silva, 2010. Liao, Li e Liu, 2024.
Cultura organizacional deve favorecer o teletrabalho, através da promoção de relacionamentos de confiança entre líderes e liderados e onde os trabalhadores são medidos por resultados.	Baruch, 2000.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Bosua et al. (2013) alertam, ainda, que nem todas as funções e tarefas são propícias ao teletrabalho, portanto, sua implementação deve ser avaliada cuidadosamente. Enquanto tarefas que demandam contato intenso com clientes podem ser inviáveis, atividades cognitivas que requerem alta concentração tendem a ser mais produtivas em ambientes sem interrupções. Além disso, a seleção adequada dos trabalhadores que irão atuar no teletrabalho é essencial (Pantoja; Andrade; Oliveira, 2020). Bosua et al. (2013) afirmam que o sucesso do teletrabalho depende de os trabalhadores serem automotivados, autodisciplinados e autogeridos. Além disso, a adequação ao teletrabalho requer organização, comprometimento (Andrade, 2020), conhecimentos de informática, tenacidade, habilidades de comunicação e gerenciamento do tempo (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021).

2.3 Qualidade de Vida no Teletrabalho

O bem-estar dos funcionários é uma preocupação importante para as organizações (Grant; Christianson; Price, 2007), na busca por uma produtividade saudável (Schirrmeyer; Limongi-França, 2012). Nesse sentido, Vacchiano, Fernandez e Schmutz (2024) relatam um crescente interesse na investigação dos impactos do teletrabalho sobre a qualidade de vida dos trabalhadores. Segundo Andrade (2020), a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) envolve a prevalência de emoções e humores positivos, proporcionando satisfação, realização pessoal e profissional.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito amplo, subjetivo e multidimensional, pois implica em considerar a totalidade do indivíduo e a complexidade das interações entre o trabalhador e seu ambiente de atuação (Pereira et al., 2021). Além da promoção do bem-estar dos empregados, a QVT também tem por objetivo a sobrevivência organizacional, uma vez que a satisfação dos colaboradores influencia diretamente no desempenho da empresa, fazendo com que o tema seja incluído como parte da estratégia competitiva (Silva, 2023).

Santos e Pereira (2023) relacionam o bem-estar com o predomínio de emoções e afetos positivos sobre emoções e afetos negativos, oportunidades de desenvolvimento de conhecimentos e habilidades, realização de objetivos de vida, segurança física e psicológica e ambiente de trabalho socialmente ativo e rico. O bem-estar de uma pessoa pode ser avaliado sob três dimensões: psicológica, física e social. A dimensão psicológica abrange autoaceitação, crescimento pessoal, propósito de vida e relacionamentos positivos. A dimensão física se refere à saúde geral do corpo, incluindo aptidão, nutrição e ausência de doenças. A dimensão social engloba a qualidade dos relacionamentos e sentimento de pertença (Grant; Christianson; Price, 2007).

O bem-estar psicológico possui dois componentes: hedônico e eudaimônico. O hedônico se relaciona à busca do prazer e prevenção da dor, enfatizando a importância de experimentar emoções positivas e satisfação na vida. O eudaimônico, por outro lado, está centrado na realização do próprio potencial e em viver uma vida significativa, envolve crescimento pessoal, autoaceitação e busca de metas que contribuam para um senso de propósito. Os estudos apontam que ambas as dimensões são cruciais para o bem-estar holístico. (Ryan; Deci, 2001).

Estudos indicam uma relação positiva entre o trabalho fora do ambiente corporativo e o bem-estar, evidenciando que essa prática contribui para um equilíbrio mais eficiente entre a vida profissional e pessoal (Beckel e Fisher, 2022; Bosua et al., 2013; Pereira et al., 2021). No entanto, a forma como o teletrabalho afeta a qualidade de vida vai depender de fatores como o ambiente de trabalho remoto, a intensidade e, ainda, características de personalidade, escolhas e preferências do trabalhador (Vacchiano; Fernandez; Schmutz, 2024).

2.4 Liderança e Práticas de Gestão de Pessoas

As pessoas desempenham um papel estratégico e relevante nas organizações, constituindo fonte de competência organizacional essencial, por isso precisam ser valorizadas e desenvolvidas por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas (Demo; Fogaça; Costa, 2018), com foco na interação indivíduo-trabalho-organização (Pereira, et al. 2021). Essas práticas abrangem aspectos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento (T&D), comunicação,

relacionamento, condições de trabalho, participação e autonomia, avaliação de desempenho, remuneração e sistemas de recompensa (Melo; Demo, 2024).

O contexto do teletrabalho exige a adaptação das Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) e da liderança ao contexto digital. Gunther, Hauff e Gubernator (2022) alertam sobre a importância desses dois componentes serem considerados em conjunto para a obtenção de uma visão holística de seus efeitos no bem-estar do teletrabalhador, já que ambos apresentam efeitos independentes, mas complementares. Embora a liderança seja crucial, ela não é suficiente sem o suporte das práticas organizacionais formais (Gunther et al., 2022). De acordo com Bauwens e Cortellazzo (2024), a liderança digital é moldada pelas normas da organização, pelo desenho dos processos e pelas ferramentas que são disponibilizadas para as equipes. E a liderança, por sua vez, tem um papel fundamental na percepção das PGP (Alves; Demo, 2024).

