

**DESAFIOS E IMPACTOS NA ROTINA DO TELETRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE  
LIDERANÇA**

**CHALLENGES AND IMPACTS ON THE TELEWORK ROUTINE: AN ANALYSIS ON  
LEADERSHIP**

**DESAFÍOS E IMPACTOS EN LA RUTINA DEL TELETRABAJO: UN ANÁLISIS SOBRE  
EL LIDERAZGO**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n1-066>

**Data de submissão:** 09/12/2025

**Data de publicação:** 09/01/2026

**José Guilherme Simão Prado**

Pós-graduado em Gestão de Negócios

Instituição: Universidade de São Paulo (USP)

E-mail: jguisp@gmail.com

**Luana da Silva Ribeiro**

Doutora em Economia

Instituição: Universidade Estadual Paulista (Unesp)

E-mail: luanasribeiro78@gmail.com

**Julio Cesar Nascimento**

Doutor em Desenvolvimento Econômico

Instituição: Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

E-mail: eco.jcn@gmail.com

**Stéphanie Cetimia Mariotti Ruiz**

Doutoranda em Desenvolvimento Econômico

Instituição: Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

E-mail: stephanimariottiruiz1234@gmail.com

**RESUMO**

Este estudo analisou os perfis de liderança e grau de satisfação de trabalhadores atuando em regime de “home office”, considerando seus desafios e impactos na gestão organizacional. Devido à crescente adoção do teletrabalho após as restrições sanitárias impostas pela pandemia de COVID-19 e a necessidade de compreender as melhores práticas para manter a produtividade e o engajamento, é importante investigar qual o perfil de liderança mais adequado e como o líder pode impactar positivamente a rotina dos colaboradores. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, aplicando um questionário a 114 profissionais de diferentes setores que atuaram em regime de “home office” ao menos 1 dia por semana. Os dados coletados foram analisados para identificar padrões e correlações entre estilos de liderança e indicadores sociodemográficos, concordância e satisfação. Os resultados demonstraram que a liderança transformacional esteve associada a um maior número de liderados atuando em regime de “home office”, além de estar relacionada a índices mais elevados de satisfação dos colaboradores. Além disso, constatou-se que a faixa etária foi um fator que influenciou diretamente a satisfação com a liderança em ambientes remotos. Nesse sentido, gestores de equipes remotas devem, mesmo à distância, entender as necessidades individuais dos colaboradores e promover uma cultura que inspire e motive o crescimento profissional.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança. Liderança Remota. Liderança Transformacional. Satisfação com a Liderança. “Home Office”.

## ABSTRACT

This study analyzed the leadership profiles and satisfaction levels of employees working from home, considering the challenges and impacts on organizational management. Due to the increasing adoption of teleworking after the health restrictions imposed by the COVID-19 pandemic and the need to understand best practices for maintaining productivity and engagement, it is important to investigate which leadership profile is most suitable and how leaders can positively impact employees' routines. The research used a qualitative approach, applying a questionnaire to 114 professionals from different sectors who worked from home at least one day a week. The collected data were analyzed to identify patterns and correlations between leadership styles and sociodemographic indicators, agreement, and satisfaction. The results showed that transformational leadership was associated with a greater number of employees working from home, as well as being related to higher levels of employee satisfaction. Furthermore, it was found that age was a factor that directly influenced satisfaction with leadership in remote environments. In this sense, managers of remote teams must, even from a distance, understand the individual needs of their employees and promote a culture that inspires and motivates professional growth.

**Keywords:** Leadership Styles. Remote Leadership. Transformational Leadership. Leadership Satisfaction. Home Office.

## RESUMEN

Este estudio analizó los perfiles de liderazgo y los niveles de satisfacción de los empleados que trabajan desde casa, considerando los desafíos e impactos en la gestión organizacional. Debido a la creciente adopción del teletrabajo tras las restricciones sanitarias impuestas por la pandemia de COVID-19 y la necesidad de comprender las mejores prácticas para mantener la productividad y el compromiso, es importante investigar qué perfil de liderazgo es el más adecuado y cómo los líderes pueden influir positivamente en las rutinas de los empleados. La investigación utilizó un enfoque cualitativo, aplicando un cuestionario a 114 profesionales de diferentes sectores que trabajaban desde casa al menos un día a la semana. Los datos recopilados se analizaron para identificar patrones y correlaciones entre los estilos de liderazgo y los indicadores sociodemográficos, el grado de acuerdo y la satisfacción. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional se asoció con un mayor número de empleados que trabajan desde casa, así como con mayores niveles de satisfacción de los empleados. Además, se encontró que la edad era un factor que influía directamente en la satisfacción con el liderazgo en entornos remotos. En este sentido, los gerentes de equipos remotos deben, incluso a distancia, comprender las necesidades individuales de sus empleados y promover una cultura que inspire y motive el crecimiento profesional.

**Palabras clave:** Estilos de Liderazgo. Liderazgo Remoto. Liderazgo Transformacional. Satisfacción del Liderazgo. Ministerio del Interior.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 20 de Março de 2020 foi decretado o estado de emergência sanitária no Brasil (Portaria No. 454), sendo que o distanciamento social foi fator mandatório para conter a pandemia de COVID-19, decretada pela Organização Mundial da Saúde [OMS] em 11 de Março do mesmo ano [OMS] (2020). Para evitar uma paralisação total das atividades econômicas, as empresas se viram obrigadas a mudar o ambiente de trabalho dos escritórios para as residências dos colaboradores. Este evento intensificou a transição para um modelo de trabalho até então existente, porém pouco disseminado: o teletrabalho ou “home office”.

O teletrabalho, regulamentado no Brasil pela reforma trabalhista de 2017, trata-se do modelo de trabalho remoto em que os colaboradores exercem suas atividades profissionais em espaços físicos fora do escritório tradicional, sendo que tais atividades são intermediadas pelo uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Os colaboradores atuando em regime de “home office” estão sujeitos às mesmas leis que regem o trabalho presencial, portanto têm os mesmos direitos e deveres previstos em lei (Ferreira, 2021).

Sabe-se que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], o Brasil possuía cerca de 3,8 milhões de pessoas exercendo suas funções laborais na modalidade de “home office” em 2018. Este número chegou a 8,7 milhões em Maio de 2020, o que correspondia a 10% da população ocupada no período. Em 2022, mesmo com o afrouxamento do isolamento social devido a fatores como a vacinação em massa, o número de pessoas ocupadas em “home office” subiu para 9,4 milhões, conforme divulgado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua [PNAD Contínua, 2022]. Já em 2023, de acordo com estudo publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada [IPEA], o “home office” potencialmente se aplicava a cerca de 20,5 milhões de postos de trabalho. Acredita-se assim que, nos últimos anos, o trabalho remoto vem ganhando destaque no Brasil, refletindo mudanças significativas nas dinâmicas laborais e demonstrando que essa transição em massa para a modalidade, é desejável e viável. No entanto, essa transformação exige que líderes e colaboradores desenvolvam habilidades para se adaptarem a esse desafio.

