

Relações que afetam a satisfação no teletrabalho domiciliar

Claiton Pimentel de Brito e Sérgio Augusto Pereira Bastos

RESUMO

A pandemia da COVID-19 forçou a adoção do teletrabalho domiciliar como alternativa à viabilização das operações de várias empresas, o que implicou adequações nos modelos de gestão. Assim, o objetivo deste artigo é identificar as relações entre estilos de liderança - transacional e transformacional, clima organizacional, satisfação do teletrabalhador e incivildade do gestor no contexto do trabalho domiciliar, no curto prazo e, potencialmente, no longo prazo. A pesquisa é quantitativa com uso modelagem de equações estruturais estimadas por mínimos quadrados parciais. Os resultados mostram que ambos os estilos de liderança e o clima organizacional impactam positivamente a satisfação do teletrabalhador. Adicionalmente, o clima organizacional medeia parcialmente as relações entre estilos de liderança e satisfação do teletrabalhador. No entanto, o efeito moderador da incivildade não é confirmado. Com isso, contribui-se com a organização em teletrabalho domiciliar total ou parcial, uma tendência pós-pandemia ou em novas situações semelhantes. Por meio da perspectiva da Teoria do Ajuste, destaca-se a relação entre os construtos estudados em um contexto virtual, o que contribui para o campo de estudos de gestão de pessoas.

Palavras-chave: liderança; clima organizacional; incivildade; satisfação no trabalho; teletrabalho domiciliar.

Relations that affect satisfaction in home office

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic forced the adoption of teleworking from home as an alternative to making operations viable for several companies, which implied adjustments in management models. Thus, this paper aims to identify the relationships among leadership styles (transactional and transformational), organizational climate, teleworker satisfaction, and manager incivility in the context of teleworking from home, in the short term and potentially on the long term. The quantitative research uses structural equation modeling estimated by partial least squares. The results show that both leadership styles and organizational climate positively impact teleworker satisfaction. Additionally, organizational climate partially mediates the relationships between leadership styles and teleworker satisfaction. However, the moderating effect of incivility is not confirmed. That contributes to the organization entirely or partially in a home office, a post-pandemic trend, or in new similar situations. The Theory of Adjustment highlights the relationship between the constructs studied in a virtual context, contributing to the field of people management studies.

Keywords: leadership; organizational climate; incivility; job satisfaction; home office.

Recebido em: 06/04/2023

Revisado em: 06/06/2023

Aprovado em: 17/10/2023



Claiton Pimentel de Brito 

FUCAPE Business School, Brasil.
Mestre em Ciências Contábeis e Administração, FUCAPE Business School

claiton.brito.8@gmail.com

Sérgio Augusto Pereira Bastos 

FUCAPE Business School, Brasil.
Doutor em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil

sbastos@fucape.br

Introdução

A pandemia da COVID-19 forçou a realocação em massa do local de trabalho para as casas dos empregados, com introdução do teletrabalho, em muitos casos, obrigatório (Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, & Stachová, 2020; Spurr & Straub, 2020; Kramer & Kramer, 2020), visando protegê-los da exposição ao vírus e viabilizar as operações das empresas com pequenas adaptações (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). A partir daí o teletrabalho passa a ser objeto de maior interesse na literatura de gestão (Park & Cho, 2020), com destaque para a satisfação dos empregados e o impacto na eficiência e eficácia organizacional (Baker, Avery, & Crawford, 2007), na medida em que empregados mais satisfeitos são mais produtivos (Boudabbous, 2020).

Paralelamente, a liderança é considerada fator crucial para uma organização, impactando o desempenho (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017; Ko & Kang, 2019). Para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais, o líder pode motivar e inspirar os empregados usando uma variedade de estilos de liderança (Andersen, 2016) e atuando diretamente no clima organizacional, que, por sua vez, pode contribuir para aumentar a criatividade, a satisfação e o bem-estar dos empregados (Ko & Kang, 2019).