Liderar equipes distribuídas geograficamente envolve um maior grau de complexidade, o que exige do líder uma série de habilidades para influenciar as pessoas (Bauwens e Cortellazzo, 2024; Paschoiotto, Soares e Lima, 2021). Segundo Nuratri, Achmad e Saputra (2022), equipes virtuais demandam uma liderança mais colaborativa, onde os líderes atuam como facilitadores em vez de controladores. A qualidade da comunicação é fundamental no mundo virtual, exigindo habilidades diferentes das utilizadas tradicionalmente pelos líderes (Figueiredo, 2021; Nuratri, Achmad e Saputra, 2022). O fato de estar fisicamente distante requer que o gestor seja mais objetivo e mais focado no resultado final, ficando a cargo do teletrabalhador o autogerenciamento, o que exige uma relação de confiança entre eles (Nogueira; Patini, 2012).

A teoria de Blake e Mouton propõe que o estilo de liderança de um indivíduo pode variar conforme o contexto ou a situação, portanto, os líderes não utilizam um único estilo de liderança, mas ajustam sua abordagem conforme as demandas da situação (Mourão; Faiad; Coelho Junior, 2016). No contexto do teletrabalho, as formas hierárquicas de liderança são menos apropriadas, sendo indicado um estilo de liderança mais orientado ao relacionamento (Vries; Tummers Bekkers, 2018).

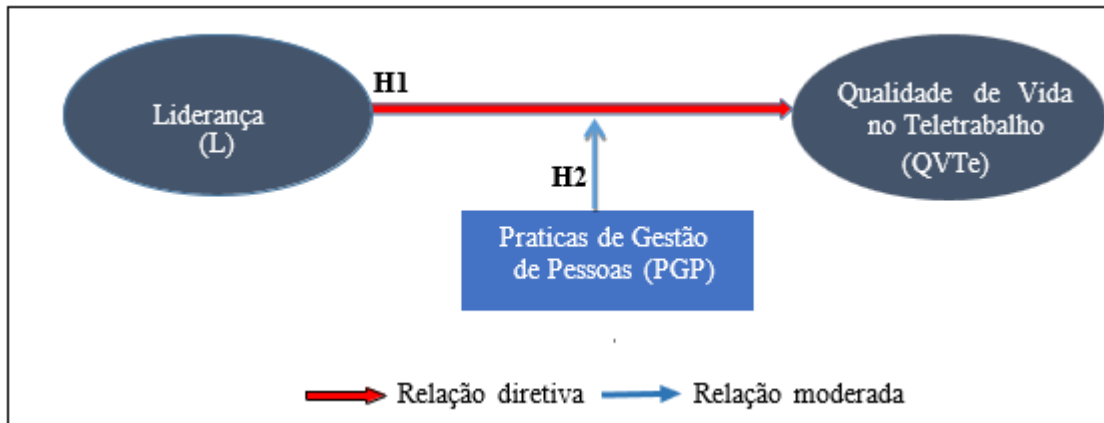
O modelo demanda-recursos de trabalho (em inglês, *Job Demands-Resources Model JD-R*) é um modelo teórico fundamental para explicar os vínculos positivos entre as práticas de GP e liderança para o bem-estar dos trabalhadores (Gunther; Hauff; Gubernator, 2022), se constituindo recursos para mitigar os desafios dos teletrabalhadores. Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012) consideram o modelo particularmente adequado para examinar os efeitos multidimensionais do teletrabalho na exaustão e no engajamento dos funcionários. A compreensão da influência das demandas e recursos do trabalho é fundamental para a promoção da saúde e bem-estar do teletrabalhador (Beckel e Fisher, 2022).

Considerando o referencial teórico, foram formuladas duas hipóteses iniciais para esta pesquisa:

Hipótese 1 (H1): A Liderança influencia positivamente na Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe).

Hipótese 2 (H2): A relação entre Liderança e QVTe é moderada pela percepção das Práticas de Gestão de Pessoas (PGP).