Barros et al.(2022) afirmam que este fenômeno de transição em massa do trabalho presencial para o modelo “home office” apresenta diversos desafios, tanto individualmente para os colaboradores quanto para os líderes. No que diz respeito à liderança organizacional, os líderes estão sentindo a necessidade de redefinir o seu modelo de atuação com equipes remotas, a fim de manter a mesma produtividade e o bem estar do colaborador. De acordo com Melo et al. (2012), a dinâmica de trabalho nas organizações é impactada pelo estilo de atuação e pela habilidade dos líderes em se relacionar com liderados de diferentes personalidades. Liderados movidos por emoções tendem a se

adaptar a estilos de liderança mais complexos, em detrimento a líderes mais autoritários. Por outro lado, Barros et al. (2022), afirmam que os modelos de liderança não necessariamente se restringem ao relacionamento entre líderes e liderados, mas também têm relação com o sistema de recompensas oferecido. Neste sentido, pode-se elencar três tipos de liderança: transacional, transformacional e “laissez-faire”.

A liderança transacional se destaca pela troca de recompensas, onde o liderado é recompensado por metas atingidas enquanto que na liderança transformacional, a interação entre líderes e liderados se dá no âmbito motivacional, através de um estreitamento de relações e fortalecimento de confiança para atingir os objetivos (Policarpo e Borges, 2016). Já o estilo “laissez-faire” de liderança é aquele em que o líder dá autonomia aos liderados para tomada de decisões, apenas intervindo quando estritamente necessário (Camargo e Pacheco, 2014).

Conforme descrito por Contreras et al. (2020), a modalidade de teletrabalho tende a se consolidar mesmo após a superação da pandemia de COVID-19, que foi sua impulsionadora. É essencial que os líderes adaptem seu comportamento e suas práticas, garantindo assim sua sobrevivência no mercado e sustentando a continuidade das organizações nesta nova realidade.

O líder de equipes remotas, assim como o líder tradicional, precisa ser participativo, gerar engajamento, guiar os liderados na tomada de decisão e, principalmente ser inspirador, com a diferença de que as relações ocorrem por meio de TICs e não mais pessoalmente (Avolio e Kahai, 2003). Algumas características como habilidade de comunicação, domínio das tecnologias, suporte socioemocional aos colaboradores, construção de confiança, flexibilidade para mudanças e gestão remota, são fundamentais para que os líderes atinjam excelência no ambiente de “home office” (Ardigo et al., 2024).

Sabe-se que o teletrabalho traz impactos negativos como estresse, dificuldades em equilibrar vida pessoal com a profissional e isolamento social, que podem ser mitigados quando os colaboradores encontram nos seus líderes suporte gerencial e tecnológico adequados (Bentley, 2014). Por outro lado, há os fatores positivos como a economia de tempo de deslocamento para o escritório bem como a redução da poluição do ar (Nilles, 1997), diminuição do absenteísmo (Nakrošiene et al., 2019), oportunidade de conciliar responsabilidades familiares (Fedakova e Ištonová, 2017), que podem elevar o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores (Contreras et al., 2020).

Já o cenário pós-pandemia, especialmente a partir do ano de 2024, demonstra uma tendência de redução da adoção do “home office”. Algumas das grandes empresas da área de tecnologia como Google, Amazon, Dell, Tesla, entre outras, estão restringindo o trabalho remoto ou convocando seus colaboradores a aderir novamente ao trabalho 100% presencial. O argumento é que este movimento

é necessário para melhora de produtividade, integração entre as equipes e criatividade. Novas políticas organizacionais preveem que os funcionários que não aderirem ao regime de trabalho 100% presencial não serão elegíveis à promoções de cargo e aumentos salariais por mérito. (Portal G1, 2025).

A discussão sobre qual modelo de trabalho é mais produtivo para empresas e colaboradores, torna o tema em questão atual e de suma importância para o sucesso das organizações e bem estar dos colaboradores. Neste sentido, diante dos benefícios do “home office” e dos desafios de liderança existentes, é essencial investigar quais impactos na rotina do trabalho remoto estão redefinindo a liderança nas organizações. Compreender essas transformações é fundamental para que os líderes possam redefinir suas práticas, garantindo um ambiente de trabalho produtivo, colaborativo e emocionalmente confortável para o liderado.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar os desafios e impactos da liderança nas rotinas de teletrabalho, a partir da perspectiva dos liderados, para identificar o estilo de liderança mais adequado para essa modalidade. Além disso, pretende-se analisar os principais desafios enfrentados pelos líderes de equipes no contexto do teletrabalho, identificar as percepções dos colaboradores sobre os estilos de liderança que mais contribuem para seu engajamento e conforto emocional durante o “home office” e propor recomendações para líderes e organizações sobre práticas de liderança eficazes no ambiente remoto.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho possui abordagem exploratória, contribuindo de maneira abrangente para a identificação e análise das variáveis levantadas. O procedimento metodológico selecionado foi o levantamento de campo (survey), no qual a coleta de dados foi realizada através de entrevistas com colaboradores de empresas de diferentes setores. Os entrevistados responderam 19 questões de múltipla escolha (Apêndice 1), que compuseram o formulário desenvolvido e compartilhado utilizando a ferramenta “Google Forms”. O critério para seleção dos entrevistados foi baseado apenas no regime de trabalho, sendo necessário que estivessem trabalhando remotamente ao menos um dia por semana. Não foram considerados outros critérios como setor de atuação, faixa etária, escolaridade, etc.

Os dados para este trabalho foram obtidos a partir das respostas deste questionário distribuído por canais online, tais como grupos de WhatsApp, LinkedIn, listas de e-mails pessoais e corporativos. Ao todo, foram coletadas 114 respostas em um período de 2 meses, entre novembro e dezembro de 2024.

Trata-se de uma pesquisa de origem quantitativa, pois por meio de um questionário com questões diretas, buscou-se compreender a perspectiva dos liderados em relação a seus líderes, permitindo obter conclusões sobre o problema estudado.

Baseando-se na consolidação do regime de teletrabalho (Contreras et al. 2020), esta pesquisa buscou identificar os diferentes estilos de liderança descritos por Barros et al. (2022); a importância dos líderes para o sucesso das organizações (Melo et al. 2012); como os líderes de equipes remotas se relacionam com seus liderados (Avolio e Kahai, 2003) e as evidências dos impactos negativos (Bentley, 2014) e positivos da rotina de teletrabalho (Nilles, 1997), por meio de um questionário com seções que abordaram o perfil sociodemográfico e laboral do colaborador entrevistado, o perfil dos líderes, o nível de concordância e grau de satisfação com a liderança.

### **3 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E LABORAL**

O perfil dos entrevistados foi obtido por meio de questões sobre faixa etária, grau de escolaridade, gênero, número de funcionários da empresa em que trabalha, setor de atuação, tempo no cargo (em anos) e número de dias por semana em “home office” (variando de 1 a 5 dias). Com isso foi possível determinar a distribuição de gênero, o percentual de pessoas com curso superior completo e pós-graduação, a média estatística e desvio padrão do tamanho das empresas, faixa etária, tempo no cargo e dias em “home office”.

Essa abordagem permitiu analisar como as características sociodemográficas e laborais influenciam as percepções e experiências no trabalho dos liderados e correlacionar com os padrões de liderança obtidos nas outras seções.

### **4 PERFIL DOS LÍDERES**

O perfil de liderança foi obtido por meio de dados coletados a partir de questões que foram baseadas em uma escala de atitudes frente a liderança, validada por Fonseca e Porto (2013). Essa escala contém itens considerados relevantes para identificar os líderes que se enquadram nos perfis transacional, transformacional ou “laissez-faire”. Destes itens, 24 são relacionados à liderança transformacional e 8 à liderança transacional. Cada item é classificado de acordo com uma subescala, sendo 7 subescalas para os itens transformacionais e 2 para os transacionais. Já a liderança “laissez-faire” é percebida através da ausência de características transacionais e transformacionais. A escala de respostas proposta é de 7 pontos, oferecendo opções que variam de -3 (“totalmente contrário”) a +3 (“totalmente favorável”), sendo ‘0’ considerado neutro.