Um aspecto relacionado tanto à liderança quanto à satisfação no trabalho é a incivildade no local de trabalho (Welbourne, Gangadharan, & Sariol, 2015), e os gestores/líderes são os que mais comentem atos de incivildade nas organizações (Torkelson, Holm, Bäckström, & Schad, 2016). A incivildade é um comportamento interpessoal rude e descortês, geralmente de baixa intensidade, que demonstra falta de consideração pelo próximo (Kunkel, Carnevale, & Henderson, 2015).

A partir da pandemia da COVID-19, o avanço nos estudos de mudanças nos modelos de gestão como os arranjos de trabalho ganha força (Kramer & Kramer, 2020; Spurr & Straub, 2020; Golden & Gajendran, 2018; Abbad et al., 2019), assim como aspectos sobre a liderança de teletrabalhadores (Contreras, Baykal, & Abid, 2020). Logo, diante da flexibilidade que o teletrabalho propicia, é oportuno entender o seu impacto sobre a dinâmica das relações organizacionais como, por exemplo, a influência das lideranças no desempenho de seus subordinados (Allen, Golden, & Shockley, 2015), a forma como os liderados percebem a liderança nesse regime (Park & Cho, 2020) e a incivildade praticada pelos gestores (Andrade, Matos, Lobianco, & Broseguini, 2020).

Dado todo o exposto, considerando o teletrabalho domiciliar (*home office*) como posto, este estudo tem por objetivo identificar as relações entre estilos de liderança – transacional e transformacional –, clima organizacional, incivildade e satisfação do teletrabalhador em regime de trabalho regular. A Teoria do Ajuste é a principal lente teórica do estudo.

Dessa forma, há uma contribuição teórica para o campo da gestão de pessoas em sua dinâmica de teletrabalho domiciliar. Quanto à contribuição prática, os resultados são úteis para que gestores repensem sua forma de lidar com subordinados que, por vezes, estão fisicamente presentes e atuando de forma remota.

Referencial teórico

Teletrabalho

O termo teletrabalho, na forma como conhecemos hoje, foi criado na década de 1970, por Jack Nilles, nos EUA, face a algumas mudanças no trabalho, estimuladas pelos avanços nas tecnologias da informação e comunicação – TIC (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova, & Polakova, 2016), como uma alternativa às preocupações ambientais e como uma solução social (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015), para reduzir os problemas de tráfego, o consumo de energia, ajudar a resolver problemas da força de trabalho, bem como melhorar a qualidade de vida das pessoas (Allen et al., 2015). A adoção desta prática no Brasil teve início na década de 1990 (Abbad et al., 2019).

Não existe um consenso sobre a definição de teletrabalho. Assim, neste estudo, considera-se o teletrabalho como a execução de trabalhos fora das instalações do empregador, de maneira regular, usando as TICs, no contexto de um contrato ou relação de trabalho mantendo suas principais características, como escopo e responsabilidades (Golden & Gajendran, 2018). As três formas de teletrabalho mais comuns são: *home office* – trabalho realizado na casa do colaborador utilizando as TICs; trabalho móvel – realizado por empregados que não têm um espaço formal na organização; e centros satélites – unidades que a empresa mantém para que todos os seus empregados, independentemente do local de origem, possam realizar as suas atividades (Santos, Lambarine, & Moreira, 2014; Wojcak et al., 2016; Collins, Hislop, & Cartwright, 2016).

Em um ambiente instável e incerto, como o de uma pandemia, as questões de segurança pessoal, conforto e controle do ambiente físico foram resultados importantes obtidos com o teletrabalho domiciliar (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015). Empresas de diversos países, em todos os continentes, foram forçadas a adotar o *home office*, sobretudo para aqueles empregados com uma rotina administrativa, para garantir a segurança de seus empregados e como alternativa para manter o funcionamento das atividades e operações (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Raišienė et al., 2020; Kramer & Kramer, 2020; Spurk & Straub, 2020; Santos et al., 2014; Goncalves, 2020).