Figura 1: modelo testado



3. Método de pesquisa

A pesquisa adotou abordagem quantitativa, de corte transversal, com caráter descritivo e explicativo, tendo como foco a análise da relação entre liderança, práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no teletrabalho no setor público brasileiro. A população contemplou servidores estatutários e empregados públicos sob regime CLT que atuavam em teletrabalho em regime total ou parcial. A amostra, de caráter não probabilístico e obtida por conveniência, foi composta por participantes em diferentes cargos e níveis hierárquicos, possibilitando captar múltiplas percepções.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico estruturado, aplicado no período de 02/05/25 a 06/06/2025, resultando em 245 respostas válidas. O questionário foi composto por três instrumentos testados e validados em estudos anteriores. A liderança foi avaliada por meio da Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE), baseada no modelo de Blake e Mouton (1964), que contempla os focos em pessoas e em resultados (Mourão et al., 2016). As Práticas de Gestão de Pessoas foram mensuradas pela Escala de Práticas de Gestão de Pessoas Públicas (EPGP Pública), que avalia frequência e efetividade em fatores como relacionamento, TD&E e gestão por competências (Costa, 2021). Já a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) foi mensurada pela escala de Andrade et al. (2020), adaptada ao setor público e estruturada em cinco dimensões: autogestão, contexto, infraestrutura, tecnologia e sobrecarga.

As informações foram analisadas por meio de técnicas estatísticas multivariadas, com ênfase na Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizada para avaliar tanto os efeitos diretos quanto os efeitos moderadores entre as variáveis investigadas.

4. Resultados

4.1. Teste do modelo em que as PGP são tratadas como moderadora da relação entre a Liderança e a QVTe

Como etapa inicial, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (CFA), a qual revelou que seis itens do questionário apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,600, valor de corte

recomendado por Hair et al. (2009). Diante disso, tais itens foram excluídos do modelo, assegurando maior consistência e validade das medidas utilizadas.

Realizado o teste de validade convergente, todos os itens de escala atingiram carga fatorial superior ao valor de corte, sendo a sua validade conformada (Bido et al., 2019; Hair et al., 2009; Malhotra et al., 2017; Pedhazur e Schmelkin, 1991).

Tabela 1 - Teste de Validade Convergente do modelo de medição

Teste de Validade Convergente – Carga Fatorial					
	Estimate	Mean	Std Deviation	t-Statistics	p-values
Lider_01 <- Liderança Foco nas Pessoas	0.897	0.894	0.030	30.342	< 0.001
Lider_02 <- Liderança Foco nas Pessoas	0.817	0.807	0.064	12.678	< 0.001
Lider_03 <- Liderança Foco Resultados	0.799	0.782	0.085	9.349	< 0.001
Lider_04 <- Liderança Foco Resultados	0.855	0.848	0.046	18.650	< 0.001
Lider_05 <- Liderança Foco nas Pessoas	0.793	0.788	0.068	11.588	< 0.001
Lider_07 <- Liderança Foco nas Pessoas	0.819	0.810	0.061	13.442	< 0.001
Lider_08 <- Liderança Foco Resultados	0.769	0.760	0.077	9.963	< 0.001
Lider_09 <- Liderança Foco Resultados	0.866	0.863	0.043	20.060	< 0.001
Lider_10 <- Liderança Foco nas Pessoas	0.780	0.780	0.071	10.917	< 0.001
Lider_11 <- Liderança Foco nas Pessoas	0.851	0.848	0.056	15.287	< 0.001
PGSP_01 <- PGP_Relacionamento	0.839	0.837	0.044	19.216	< 0.001
PGSP_02 <- PGP_Relacionamento	0.832	0.828	0.053	15.646	< 0.001
PGSP_03 <- PGP_Relacionamento	0.718	0.715	0.071	10.078	< 0.001
PGSP_05 <- PGP_Relacionamento	0.589	0.579	0.112	5.272	< 0.001
PGSP_06 <- PGP_Relacionamento	0.605	0.598	0.105	5.754	< 0.001
PGSP_07 <- PGP_Relacionamento	0.808	0.799	0.061	13.220	< 0.001
PGSP_09 <- PGP_TD&E	0.820	0.814	0.053	15.334	< 0.001
PGSP_10 <- PGP_TD&E	0.893	0.892	0.028	31.506	< 0.001
PGSP_11 <- PGP_TD&E	0.821	0.812	0.068	11.981	< 0.001
PGSP_12 <- PGP_Avaliação de desempenho	0.820	0.811	0.070	11.669	< 0.001
PGSP_13 <- PGP_Avaliação de desempenho	0.849	0.848	0.047	18.237	< 0.001
PGSP_14 <- PGP_Avaliação de desempenho	0.623	0.606	0.134	4.661	< 0.001
QVT_02 <- QVT_Autogestão teletrab	0.756	0.751	0.063	11.949	< 0.001
QVT_03 <- QVT_Autogestão teletrab	0.872	0.870	0.041	21.325	< 0.001
QVT_04 <- QVT_Autogestão teletrab	0.726	0.727	0.066	10.933	< 0.001
QVT_05 <- QVT_Autogestão teletrab	0.906	0.904	0.027	33.718	< 0.001
QVT_06 <- QVT_Autogestão teletrab	0.834	0.835	0.040	21.022	< 0.001
QVT_07 <- QVT_Autogestão teletrab	0.644	0.652	0.114	5.646	< 0.001
QVT_08 <- QVT_Autogestão teletrab	0.724	0.731	0.086	8.431	< 0.001
QVT_09 <- QVT_Autogestão teletrab	0.796	0.794	0.044	17.961	< 0.001
QVT_10 <- QVT_Autogestão teletrab	0.672	0.672	0.087	7.709	< 0.001
QVT_11 <- QVT_Autogestão teletrab	0.753	0.762	0.046	16.294	< 0.001
QVT_12 <- QVT_Contexto teletrab	0.742	0.728	0.082	9.039	< 0.001
QVT_14 <- QVT_Contexto teletrab	0.786	0.787	0.052	15.258	< 0.001
QVT_15 <- QVT_Contexto teletrab	0.818	0.820	0.048	17.083	< 0.001
QVT_16 <- QVT_Contexto teletrab	0.697	0.689	0.100	6.958	< 0.001
QVT_17 <- QVT_Contexto teletrab	0.671	0.662	0.102	6.603	< 0.001
QVT_18 <- QVT_Infra	0.924	0.923	0.025	36.284	< 0.001
QVT_19 <- QVT_Infra	0.923	0.923	0.024	38.086	< 0.001
QVT_20 <- QVT_Infra	0.864	0.861	0.047	18.373	< 0.001
QVT_21 <- QVT_Estrutura Tecn	0.920	0.920	0.027	34.387	< 0.001
QVT_22 <- QVT_Estrutura Tecn	0.915	0.915	0.026	35.588	< 0.001
QVT_23 <- QVT_Estrutura Tecn	0.863	0.863	0.036	23.981	< 0.001
QVT_24_-1 <- QVT_Sobrecarga	0.802	0.781	0.123	6.495	< 0.001
QVT_25_-1 <- QVT_Sobrecarga	0.811	0.779	0.153	5.288	< 0.001
QVT_26_-1 <- QVT_Sobrecarga	0.824	0.808	0.126	6.538	< 0.001