No desenvolvimento do questionário foram intencionalmente escolhidos apenas os 3 itens mais relevantes para determinar cada estilo de liderança, totalizando 6 (Tabela 1), resultando em um questionário sucinto, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a chance da adesão de participantes. O critério de escolha foi baseado nas subescalas que se alinham com os objetivos deste trabalho, bem como as que apresentam maior carga fatorial, conforme indicado no estudo de Fonseca e Porto (2013). A escala das respostas foi reduzida de 7 para 5 pontos, variando de -2 (“totalmente contrário”) a +2 (“totalmente favorável”), proporcionando assim menos dispersão dos resultados. A escala Likert de 5 pontos foi escolhida por ser uma escala de atitude capaz de apontar o grau e a intensidade de concordância dos respondentes sobre determinado assunto, ser facilmente aplicada e possibilitar a geração direta de dados para análises estatísticas (Bermudes et al., 2016).

Tabela 1. Itens e subescalas para avaliação de liderança transacional e transformacional

Item	Liderança	Subescala
Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.	LT1	NT
Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços.	LT1	NT
Repreender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.	LT1	PC
Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	LT2	EM
Mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	LT2	SI
Buscar novas oportunidades para unidade, departamento, organização	LT2	AV

Fonte: Fonseca e Porto (2013)

Nota: Liderança Transacional [LT1]; Liderança Transformacional [LT2]; Negociação de trocas [NT]; Punição contingente [PC]; Estimular metas do grupo [EM]; Suporte individualizado [SI]; Articular uma visão [AV]

Os dados coletados foram separados em 2 grupos, QLT1 e QLT2, que representam as questões utilizadas para determinar as características de líderes transacionais e transformacionais, respectivamente. Utilizando o índice referente às respostas, para cada grupo, calculou-se as médias aritméticas, com resultados variando entre -2 e 2.

Estabeleceu-se que os resultados das médias do grupo QLT1 com valor maior ou igual a 0,5 indicam a presença de características de liderança transacional, enquanto valores menores do que 0,5 indicam ausência. Do mesmo modo foi feito para o grupo QLT2 para indicar a presença ou ausência de características de liderança transformacional.

Nos casos em que as respostas para as questões de ambos os grupos QLT1 e QLT2 indicam a presença de traços transacionais e transformacionais, calculou-se o valor maior entre as médias, sendo que se a maior média pertencer ao grupo QLT1, considerou-se o estilo de liderança transacional e caso contrário, transformacional. Nos resultados onde os valores das médias são iguais, considerou-se que os líderes possuem ambos os estilos, transacional e transformacional.

Por fim, os resultados que indicaram ausência das características de liderança citados, considerou-se o líder de estilo “laissez-faire” (ausência de liderança).

## 5 NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM A LIDERANÇA

Os dados sobre o nível de concordância com a liderança foram coletados através de questões extraídas do “Servant Leadership Questionnaire” [SLQ], traduzido e adaptado por Almeida e Faro (2016). Este questionário avalia o quanto os colaboradores concordam com o comportamento de seus líderes, utilizando uma escala de 4 pontos, onde 1 representa “Discordo totalmente” e 4 “Concordo totalmente”. A escala proposta é composta por 3 fatores, que estão alinhados com as principais características de um líder de equipes remotas, e serão utilizadas questões (item) correspondentes a tais fatores, como descrito na Tabela 2.

Tabela 2. Fatores e itens para avaliação do nível de concordância com a liderança

Fator	Item
Influência visionária	Esta pessoa tem grande consciência do que está acontecendo no trabalho.
Abnegação	Esta pessoa é talentosa em me ajudar emocionalmente.
Intendência organizacional	Esta pessoa acredita que a organização precisa ter um papel moral na sociedade.

Fonte: Almeida e Faro (2016)

Pretende-se compreender quais fatores apresentam maior nível de concordância, ou seja, apresentam as características que são mais valorizadas pelos liderados que atuam em regime de “home office”.

O nível de concordância foi calculado através da média aritmética dos índices das respostas para as 3 questões propostas, sendo que valores médios entre 1 e 2 indicam “discordância”, 2 e 3 “indiferença” e, 3 e 4 “concordância”.

## 6 GRAU SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA

Por fim, o grau de satisfação com a liderança foi obtido por meio de um questionário baseado na Escala de Satisfação no Trabalho [EST] em sua versão reduzida (5 dimensões e 15 itens), proposta por Siqueira (2008). Esta escala é amplamente utilizada para mensurar o nível de satisfação do colaborador com o seu trabalho, a partir de 5 dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. Entretanto, para esta investigação foram explorados apenas os itens referentes à dimensão “satisfação com a chefia”, que elucidam o contentamento com a capacidade profissional do líder, o interesse do líder pelo trabalho dos liderados e o entendimento entre ambos.

A partir da questão sobre o quanto satisfeito o entrevistado se sente com a chefia, as respostas para os itens descritos na Tabela 3 seguiram uma escala de 5 pontos, variando de 1 = “totalmente insatisfeito” a 5 = “totalmente satisfeito”, sendo 3 = “indiferente”.

Tabela 3. Dimensões e itens para avaliação do grau de satisfação com a liderança

Dimensão	Item
Satisfação com a chefia	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
	Com a maneira como meu chefe me trata.
	Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Siqueira (2008)

Essa abordagem permitiu verificar se há influência positiva dos líderes no grau de satisfação dos colaboradores atuando em regime de “home office”, como já demonstrado em estudo anterior sobre regime presencial (Avolio et al., 2009).

Para a obtenção do escore médio foram somados os valores das respostas de cada uma das questões e o resultado foi dividido por 3 (Siqueira, 2008). Na escala original de 7 pontos, espera-se resultados da média aritmética entre 1 e 7, sendo que valores de 1 a 3,9 indicam “insatisfação”, 4 a 4,9 “indiferença” e, 5 a 7 “satisfação”. Porém, para minimizar a dispersão dos resultados, adotou-se a escala reduzida entre 1 e 5, obtendo-se valores médios de 1 a 2,4 que indicam “insatisfação”, 2,5 a 3,4 “indiferença” e, 3,5 a 5 “satisfação”.

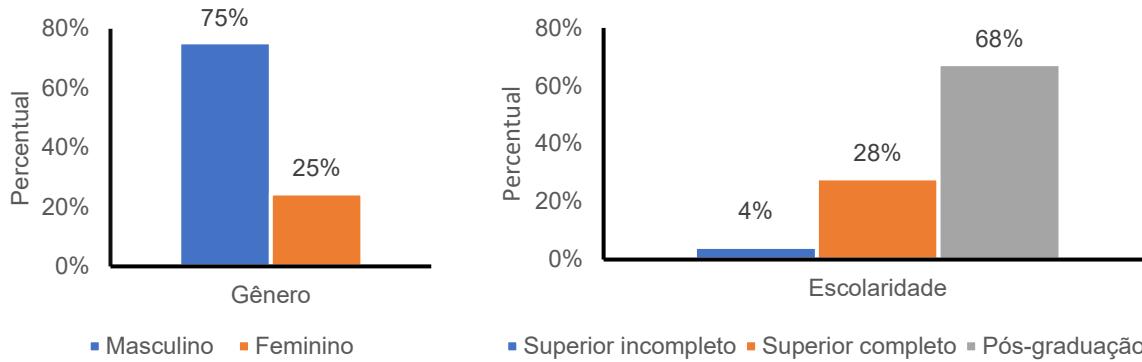
## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta de dados, as informações obtidas foram tabuladas e organizadas utilizando a ferramenta MS Excel. As seções seguintes demonstram o perfil sociodemográfico e laboral dos entrevistados, além do grau de satisfação e concordância em relação à liderança.