É possível que a conjuntura da pandemia seja catalisadora de mudanças duradouras nas relações de trabalho (Contreras et al., 2020). A quebra forçada da barreira à adoção do teletrabalho indica a possibilidade de sua continuidade em um contexto pós-pandemia, guardadas as especificidades dos tipos de negócios, da natureza do trabalho e das características pessoais dos empregados (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Satisfação do teletrabalhador

A satisfação é um indicador relevante do desempenho organizacional, que pode aumentar os resultados e a eficácia organizacional, sendo frequentemente usada em estudos de teletrabalho (Baker et al., 2007). Isso se

deve ao seu impacto positivo na adoção do teletrabalho (Santos et al., 2014), dado que, segundo a Teoria do Ajuste, a satisfação no trabalho é resultado de ajustes individuais e organizacionais destinados a criar correspondência entre os atributos individuais e ambientais, a chamada adequação pessoa-trabalho (Dawis & Lofquis, 1984). Seu pressuposto é que as pessoas têm necessidade de se ajustar a seus ambientes e de buscar ambientes que combinem com suas próprias características, para ter maior satisfação (Van Vianen, 2018).

A satisfação no trabalho é definida como a reação emocional do empregado com a organização, com base em sua avaliação da extensão do ajuste de seu trabalho com seus valores, necessidades individuais, normas e expectativas (Felstead & Henseke, 2017; Neirotti, Raguseo, & Gastaldi, 2019; Boudabbous, 2020). Esta definição é ancorada pela Teoria do Ajuste, que argumenta que os indivíduos se esforçam para se ajustar a um ambiente laboral, o que leva a resultados individuais positivos, como a satisfação no trabalho (Van Vianen, 2018).

À medida em que a satisfação está sujeita aos fatores psíquicos do indivíduo e suas condições emocionais, ela se torna muito volátil, considerando a existência de inúmeras variáveis que podem influenciar seu estado emocional (Boudabbous, 2020). Assim, pode ser influenciada por diferentes fatores, com uma prevalência de motivos pessoais não relacionadas ao trabalho, como a possibilidade de cuidar de crianças e outros membros da família (Neirotti et al., 2019).

Estilos de liderança

Antes de existir o conceito de líder, já existia o conceito de gerente, baseado nas funções da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar, mas se atualizou ao receber atribuições relacionadas às pessoas (Bianchi et al., 2017). Liderança é o processo de facilitar os esforços coletivos e individuais para atingir os objetivos compartilhados, por meio da influência nos indivíduos, que passam a compreender e concordar com o que precisa ser feito e com a maneira como fazer (Sims et al., 2020; Ko & Kang, 2019; Wojcak et al., 2016). Alguns líderes atingem seu objetivo oferecendo incentivos ou ameaçando os empregados com punições, enquanto outros os influenciam a fazer o que precisa ser feito, independentemente das dificuldades, pelo propósito, justificando que isso beneficia a organização e outras pessoas (Tintoré, 2019).

Argumenta-se que os gestores utilizam estilos de liderança que correspondem à situação e às necessidades dos empregados, para obter sucesso e fazer com que eles atinjam os objetivos organizacionais de forma eficiente (Anderson et al., 2017; Wojcak et al., 2016; Carvalho, Barbosa, Ferreira, & Ribeiro, 2020). Um estilo de liderança é o conjunto de ações ou comportamentos adotados por um gestor para influenciar o comportamento dos outros indivíduos, de forma a atingir um objetivo (Sims et al., 2020).

O estilo de liderança percebido pelos empregados afeta a adesão aos comportamentos desejados (Ko & Kang, 2019). Isto porque os indivíduos, à medida que conhecem sobre os estilos de liderança do seu gestor, alinham seus comportamentos para colher benefícios (Sims et al., 2020). Com base

na Adequação Pessoa-Supervisor, integrante da Teoria do Ajuste, que consiste na congruência entre as características dos empregados e as de seu supervisor, argumenta-se que o ajuste é relevante para os empregados porque os gestores podem fornecer recompensas e oportunidades de carreira, ampliando a satisfação no trabalho (Van Vianen, 2018).

O estilo de liderança dos gestores pode ter um impacto no clima organizacional (Rudolph, Rauvola, & Zacher 2018; Ko & Kang, 2019) e na satisfação no trabalho do empregado (Rudolph et al., 2018; Anderson et al., 2017). Os estilos de lideranças transacional e transformacional, compõem o corpo de abordagens teóricas sobre liderança, sendo consideradas uma evolução das Teorias Comportamental e Contingencial (Bianchi et al., 2017).