Fonte: Elaborado pela

Para validar os resultados dos testes das hipóteses, foi verificado se a Confiabilidade Composta e a AVE dos construtos de segunda ordem alcançaram valores válidos, ou seja, valores acima de 0.700 para a CR e 0.500 para a AVE (Hair et al., 2009; Valentini e Damásio, 2016). Conforme Tabela 2, todos os resultados foram validados para os construtos de segunda ordem e os construtos de primeira ordem (Tabela 1) se mantiveram estáveis e com índices válidos. Estes resultados garantem que os coeficientes encontrados nas regressões, referentes ao teste do modelo estrutural, são válidos e conferem segurança à análise e interpretação dos testes das hipóteses propostas com base no modelo teórico de base.

Tabela 2 - Validade Discriminante para Construtos de Primeira Ordem do Modelo

Validade Discriminante, Confiabilidade Composta e AVE

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
4 - Liderança Foco Resultados	0.824										
5 - Liderança Foco nas Pessoas	0.717	0.828									
6 - PGP_Avaliação de desempenho	0.386	0.579	0.770								
7 - PGP_Relacionamento	0.414	0.376	0.492	0.745							
8 - PGP_TD&E	0.433	0.439	0.484	0.496	0.845						
9 - QVT_Autogestão teletrab	0.388	0.468	0.136	0.204	0.256	0.774					
10 - QVT_Contexto teletrab	0.319	0.557	0.543	0.464	0.644	0.449	0.746				
11 - QVT_Estrutura Tecn	0.289	0.332	0.087	0.187	0.191	0.587	0.303	0.900			
12 - QVT_Infra	0.228	0.320	0.051	0.113	0.179	0.545	0.412	0.598	0.904		
13 - QVT_Sobrecarga	0.155	0.123	0.067	0.007	0.342	0.182	0.310	0.189	0.286	0.812	
Composite reliability (rho_c)	0.894	0.929	0.810	0.787	0.882	0.930	0.861	0.927	0.931	0.853	> 0.70
Average variance extracted (AVE)	0.679	0.685	0.593	0.556	0.714	0.599	0.556	0.810	0.818	0.660	> 0.50

Nota: Os valores diagonais são a raiz quadrada do AVE para testar a validade discriminante dos construtos, seguindo a proposta apresentada por Fornell and Larcker (1981).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3 - Validade Discriminante para Construtos de Segunda Ordem do Modelo

Validade Discriminante, Confiabilidade Composta e AVE para variáveis de 2 ordem						
	1	2	3			
1 - Liderança	0.924					
2 - Práticas de Gestão de Pessoas	0.588	0.811				
3 - Qual Vida	0.523	0.388	0.712			
Cronbach's alpha	0.921	0.812	0.916	> 0.70		
Composite Reliability	0.921	0.852	0.828	> 0.70		
Average variance extracted (AVE)	0.853	0.658	0.507	> 0.50		

Nota: Os valores diagonais são a raiz quadrada do AVE para testar a validade discriminante dos construtos, seguindo a proposta apresentada por Fornell and Larcker (1981).