## 8 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E LABORAL

Os entrevistados foram em sua maioria pessoas do sexo masculino (75%) e com curso de pós-graduação completo (68%), como pode ser observado na Figura 1 abaixo.

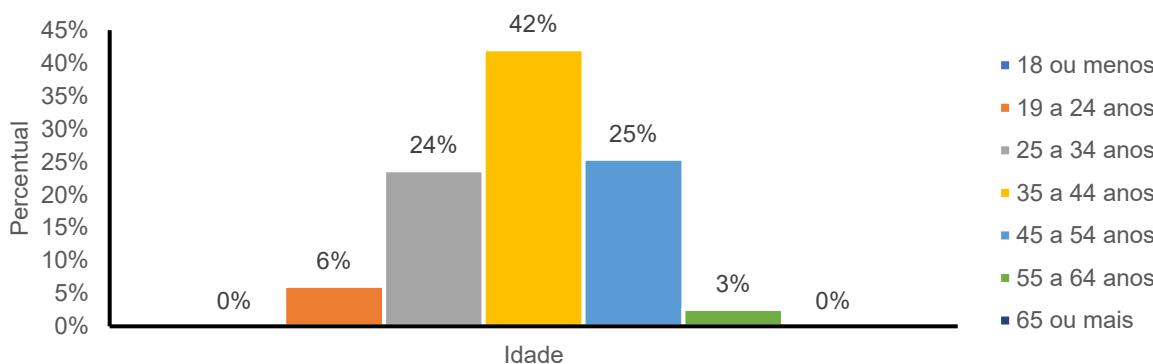
Figura 1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados: gênero e escolaridade



Fonte: Resultados originais da pesquisa

A concentração da faixa etária esteve entre 35 a 44 anos (42%), como demonstrado na Figura 2.

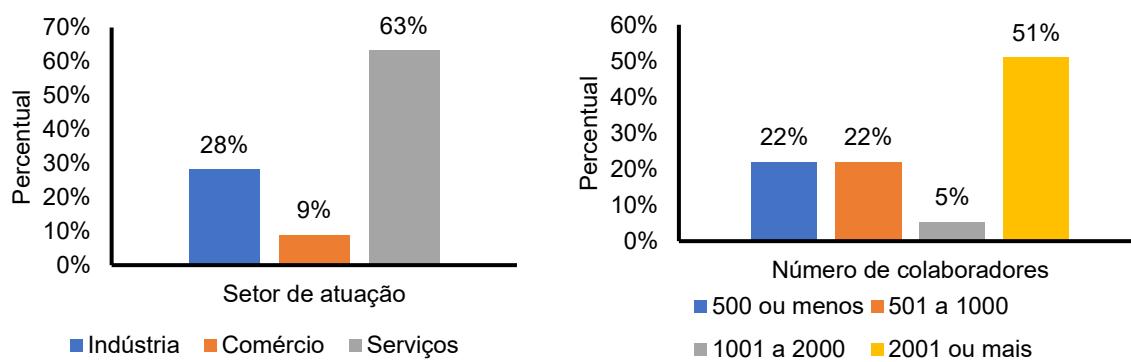
Figura 2. Perfil sociodemográfico dos entrevistados: idade



Fonte: Resultados originais da pesquisa

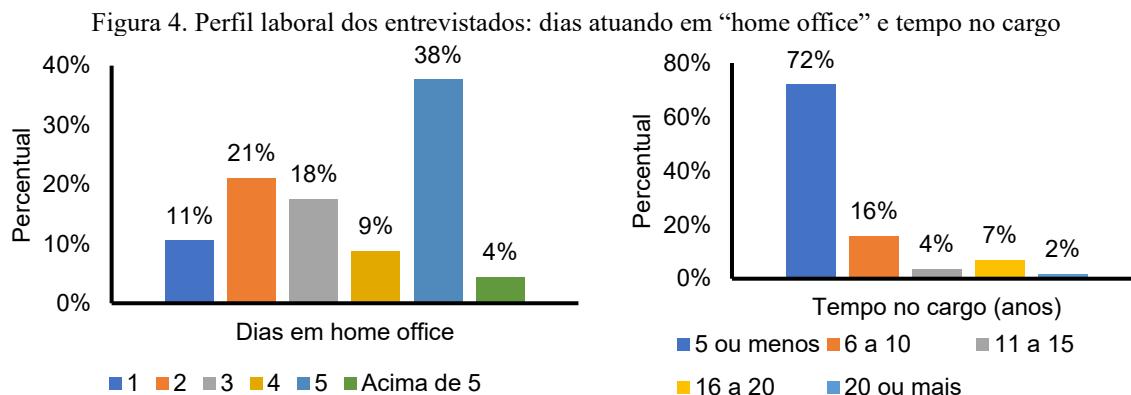
Cerca de 63% dos entrevistados atuam no setor de serviços, sendo 51% em empresas com mais de 2000 colaboradores (Figura 3).

Figura 3. Perfil laboral dos entrevistados: setor de atuação, número de colaboradores da empresa



Fonte: Resultados originais da pesquisa

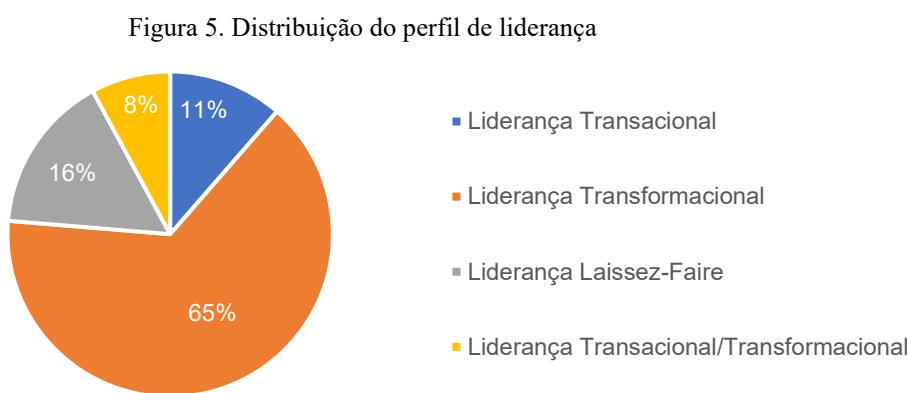
Em relação ao número de dias atuando em “home office”, aproximadamente 38% dos entrevistados responderam 5 dias por semana, sendo que 72% estão há menos de 5 anos no cargo. (Figura 4).



Fonte: Resultados originais da pesquisa

## 9 PERFIL DOS LÍDERES

A análise dos dados sobre o perfil de liderança, demonstrou que aproximadamente 65% dos entrevistados são liderados por líderes que se enquadram no estilo de liderança transformacional (Figura 5).