Liderança transacional

De acordo com Bass (1990), a liderança transacional baseia-se em relações de troca entre líderes e liderados. Essa relação busca alcançar um melhor desempenho do liderado no trabalho e garantir que o trabalho mais básico seja feito nas organizações (Sims et al., 2020; Ko & Kang, 2019). A Teoria da Troca entre Líder e Liderado (LMX – *Leadership Member Exchange*) se baseia na troca social e na norma da reciprocidade, sugerindo que os liderados retribuem proporcionalmente os recursos fornecidos por seus líderes (Anderson et al., 2017). Isto posto, os empregados da geração atual, que são cada vez mais motivados por fatores extrínsecos, podem ver uma maneira prática de obter recompensas valiosas nas relações de troca com seus gestores que optam por esse estilo de liderança (Anderson et al., 2017; Rudolph et al., 2018).

Os líderes transacionais explicam o conteúdo do trabalho, fornecem correção e orientação, quando necessário, definem metas, desenvolvem competências e recompensam os esforços dos empregados (Bass, 1990; Ko & Kang, 2019; Sims et al., 2020). Por alinhar desempenho e recompensa, o líder transacional melhora o desempenho da equipe (Bianchi et al., 2017). Essas ações também facilitam o desenvolvimento da carreira do empregado e criam confiança entre o gestor e o empregado, resultando num aumento da satisfação (Sims et al., 2020). Com isso, a hipótese 1 é:

H1: O estilo de liderança transacional impacta positivamente na satisfação do teletrabalhador.

Liderança transformacional

De acordo com Bass (1990), a liderança transformacional pode ser definida como uma forma de liderança que incentiva o seguidor a ir além dos interesses próprios imediatos em prol do bem do grupo. Ela é conceituada em torno de quatro comportamentos inter-relacionados, conhecidos como “os quatro I’s”: influência idealizada – atrai seguidores que querem ser como os líderes; motivação inspiradora – visão compartilhada que motiva os outros a participar do coletivo; estimulação intelectual – valoriza a criatividade, inovação e resolução de problemas; e consideração individualizada – fornece um ambiente de apoio para atender às necessidades exclusivas de cada funcionário, enquanto promove seu crescimento e desenvolvimento (Day et al., 2014; Tintoré, 2019; Anderson et al., 2017).

Ao utilizar esses quatro comportamentos, o gestor, automaticamente, serve como um modelo, compartilha uma visão inspiradora, estimula os seguidores a pensarem fora da caixa e atende às necessidades de desenvolvimento específicas de cada funcionário (Sims et al., 2020). Líderes transformacionais são fundamentais para as organizações que buscam mudanças e inovações para se adaptar aos novos ambientes de trabalho (Ko & Kang, 2019).

A Teoria LMX indica que os líderes são capazes de envolver os empregados não apenas no trabalho para o qual foram contratados, mas também ir além da descrição do trabalho formal para ajudar o líder. A liderança transformacional aprimora a relação entre líder e liderado ao nível de moralidade e motivação, além da relação contratual original (Ko & Kang, 2019). A liderança transformacional provoca nos empregados certo prazer e orgulho por trabalhar com seus gestores (Ko & Kang, 2019). Assim, a hipótese 2 é:

H2: O estilo de liderança transformacional impacta positivamente na satisfação do teletrabalhador.

Clima organizacional

O conceito de clima organizacional foi criado por Litwin e Stringer, em 1968, sendo um conjunto de características de um ambiente de trabalho, que os trabalhadores podem sentir direta ou indiretamente, que podem afetar sua motivação, comportamentos e a forma como eles perceberão fatores organizacionais e individuais (Kuenzi, Mayer, & Greenbaum, 2020). A literatura acrescenta outros elementos, como relacionamento com os pares, com os superiores, as condições físicas e psicológicas do trabalho, políticas, práticas, procedimentos, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos (Ciftci et al., 2020).