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo testou duas hipóteses: H1 - que trata da influência da Liderança sobre a Qualidade de Vida e H2 - que trata da moderação exercida por PGP sobre a Relação dentre Liderança e Qualidade de Vida. Para este teste, apenas H1 foi suportada estatisticamente com beta de 0.427 e p-value de 0.004, inferior a 0.05 (Bido e Da Silva, 2019; Hair et al., 2009). A H2 não foi suportada estatisticamente pois apresentou um resultado com p-value de 0.379, bem acima do ponto de corte de 0.05 (Hair et al., 2009).

Tabela 4 - Teste das Hipóteses do Modelo

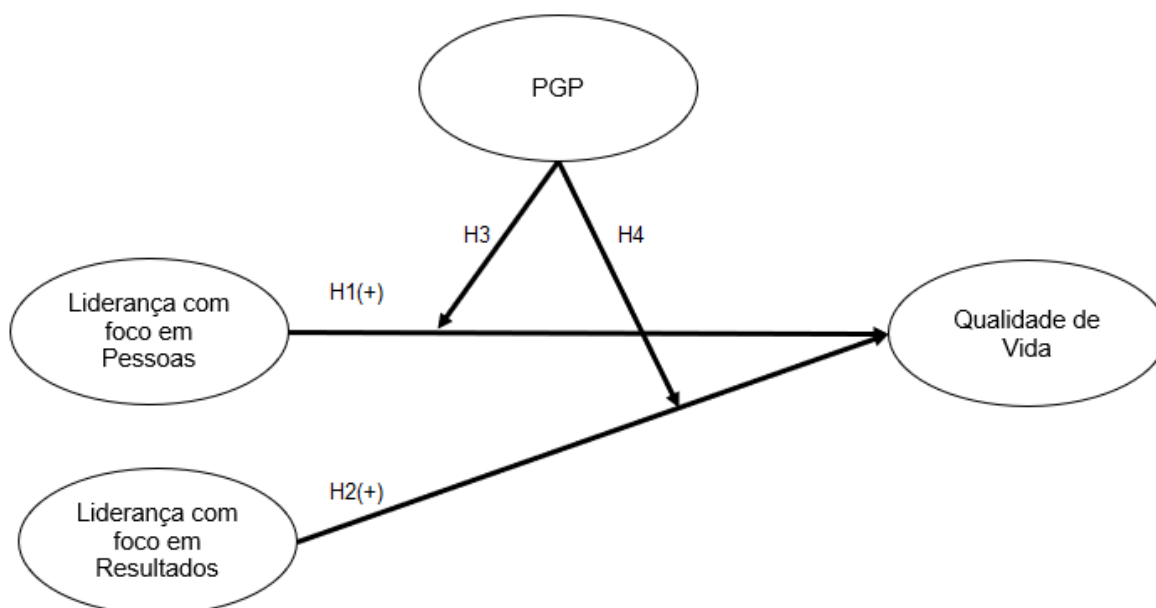
Coeficiente de Caminho – Teste das Hipóteses							
	Estimate	Mean	Std Deviation	t-Statistics	p-values	R ² Adjusted	Hypothesis
H1(+) Liderança -> Qual_Vida	0.427	0.421	0.148	2.888	0.004	0.371	Supported
Práticas de Gestão de Pessoas -> Qual_Vida	0.131	0.126	0.149	0.881	0.379		Not Suported
H2(+) Práticas de Gestão de Pessoas x Liderança -> Qual_Vida	-0.063	-0.063	0.079	0.803	0.422		Not Suported

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Teste do modelo em que PGP são tratadas como moderadoras na relação entre a variável Liderança Desmembrada (Foco em pessoas / Foco em resultados) e a QVTE

Como o modelo testado não apresentou valores válidos para a moderação das PGP, propusemos um modelo alternativo em que os diferentes perfis de Liderança sejam testados de forma independente dentro do modelo.

Figura 2 - Modelo Estrutural de Moderação testado – Liderança desmembrada



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com essa proposta, o modelo passa a ter agora quatro hipóteses. H1(+) que verifica a validade da influência da Liderança com foco na Pessoas sobre a Qualidade de Vida, a H2(+) que verifica a influência da Liderança com foco nos Resultado sobre a Qualidade de Vida, a H3 que verifica a moderação das PGP sobre a relação de Liderança com foco em Pessoas com a Qualidade de Vida e H4 que verifica a moderação das PGP sobre a relação entre a Liderança com foco em Resultados com a Qualidade de Vida.