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Observou-se uma predominância do estilo de liderança transformacional entre os colaboradores atuando em regime de “home office”. Apenas 7% dos líderes dos entrevistados apresentaram ambos os estilos transacional e transformacional, o que segundo Robbins et al. (2010) é característico dos melhores líderes.

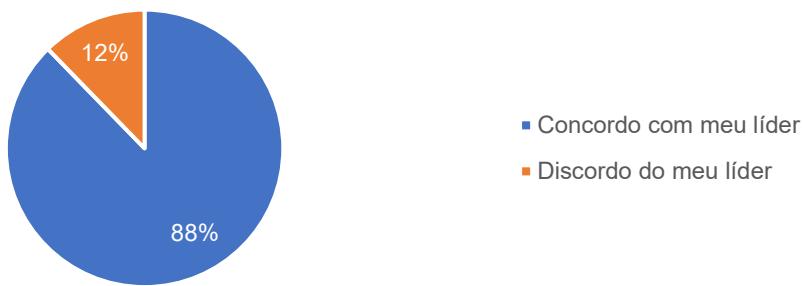
De acordo com (Greimel et al., 2023), as qualidades dos líderes no ambiente de trabalho face-a-face podem servir de base para um modelo sólido de liderança em ambientes virtuais.

Características de líderes transformacionais como motivar, influenciar e liderar pelo exemplo, que impactam positivamente os seguidores (Burns, 1978), apresentam-se mais complicadas utilizando comunicação não verbal (Purvanova & Bono, 2009), o que torna o papel do líder mais desafiador. Por outro lado, Balthazard et al. (2009) considera que a liderança transformacional pode ser favorecida em ambientes remotos pois estes podem intensificar a frequência das interações através de comunicação escrita e influenciar positivamente o ambiente. Nesse contexto, é fundamental que o líder transformacional domine as tecnologias de comunicação e ferramentas de colaboração ao liderar equipes em “home office”, potencializando seus benefícios e minimizando suas limitações.

## 10 NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM A LIDERANÇA

Com base nas informações coletadas sobre o nível de concordância com a liderança concluiu-se que aproximadamente 88% dos liderados concordam com as atitudes de seus líderes (Figura 6).

Figura 6. Distribuição do nível de concordância com a liderança



Fonte: Resultados originais da pesquisa

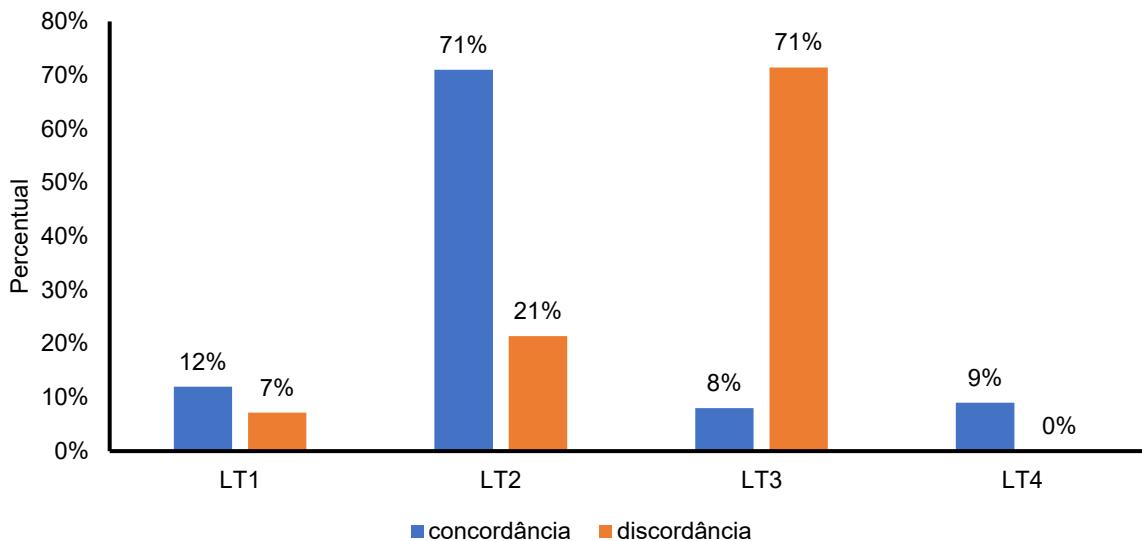
Esse alto índice de concordância com a liderança indica que estes líderes dos entrevistados atuando em regime de “home office” apresentam características alinhadas com as expectativas dos liderados.

Além disso, pode-se observar na Figura 7 que o perfil de liderança transformacional (LT2) esteve associado ao maior nível de concordância dos colaboradores em relação aos líderes, atingindo 71%. Já a liderança “laissez-faire” (LT3) apresentou o maior nível de discordância, indicando um desalinhamento entre líderes e colaboradores que atuam em “home office”.

Esse resultado reforça a importância de um estilo de liderança mais ativo e motivador no contexto do trabalho remoto. De acordo com Howard Jr. (2023), líderes transformacionais exercem um impacto positivo sobre suas equipes, promovendo engajamento e fomentando uma cultura de desenvolvimento profissional. Já Robbins et al. (2010) afirmam que o líder “laissez-faire” tende a ser

relutante na tomada de decisões e em assumir responsabilidades, o que os torna com um perfil menos indicado para liderar colaboradores em “home office”.

Figura 7. Perfil dos líderes e concordância dos liderados



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: Perfil de liderança (Transacional [LT1]; Transformacional [LT2]; “Laissez-faire” [LT3]; Transacional/Transformacional [LT4])

A predominância de entrevistados que demonstraram preferência pela liderança transformacional sugere que esse modelo de gestão atende melhor às demandas do trabalho remoto, oferecendo suporte, visão de futuro e motivação para os liderados. Esse achado reforça a necessidade de aprofundar a investigação sobre quais características específicas desse estilo de liderança mais influenciam a satisfação e produtividade dos colaboradores em “home office”.

## 11 GRAU SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA

Os dados sobre o grau de satisfação dos liderados em relação aos líderes demonstraram que 82% dos entrevistados consideram-se satisfeitos (Figura 8).

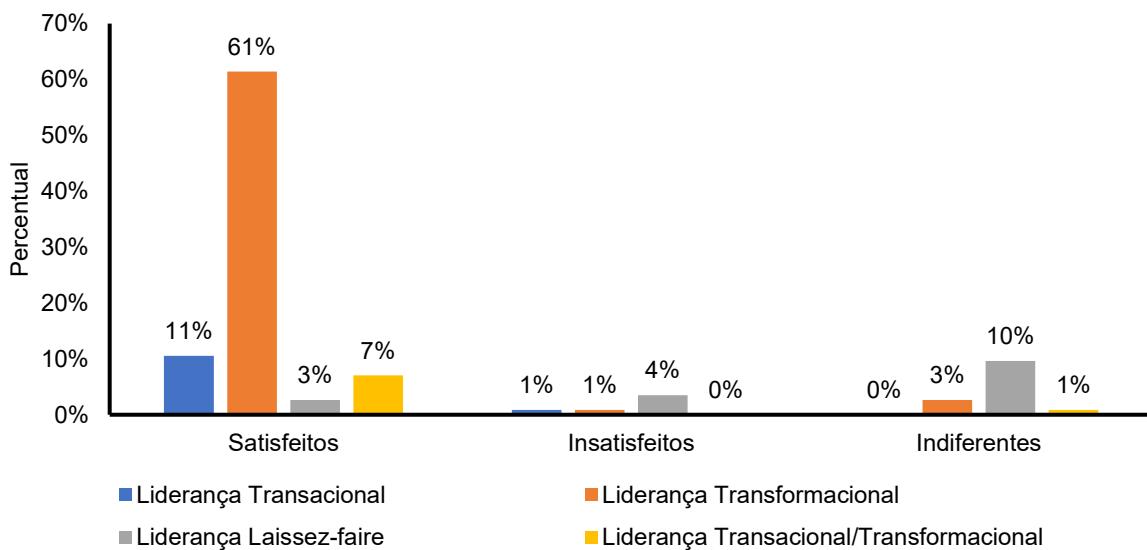
Figura 8. Grau de satisfação dos liderados em relação à liderança