O clima organizacional forma-se de cima para baixo em termos hierárquicos nas organizações (Ko & Kang, 2019). Os executivos definem estratégias, políticas e normas, enquanto os gestores de níveis mais baixos interpretam e os filtram por meio da implementação de práticas que fornecem orientações previsíveis e específicas para os empregados (Kuenzi et al., 2020). Assim, o líder no cargo de gestão é responsável pela sustentação do alinhamento entre estratégia da organização, práticas de gestão e comportamento dos empregados (Bianchi et al., 2017). Os gestores têm uma tarefa muito importante de liderar a organização para estabelecer um bom clima organizacional (Ohly & Fritz, 2010). Para isso, podem envolver os empregados nas decisões, incentivar desenvolvimento de habilidades, estimular e considerar novas ideias dos empregados, e transmitir com clareza objetivos da organização (Ko & Kang, 2019).

No caso específico do trabalho remoto domiciliar, há estudos que focam no engajamento e ao bem-estar dos empregados, transitando de forma indireta pelo clima organizacional, como é o caso da proposta dos 5Cs (conciliação, cultivo, confiança, compensação e comunicação) de De-la-Calle-Durán e Rodríguez-Sánchez (2021). Há outros que tratam diretamente

do clima organizacional no trabalho remoto, indicando suas particularidades e importância para a satisfação no trabalho e o bem-estar do empregado (Prasad, Mangipudi, Vaidya, & Muralidhar, 2020) e para o desempenho dos empregados (Akmalia & Prihartono, 2023).

O estilo de liderança dos gestores influencia o ambiente de trabalho e, especificamente, as percepções do clima organizacional (Rudolph et al., 2018; Kuenzi et al., 2020). Isto porque os gestores explicam e compartilham conhecimento, enquanto os empregados observam as orientações e ações de seus gestores, podendo criar uma boa interação com eles e construindo um clima organizacional positivo (Ko & Kang, 2019). Assim, considerando que o estilo de liderança transacional está associado à determinação de padrões de conduta, práticas, procedimentos, normas, orientações previsíveis e específicas, entre outros, com o estabelecimento de recompensas ou sanções pelo seu cumprimento (Sims et al., 2020; Bianchi et al., 2017; Ko & Kang, 2019), argumenta-se que ele impacta o clima organizacional no trabalho remoto domiciliar de forma positiva. Tem-se assim a hipótese 3:

H3: O estilo de liderança transacional impacta positivamente no clima organizacional.

Por meio do estilo de liderança transformacional, o gestor pode criar um clima organizacional inovador, aumentar a criatividade e a satisfação dos empregados (Ko & Kang, 2019). Isto desperta nos empregados certo prazer e orgulho por trabalhar com seus gestores (Doucet, Fredette, Simard, & Tremblay, 2015), contribuindo para a criação de um clima organizacional positivo. Logo, tem-se a hipótese 4:

H4: O estilo de liderança transformacional impacta positivamente no clima organizacional.

As relações sociais positivas no trabalho podem reduzir a ambiguidade do papel de um indivíduo, o conflito de papéis e a carga de trabalho, o que pode contribuir para aumentar a satisfação no trabalho (Collins et al., 2016). Os indivíduos que têm relacionamentos sociais positivos com outros, podem lidar mais facilmente com uma variedade de eventos negativos da vida (Ciftci et al., 2020), como a mudança de regime de trabalho imposta pela pandemia.

O clima organizacional se relaciona com a satisfação no trabalho e o teletrabalho contribui para isso (Kuenzi et al., 2020; Ko & Kang, 2019). Ele permite, por exemplo, que o indivíduo selecione grupos com os quais mais se identifica e estreite as relações, construindo, assim, um clima organizacional positivo (Collins et al., 2016). Os trabalhadores com maior identificação com um grupo e que experimentam relacionamentos de trabalho de alta qualidade com seus colegas e gestores relatam emoções mais positivas e maior satisfação no trabalho (Ciftci et al., 2020). Isto posto, admitindo-se um clima organizacional favorável, tem-se a hipótese 5 é:

H5: O clima organizacional impacta positivamente na satisfação do teletrabalhador.

Considerando-se o exposto, emergem relações de mediação entre os estilos de liderança e a satisfação do teletrabalhador, passando pelo clima organizacional. Logo, tem-se as hipóteses 5 a e b:

H5a: O clima organizacional medeia a relação entre a liderança transacional e a satisfação do teletrabalhador.