Tabela 5 - Validade discriminante para construtos de Primeira Ordem do modelo

Validade Discriminante, Confiabilidade Composta e AVE											
	5	6	7	8	9	10	11	12			
5 - PGP_Avaliação de desempenho	0.770										
6 - PGP_Relacionamento	0.492	0.745									
7 - PGP_TD&E	0.484	0.496	0.845								
8 - QVT_Autogestão teletrab	0.136	0.204	0.256	0.774							
9 - QVT_Contexto teletrab	0.543	0.464	0.644	0.449	0.746						
10 - QVT_Estrutura Tecn	0.087	0.187	0.191	0.587	0.303	0.900					
11 - QVT_Infra	0.051	0.113	0.179	0.545	0.412	0.598	0.904				
12 - QVT_Sobrecarga	0.067	0.008	0.342	0.182	0.310	0.189	0.286	0.812			
Composite reliability (rho_c)	0.810	0.787	0.882	0.930	0.861	0.927	0.931	0.853	> 0.70		
Average variance extracted (AVE)	0.593	0.556	0.714	0.599	0.556	0.810	0.818	0.660	> 0.50		

Nota: Os valores diagonais são a raiz quadrada do AVE para testar a validade discriminante dos construtos, seguindo a proposta apresentada por Fornell and Larcker (1981).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 6 - Validade discriminante para construtos de Segunda Ordem do modelo

Validade Discriminante, Confiabilidade Composta e AVE para variáveis de 2 ordem				
	1	2	3	4
1 - Liderança Foco Resultados	0.821			
2 - Liderança Foco nas Pessoas	0.713	0.827		
3 - Práticas de Gestão de Pessoas	0.513	0.576	0.811	

4 - Qual Vida	0.427	0.542	0.389	0.712	
Cronbach's alpha	0.841	0.908	0.812	0.916	> 0.70
Composite reliability (rho_c)	0.892	0.928	0.852	0.828	> 0.70
Average variance extracted (AVE)	0.675	0.684	0.658	0.507	> 0.50

Nota: Os valores diagonais são a raiz quadrada do AVE para testar a validade discriminante dos construtos, seguindo a proposta apresentada por Fornell and Larcker (1981).

Fonte: Elaborado pelos autores.

O teste das hipóteses apresentou como resultado que apenas H1(+) foi estatisticamente suportada. Além disso, o resultado de Beta com 0.455 indica uma influência forte conforme apontado por Cohen (1988) e Cohen et al. (2003). As hipóteses H2(+), H3 e H4 ao não serem suportadas estatisticamente, indicam que não exercem influência sobre a Qualidade de Vida ou que não alteram significativamente a relação entre a Liderança e a Qualidade de Vida. Este resultado tem uma implicação teórica e prática muito importante, pois aponta que apenas a liderança com foco nas pessoas consegue gerar uma influência positiva na qualidade de vida dos servidores e empregados públicos que atuam em teletrabalho, devendo esse ser o foco no processo de gestão destes profissionais.

Tabela 7 - Teste das Hipóteses do Modelo

Coeficiente de Caminho – Teste das Hipóteses							
	Estimate	Mean	Std Deviation	t- Statistics	p- values	R ² Adjusted	Hypothesis
H1(+) Liderança Foco nas Pessoas -> Qual_Vida	0.455	0.447	0.192	2.371	0.018		Supported
H2(+) Liderança Foco Resultados -> Qual_Vida	0.044	0.064	0.172	0.256	0.798		Not Supported
H3 Práticas de Gestão de Pessoas x Liderança Foco nas Pessoas -> Qual_Vida	0.077	0.065	0.207	0.371	0.710	0.252	Not Supported
H4 Práticas de Gestão de Pessoas x Liderança Foco Resultados -> Qual_Vida	-0.139	-0.122	0.212	0.653	0.514		Not Supported
Práticas de Gestão de Pessoas -> Qual_Vida	0.106	0.088	0.155	0.682	0.495		Not Supported

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Discussão

A realização dos testes com diferentes modelos estruturais buscou uma análise mais aprofundada das relações existentes entre as variáveis Liderança, Práticas de Gestão de Pessoas e Qualidade de vida, no contexto específico do teletrabalho no setor público brasileiro. Desta forma, foram contemplados modelos com a variável Liderança desmembrada em “Liderança com Foco em Pessoas” e “Liderança com foco em Resultados”.

Os achados deste estudo evidenciam que a liderança exerce efeito direto e positivo sobre a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe), confirmando sua relevância como variável preditora do bem-estar no contexto do setor público. Esse achado reforça que estilos de liderança pautados na proximidade, no apoio e na valorização das equipes são determinantes para a experiência do teletrabalho. Em contrapartida, as Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) não apresentaram efeito direto significativo sobre a QVTe, tampouco se confirmaram como variável moderadora na relação entre liderança e qualidade de vida. Tal evidência sugere que, em estruturas organizacionais públicas, as PGP ainda não são percebidas pelos trabalhadores como elementos determinantes para sua experiência em teletrabalho, reforçando a centralidade da liderança como fator explicativo.

Ao desmembrar o construto liderança em duas dimensões – foco em pessoas e foco em resultados –, buscando uma análise mais aprofundada, constatou-se que somente a liderança com foco em pessoas apresentou efeito significativo sobre a QVTe. A ausência de efeito da

liderança orientada para resultados sugere que a ênfase exclusiva no cumprimento de metas e indicadores de desempenho não se traduz em percepção de qualidade de vida pelos servidores e empregados públicos. Esse resultado está em consonância com o estudo de Vries, Tummers e Bekkers (2018), que destaca a importância de relacionamentos de qualidade entre líderes e equipes no contexto do teletrabalho.