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Como apresentado na Figura 9, 61% dos entrevistados são liderados por líderes transformacionais e estão satisfeitos com a liderança, reforçando uma predominância desse estilo de liderança entre os trabalhadores em regime de “home office”. Os liderados por líderes de perfil “laissez-faire” apresentaram os maiores níveis de indiferença.

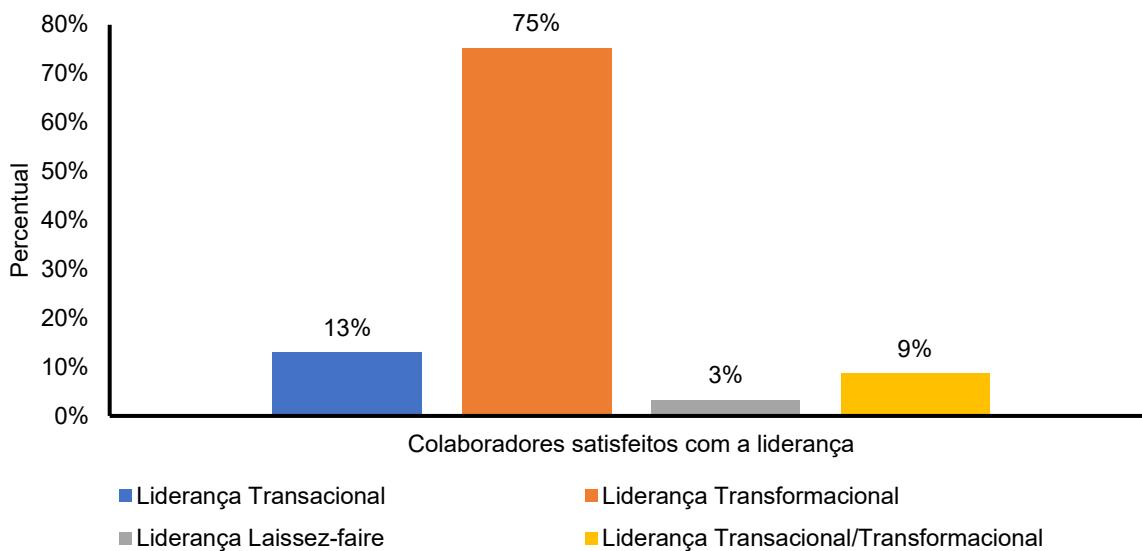
Figura 9. Perfil dos líderes e satisfação dos liderados



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Considerando apenas os colaboradores satisfeitos com a liderança, observou-se que cerca de 75% são liderados por líderes de estilo transformacional (Figura 10).

Figura 10. Perfil dos líderes de colaboradores satisfeitos com a liderança

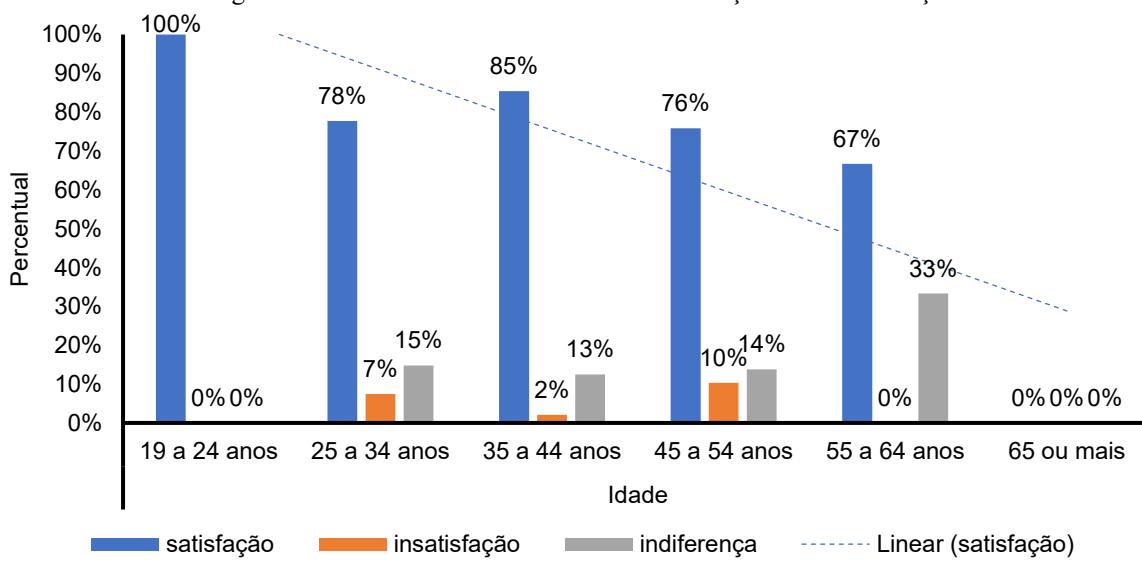


Fonte: Resultados originais da pesquisa

O alto grau de satisfação e concordância com o perfil transformacional entre os entrevistados sugere que colaboradores atuando em “home office” valorizam mais líderes com capacidade de exercer influência, inspirar, estimular intelectualmente e oferecer um tratamento personalizado (Robbins et al., 2010), em detrimento à características transacionais como recompensa por desempenho, punição por desvios de padrões e passividade (“laissez-faire”).

Como apresentado na Figura 11, considerando fatores sociodemográficos como a faixa etária, colaboradores entre 19 e 24 anos apresentaram o maior nível de satisfação, pois 100% dos entrevistados responderam estar satisfeitos com a liderança.