H5b: O clima organizacional medeia a relação entre a liderança transformacional e a satisfação do teletrabalhador.

Incivildade no trabalho

A incivildade é vista como um comportamento interpessoal de violação das normas de respeito mútuo e cortesia do local de trabalho, com condutas rudes e descortesia, geralmente de baixa intensidade, sem intencionalidade clara de dano, exibindo falta de consideração pelos outros e que podem abrir espaço para outras formas de violência (Irum, Ghosh, & Pandey, 2020; Welbourne et al., 2015). Sua prática está cada vez mais presente nos ambientes laborais (Irum et al., 2020).

Mesmo sendo considerada de baixa intensidade e de natureza ambígua, a incivildade é tão prejudicial quanto as formas mais graves de agressão no local de trabalho (Herschovis, 2011). É uma fonte causadora de aumento do estresse, da depressão e ansiedade, é apontada como a principal causa do esgotamento físico, mental e emocional (Andrade et al., 2020). Adicionalmente, ela causa sofrimento psicológico, falta de criatividade e menor satisfação (Irum et al., 2020).

A prática de incivildade no trabalho inclui alguns comportamentos, tais como excluir um colega de uma reunião importante e se dirigir a alguém de maneira condescendente ou não profissional (Welbourne et al., 2015). Inclui ainda algumas condutas, tais como falar mal de alguém, menosprezar, ignorar, não ouvir com atenção, interromper, tomar o crédito pelo esforço de outros, reter informações importantes, fazer observações depreciativas sobre alguém, não convidar para uma integração social, não incluir em ações de camaradagem profissional, propagar rumores e boatos, culpar terceiros pelos próprios erros, acusar de incompetência, demonstrar descontrole e explosões de raiva, entre outras (Irum et al., 2020; Andrade et al., 2020).

A incivildade no trabalho geralmente é mais cometida pelos detentores de poder (Torkelson et al., 2016). Numa perspectiva organizacional, quanto maior é o cargo, maior a probabilidade de cometer tais atos (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001). Quando ela é praticada por indivíduos de cargos hierárquicos mais elevados, de liderança, é mais nociva, uma vez que as vítimas dependem de seus superiores para receber avaliações e gratificações (Herschovis, 2011). Com isso, os atos incivis no ambiente laboral, cometidos pelo gestor, a partir de seu estilo de liderança, podem representar impacto negativo na satisfação no trabalho (Schilpzandi, Pater, & Erez, 2016).

Destaque-se que a incivildade tem sido considerada como um efeito capaz de modificar, no sentido de fortalecer ou enfraquecer relações no ambiente de trabalho como as relações entre lideranças e o bem-estar (Arnold & Walsh, 2015), a exaustão emocional e a satisfação no trabalho

(Dahri, Qureshi, & Mallah, 2020), o respeito e o estresse (Oore et al., 2020) e motivação e criatividade (Liu, Chen, He, & Huang, 2019). O que se quer compreender nesta pesquisa é se a condição de distância física entre o gestor e seu subordinado pode mudar o sentido ou a intensidade de uma ação de controle ou ajuste da competência de liderança do gestor.

Como estabelecido por Vieira (2009), uma variável quantitativa que afeta a direção e/ou a força de uma relação entre uma variável independente (no caso deste estudo o estilo de liderança) e uma variável dependente (no caso deste estudo a satisfação no trabalho), configura-se uma moderação. Considerando que possíveis atos de incivildade do gestor podem afetar a relação entre seu estilo de liderança e a satisfação do teletrabalhador, tem-se as hipóteses de moderação 6 a e b:

H6a – A incivildade no trabalho praticada pelo gestor modera a relação entre liderança transacional e a satisfação do teletrabalhador, de modo que quanto maior for a incivildade no trabalho praticada pelo gestor, mais fraca será a relação entre liderança transacional e a satisfação do teletrabalhador.

H6b – A incivildade no trabalho praticada pelo gestor modera a relação entre liderança transformacional e a satisfação do teletrabalhador, de modo que quanto maior for a incivildade no trabalho praticada pelo gestor, mais fraca será a relação entre liderança transformacional e a satisfação do teletrabalhador.