6. Conclusões

Este estudo teve como objetivo principal identificar a influência da liderança na Qualidade de Vida no Teletrabalho – QVTe, considerando a percepção das Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) como variável moderadora, no contexto do setor público brasileiro. Para uma análise mais detalhada, a variável “Liderança” foi decomposta em dois construtos distintos, separando os itens ligados à liderança com foco em pessoas daqueles referentes à liderança com foco em resultados.

Os resultados revelaram que somente a liderança com foco nas pessoas exerce impacto direto e positivo sobre a QVTe, não sendo constatado efeito moderador das Práticas de Gestão de Pessoas nesta relação. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao evidenciar que a liderança, sobretudo quando centrada em pessoas, permanece como variável-chave para a gestão do trabalho remoto, mesmo em um cenário caracterizado por maior dependência tecnológica e flexibilização organizacional. No campo prático, os achados reforçam a necessidade de investimentos, por parte das instituições públicas, em programas de capacitação e estratégias voltadas ao desenvolvimento de lideranças que priorizem relações de confiança, forneçam suporte emocional constante e sejam sensíveis às necessidades dos colaboradores.

As práticas de gestão de pessoas, por sua vez, devem ser bem estruturadas e adaptadas ao contexto virtual, estimulando o desenvolvimento das competências digitais e fornecendo o suporte organizacional necessário para a adaptação de líderes e colaboradores ao modelo de trabalho flexível. Em um cenário no qual se torna imperativa a busca por níveis cada vez mais elevados de eficiência e produtividade, inclusive no setor público, essa questão assume uma relevância estratégica para as organizações, diante do impacto da QVTe no desempenho dos trabalhadores.

Como limitação metodológica, destaca-se o desenho transversal adotado, que impede inferências causais entre as variáveis, além da utilização de uma amostra não probabilística com concentração em instituições específicas, especialmente financeiras, o que limita a generalização para todos os segmentos do setor público. Para pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos longitudinais, possibilitando melhor compreensão das relações causais ao longo do tempo. Além disso, futuras investigações poderiam explorar variáveis adicionais como clima organizacional, cultura institucional e suporte social, ampliando ainda mais a compreensão sobre a qualidade de vida no teletrabalho.

Referências

ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, Oxford, v. 16, n. 2, p. 40–68, 2015.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. 2020. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>. Acesso em: 20 jan. 2025.

ANDRADE, Laize; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-C. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 3., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: CIDESP, 2019.

AVOLIO, Bruce J.; KAHAI, Surinder; DODGE, George E. E-leadership: implications for theory, research, and practice. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 615–668, 2000.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. The job demands–resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 309–328, 2007.

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

BARUCH, Yehuda. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New Technology, Work and Employment**, Oxford, v. 15, n. 1, p. 34-49, 2000.

BARUCH, Yehuda; NICHOLSON, Nigel. Home, sweet work: requirements for effective home working. **Journal of General Management**, Londres, v. 23, n. 2, p. 15–30, 1997.

BAUWENS, Robin; CORTELLAZZO, Laura. The different faces of e-leadership: six perspectives on leading in the era of digital technologies. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 35, n. 1, 2024.

BECKEL, Julia L. O.; FISHER, Gwenith G. Telework and worker health and well-being: a review and recommendations for research and practice. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 19, n. 7, 2022.

BICK, Alexander; BLANDIN, Adam; MERTENS, Karel. Work from home after the COVID-19 outbreak. **Working Paper 2017**, Dallas, 2020.

BIDO, Diógenes de Souza; SILVA, Dirceu da. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019.

BIDO, Diógenes de Souza; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif; COHEN, Eric David. Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 384-397, 2019.

BLAKE, R. R. *et al.* Breakthrough in organization development. **Harvard Business Review**, Boston, v. 42, n. 6, p. 133-155, 1964.

BOSUA, Rachele *et al.* Telework, productivity and wellbeing: na australian perspective. **Telecommunications Journal of Australia**, [S. l.], v. 63, n. 1, 2013.

CARDOSO, Luan Lopes; PETRI, Sérgio Murilo. Avaliação de desempenho de pessoal em trabalho não presencial: quais indicadores estão presentes na literatura para mensurar o desempenho dos teletrabalhadores. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 6, p. 9358–9374, 2023.

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

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. Nova York: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COHEN, Jacob *et al.* **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3 ed. Nova York: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

COSTA, Ana Carolina Rezende. **Como virtudes, cidadania e práticas se relacionam no contexto da gestão estratégica de pessoas no setor público?: teste de um modelo estrutural**. 2021. 173 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

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

FIGUEIREDO, José Augusto Lopes. Os desafios de uma liderança digital. **Revista de Administração Contemporânea**, João Pessoa, v. 25, n. 4, 2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GALANTI, Teresa *et al.* Work from home during the COVID-19 outbreak. **Journal of Occupational & Environmental Medicine**, Baltimore, v. 63, n. 7, p. 426-432, 2021.