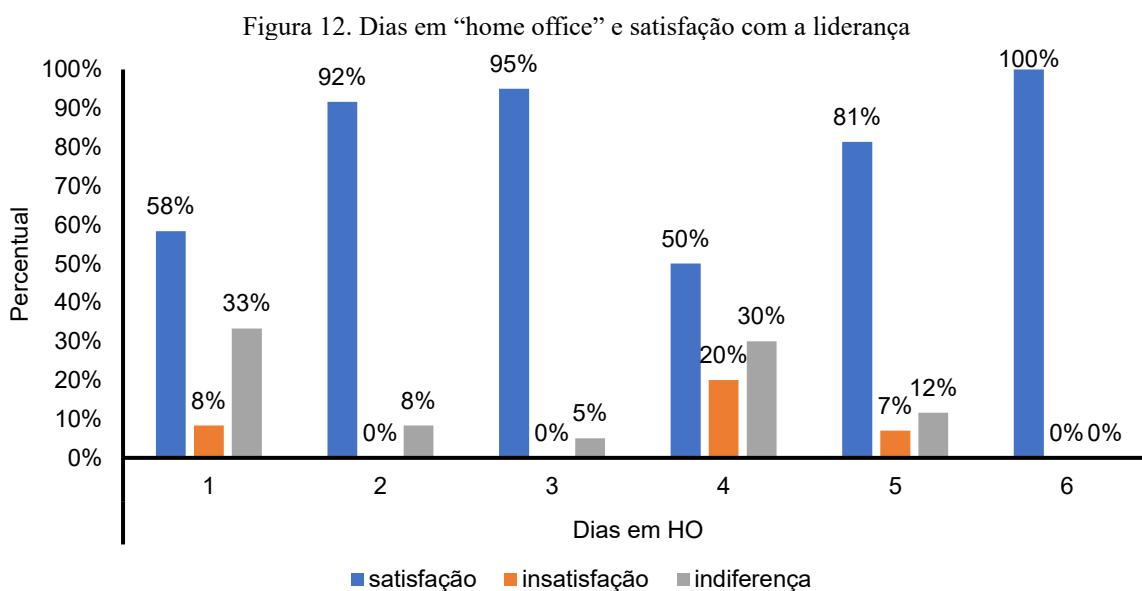
Figura 11. Faixa etária de colaboradores e satisfação com a liderança



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Observou-se que existe uma relação inversamente proporcional entre a faixa etária e a satisfação com a liderança. Embora mesmo colaboradores nas faixas etárias mais avançadas tenham apresentado um alto grau de satisfação com a liderança, fica evidente que os níveis de satisfação diminuem com o avanço da idade. O estudo de Cabral (2012) sugere que pessoas mais velhas têm maior proatividade, engajamento e altos níveis de satisfação no trabalho. Entretanto, o fato do presente estudo ter apontado o oposto pode estar relacionado à menor capacidade de adaptação destas pessoas ao regime de “home office”. Pessoas entre 19 e 24 anos são da primeira geração de nativos digitais (Bezerra et al., 2019), ingressaram no mercado trabalhando remotamente e procuram conciliar o desenvolvimento profissional com o bem-estar pessoal (Martins, 2024), fatores que confirmam a maior satisfação destes indivíduos com o regime de “home office”. Ardigo et al. (2024) afirma que é primordial ter domínio das TICs (tecnologias de informação e comunicação) para o sucesso na rotina de “home office”, característica menos comum entre pessoas mais velhas. Assim sendo, são necessárias investigações futuras sobre os fatores que influenciam o nível de satisfação dos colaboradores de diferentes faixas etárias neste modelo de trabalho.

A Figura 12, demonstra que os mais altos níveis de satisfação com a liderança estão distribuídos entre colaboradores que atuam dois, três ou seis dias em regime de “home office”.



Notou-se uma predominância de colaboradores satisfeitos, porém a natureza esparsa dos dados não demonstrou que exista uma relação linear entre número de dias atuando em “home office” e grau de satisfação, ou seja, não é possível afirmar que mais dias em “home office” tenha influência positiva na satisfação do colaborador.

Demais fatores sociodemográficos como gênero, escolaridade, setor de atuação e tamanho da empresa foram analisados juntamente com o perfil dos líderes e grau de satisfação com a liderança, no entanto, não apresentaram correlações significativas que pudessem contribuir para o objetivo desta pesquisa.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Líderes transformacionais são os preferidos entre os colaboradores em “home office” e, portanto, são os que melhor se encaixam para liderar equipes nessa modalidade. Diante disso, é essencial que o líder de equipes remotas possua características como orientar sobre a visão e missão da empresa, fomentar o interesse pelo aprendizado contínuo e inspirar os colaboradores.

O trabalho remoto, intermediado pelas TICs, pode contribuir para acentuar características dos líderes transformacionais, por possibilitar uma maior frequência de comunicação entre líderes e liderados, permitindo assim oferecer um suporte individualizado. Por outro lado, o fato da comunicação na maior parte do tempo não ser verbal e sem expressão corporal (apenas escrita), pode suprimir seu caráter inspirador. É necessário que os líderes desenvolvam a habilidade de se comunicar remotamente para atingir mais efetivamente os liderados.

Considerando que a faixa etária influencia diretamente o grau de satisfação com a liderança, recomenda-se que os líderes adaptem suas práticas e ofereçam atenção individualizada, especialmente aos colaboradores mais velhos. Esses fatores contribuirão para aumentar o conforto emocional e garantir a produtividade.

Além disso, eximir-se de assumir responsabilidades e de tomar decisões difíceis deve ser evitado, pois liderança passiva demonstrou-se ineficaz na gestão de equipes remotas.

Do ponto de vista de líder em uma empresa no setor de tecnologia - iniciada durante a pandemia - observou-se que a qualidade de vida e satisfação dos colaboradores melhoraram significativamente. Isso se deve a fatores como a substituição do tempo gasto com deslocamento entre a residência e o escritório por momentos com a família ou pela prática de atividades físicas.

Por outro lado, colaboradores que aderiram ao regime 100% “home office”, mesmo no período pós-pandemia, apresentaram um menor nível de integração com a equipe, menor adesão à cultura empresarial e um senso reduzido de pertencimento à organização.

Dado o alto grau de satisfação dos liderados atuando em “home office” demonstrado pelos resultados desta pesquisa, pode-se considerar que o retorno ao regime 100% presencial deve ser repensado pelas organizações. Assim, o regime híbrido mostrou-se a opção mais viável, pois

proporciona maior flexibilidade aos colaboradores, ao mesmo tempo que favorece a integração entre as equipes e o fortalecimento da cultura organizacional.

Apesar dos dados positivos de satisfação dos colaboradores a respeito do trabalho remoto, algumas empresas ainda rejeitam esta modalidade. Isto pode ser explicado pelo fato dos líderes sentirem a necessidade da presença física para assegurar que os colaboradores estão de fato mantendo um nível aceitável de produtividade. Altos investimentos na infra-estrutura de escritórios que passaram a ser sub-utilizados é também um fator que contribui para que as empresas insistam na volta ao trabalho presencial.

Para pesquisas futuras, sugere-se investigar quais características de líderes transformacionais influenciam positivamente na motivação de equipes remotas, uma vez que o formulário utilizado não continha questões capazes de avaliar tais aspectos. Além disso, considerando que o regime híbrido mostrou-se o mais viável, são necessárias investigações adicionais para compreender o equilíbrio ideal entre trabalho remoto e presencial. Por fim, é relevante analisar os impactos que o retorno ao regime 100% presencial pode gerar nas organizações e no engajamento dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, S. P.; Faro, A. 2016. Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 16(3): 285-297.
- Ardigo, R. A. Z.; Buffon, S. P.; Cunha, C. J. C. de A; Silva, S. M. 2024. Liderança e home office no contexto da covid-19: uma revisão integrativa da literatura. *Perspectivas Contemporâneas* 19(1), <<https://doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3620>>.
- Avolio, B. J.; Kahai, S. S. 2003. Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics* 31(4): 325–338.
- Avolio, B. J.; Walumbwa, F.O.; Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology* 60:421-449, <<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>>.
- Balthazard, P.A.; Waldman, D. A.; Warren, J. E. 2009. Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly* 20(5): 651-663. <<https://doi.org/10.1016/j.lequa.2009.06.008>>
- Barros, J. J.; Schreiber, D.; Theis, V. 2022. Análise compreensiva da influência da liderança sobre a equipe de servidores públicos em uma vara de justiça federal do Rio Grande do Sul. *Perspectivas Contemporâneas* 17, <<https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3125>>.
- Bentley, T. 2014. How can organisations realize the positive benefits of 'anywhere working'? *Human Resources Magazine* February/March: 8-11.
- Camargo, W; Pacheco, D. J. 2014. Estilos de liderança: avaliação e implicações. *Espacios* 35(8): 7.
- Bermudes, W.L., Santana, B. T., Braga, J.H.O., Souza, P.H. 2016. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Revista Vértices* 18(2): 7-20. <<https://doi.org/10.19180/1809-2667.v18n216-01>>.
- Bezerra, M. M.; Lima, E. C.; Brito, F. W. C.; Santos, A. C. B. 2019. Geração Z: Relações de uma Geração Hipertecnológica e o Mundo do Trabalho. *Revista Gestão em Análise* 8(1): 136-149. <<https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>>.
- Brasil. 2020. Portaria no 454, de 20 de março de 2020. Declara, em todo o território nacional, o estado de transmissão comunitária do coronavírus (covid-19). Diário Oficial da União, Brasília, 20.3.2020. Seção 1. Edição-extra-F.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. 1ed. Harper & Row, New York, NY, USA.
- Cabral, V. K. 2012. O envelhecimento no contexto organizacional: o papel da idade e an[alise do seu impacto nas relações de trabalho. Tese de doutorado em Gestão de Recursos Humanos. ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Contreras, F.; Baykal, E; Abid, G. 2020. E-Leadership and Teleworking in Times of covid-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers In Psychology* 11: 590271, <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>>.

Fedakova, D.; Ištonová, L. 2017. Slovak IT-employees and new ways of working: impact on work-family borders and work-family balance. *Ceskoslovenska Psychologie* 61: 68-83.

Ferreira, M. P. 2021. A ampliação do teletrabalho e home office em tempos de pandemia e seus reflexos na saúde do trabalhador. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho* 7(1): 101-119, <<https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9857/2021.v7i1.7934>>

Fonseca, A. M. de O.; Porto, J. B. 2013 Validação Fatorial da Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança. *Avaliação Psicológica* 12(2): 157-166.

Greimel, N.S.; Kanbach, D.K.; Chelaru, M. 2023. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge* 8(2) <<https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>>

Howard Jr., D. D. 2023. Gender Leadership Styles in Higher Education: A Transformational Leadership Study. *Open Journal of Leadership* 12: 543-561, <[10.4236/ojl.2023.124024](https://doi.org/10.4236/ojl.2023.124024)>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=trabalho+remoto+2018>>. Acesso em 12 set. 2024.

Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas [IPEA]. 2021. Um panorama do trabalho Remoto no Brasil e nos Estados Brasileiros Durante a Pandemia da Covid-19, Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/211020\\_td\\_27700\\_v2.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/211020_td_27700_v2.pdf)>. Acesso em 12 set. 2024.

Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas [IPEA]. 2023. 20,5 milhões de trabalhadores estão em ocupações com potencial de trabalho remoto no Brasil, Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/13534-20-5-milhoes-de-trabalhadores-estao-em-ocupacoes-com-potencial-de-trabalho-remoto-no-brasil>>. Acesso em: 12 set. 2024.

Martins, A. P. 2024. Geração Z: Impactos, Expectativas e Desafios no Ambiente Corporativo. *Revista Tópicos* 2(16), <<https://doi.org/10.5281/zenodo.14407558>>.

Melo, F. A. de O.; Santos, A. R. dos; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. de F. M. A. 2012. Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, IX SEGET*, 2012, Resende: Centro Universitário de Volta Redonda.

Nakrošiene, A.; Buciunien, I.; Goštaitaitė, B. 2019. Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower* 40(1): 87–101, <<https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>>.

Nilles, J.M. 1997. Fazendo Do Teletrabalho Uma Realidade. 1ed. Futura. São Paulo, SP, Brasil.

Organização Mundial de Saúde [OMS]. 2020. Coletiva de Imprensa sobre a Covid-19. Disponível em: <<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>. Acesso em 21 set. 2024.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua [PNAD Contínua]. 2023. Teletrabalho e trabalho por meio de plataformas digitais 2022. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102035\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102035_informativo.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2024.

Policarpo, R. V. S; Borges, R. S. G. 2016. Mudança Organizacional Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. Revista Economia & Gestão 16 (45): 78-102, <<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p78>>.

Portal G1. 2025. Home office vai acabar? Por que cada vez mais empresas estão voltando ao trabalho presencial. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/02/26/home-office-vai-acabar-por-que-cada-vez-mais-empresas-estao-voltando-ao-trabalho-presencial.ghtml>>. Acesso em: 26 fev 2025.

Purvanova, R.K.; Bono, J. E. 2009. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. The Leadership Quarterly 20(3): 343-357. <<https://doi.org/10.1016/j.lequa.2009.03.004>>.

Robbins, S.P., Judge, T.A., Sobral, F. 2010. Liderança carismática e liderança transformacional. p. 369-377. In: Robbins, S.P., Judge, T.A., Sobral, F. Comportamento Organizacional teoria e prática no contexto brasileiro. Pearson, São Paulo, SP, Brasil

Siqueira, M. M. M. 2008. Satisfação no trabalho. p. 257-266. In: Siqueira M. M. M. Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed, Porto Alegre, RS, Brasil.

## APÊNDICE 1

### Perfil sociodemográfico e laboral

Preencha as informações de acordo com o teu perfil.

- Qual a tua faixa etária?
- Qual o teu gênero?
- Qual o teu grau de escolaridade?
- Qual o ramo de atividade da empresa em que você trabalha?
- Quantos colaboradores a tua empresa emprega?
- Há quanto tempo está no cargo atual?
- Quantos dias por semana você trabalha em “home office”?

### Perfil de liderança

Em uma escala de 1 a 5, sendo 1=“Discordo totalmente”, 2=“Discordo parcialmente”, 3=“Não concordo nem discordo”, 4=“Concordo parcialmente” e 5=“Concordo totalmente”, qual o teu nível de concordância com as afirmativas abaixo?

- Meu líder faz acordos com os membros da equipe em relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito.
- Meu líder diz aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços.
- Meu líder repreende membros da equipe que apresentam trabalho abaixo dos padrões.
- Meu líder consegue fazer com que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.
- Meu líder mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.
- Meu líder busca novas oportunidades para unidade, departamento, organização.

### Grau de satisfação com a liderança

Em uma escala de 1 a 5, sendo 1=“Totalmente insatisfeito”, 2=“Parcialmente insatisfeito”, 3=“Indiferente”, 4=“Parcialmente satisfeito” e 5=“Totalmente satisfeito”, o quanto satisfeito você se sente com os seguintes aspectos do seu trabalho atual?

- Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- Sobre a maneira com que meu chefe me trata.
- Com a capacidade profissional do meu chefe.

### Nível de concordância com a liderança

Em uma escala de 1 a 4, sendo 1=»Discordo totalmente», 2=»Discordo», 3=»Concordo» e 4=»Concordo totalmente», qual o teu nível de concordância com as afirmativas abaixo?

- Meu líder tem grande consciência do que está acontecendo no trabalho.
- Meu líder é talentoso em me ajudar emocionalmente.
- Meu líder acredita que a organização precisa ter um papel moral na sociedade.