GEORGE, Thomas. J. *et al.* Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: lessons from COVID-19. **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 51, n. 2, 2022.

GIBSON, Cristina B. *et al.* Should employees be required to return to the office? **Organizational Dynamics**, Nova York, v. 52, n. 2, 2023.

GRANT, Adam M.; CHRISTIANSON, Marlys K.; PRICE, Richard H. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. **Academy of Management Perspectives**, Nova York, v. 21, n. 3, p. 51–63, 2007.

GÜNTHER, Niklas; HAUFF, Sven; GUBERNATOR, Philip. The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: an analysis during the COVID-19 pandemic. **German**

Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 239–260, 2022.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIAO, Meihui; LI, Shiyuan; LIU, Hongda. The impact mechanism of telework on job performance: a cross-level moderation model of digital leadership. **Scientific Reports**, [S. l.], v. 14, p. 1–17, 2024.

MALHOTRA, Naresh K.; NUNAN, Daniel; BIRKS, David F. **Marketing research:** an applied approach. 5 ed. Londres: Pearson, 2017.

MELO, T. A. de; DEMO, G. Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. **Sustainability**, Londres, v. 16, n. 12, 2024.

MOURÃO, Luciana; FAIAD, Cristiane; COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 3, p. 293-304, 2016.

NG, Peggy M. L.; LIT, Kam Kong; CHEUNG, Cherry T. Y. Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. **Technology in Society**, Nova York, v. 70, 2022.

NOGUEIRA, Analdo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121–152, 2012.

NURATRI, Bangkit; ACHMAD, Asep Zulkifli; SAPUTRA, Ramadani. Leadership in the age of remote work: best practices for managing virtual teams. **Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 379-384, 2022.

OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia. **OPAS**, [S. l.], 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 19 jan. 2025.

PANTOJA, Maria Júlia; ANDRADE, Laize Lopes Soares; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **Revista da UI_IP**, Santarém, v. 8, n. 4, p. 80–94, 2020.

PASCHOIOTTO, Waldemir; SOARES, Sandro Vieira; LIMA, Carlos Montenegro de. Mapeamento dos métodos quantitativos empregados na pesquisa sobre e-liderança em periódicos internacionais de alto impacto. **Métodos e Pesquisa em Administração**, João Pessoa, v. 6, n. 2, 2021.

PEDHAZUR, Elazar J.; SCHMELKIN, Liora Pedhazur. **Measurement, design, and analysis:** an integrated approach. Nova York: Erlbaum, 1991.

PEREIRA, Luis de Jesus *et al.* Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um estado do norte do Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 222–245, 2021.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**, [S. l.], v. 52, n. 1, p. 141–166, 2001.

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

SANTOS, Reinaldo Sousa; PEREIRA, Silvia dos Santos. For Telework, Please Dial 7 - Qualitative Study on the Impacts of Telework on the Well-Being of Contact Center Employees during the COVID19 Pandemic in Portugal. **Administrative Sciences**, [S. l.], v. 13, n. 9, 2023.

SARDESHMUKH, Shruti R.; SHARMA, Dheeraj; GOLDEN, Timothy D. Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. **New Technology, Work and Employment**, Oxford, v. 27, n. 3, p. 193–207, 2012.

SCHIRRMEISTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 283–298, 2012.

SHAHOLLI, David *et al.* Teleworking and mental well-being: a systematic review on health effects and preventive measures. **Sustainability**, Londres, v. 16, n. 18, p. 8278, 2024.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 3., 2015, Santa Maria. **Anais** [...]. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SILVA, Thaís Gonçalves da. A importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) dentro das organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 11, n. 232, p. 1–10, 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Cartilha de orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office**: o trabalho do futuro chegou para ficar. São Paulo: Sobratt, 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2025.

STEUDE, Dietrich H. Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0. **Management of Organizations: Systematic Research**, [S. l.], v. 85, n. 1, p. 65–85, 2021.

STRAUS, Eva *et al.* Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19?: a longitudinal diary study. **The International Journal of Human Resource Management**, Londres, v. 34, n. 15, p. 1–31, 2023.

TALUKDER, A. K. M. M. H.; GALANG, M. C. Supervisor support for employee performance in Australia: mediating role of work-life balance, job, and life attitude. **Journal of Employment Counseling**, Alexandria, v. 58, n. 1, p. 2–22, 2021.

VACCHIANO, Mattia; FERNANDEZ, Guillaume; SCHMUTZ, Rita. What's going on with teleworking?: a scoping review of its effects on well-being. **PLoS ONE**, [S. l.], v. 19, n. 8, 2024.

VAHDAT, Sahar. The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. **Kybernetes**, Bradford, v. 51, n. 6, p. 2065-2088, 2022.

VALENTINI, Felipe; DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 32, n. 2, 2016.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

VRIES, H. de; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 572–593, 2018.