Na Figura 1 encontra-se o modelo teórico da pesquisa.

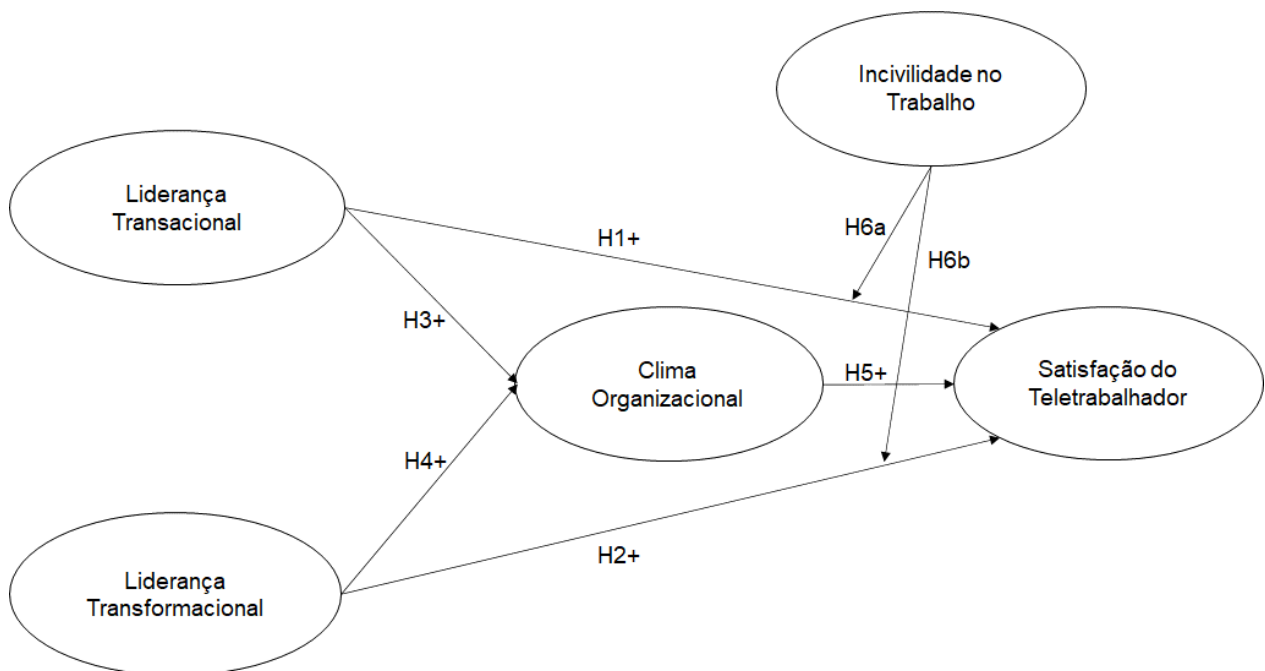


Figura 1. Modelo de investigação

Fonte: Elaborado pelos autores

Procedimentos metodológicos

O método de pesquisa é quantitativo, de caráter descritivo e corte transversal. A população-alvo é composta por todos os trabalhadores residentes no Brasil, que trabalharam em regime de *home office* durante a pandemia da COVID-19, tendo uma relação de trabalho regular com a organização.

A técnica de amostragem é não probabilística por acessibilidade (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009), partindo dos contatos dos autores e solicitando que o questionário fosse repassado a potenciais respondentes por meio da técnica *snowball*. A coleta de dados se deu por meio de questionário eletrônico, confeccionado no *Google Forms*, e composto por 42 questões, sendo três de controle: 'se possuía contrato de trabalho presencial anterior à pandemia', 'se trabalhou em regime *home office* a partir da pandemia' e 'se possui um superior hierárquico (gestor)'. Os questionários em que algumas dessas perguntas foram respondidas negativamente foram descartados. Na sequência, o questionário apresentou 28 afirmações que caracterizam os construtos, conforme escalas validadas e utilizadas em estudos anteriores.

As variáveis de liderança transacional, adaptadas de Ko e Kang (2019) ($\alpha = 0,842$), são: 'Quando estou com um bom desempenho, o meu gestor me dá um *feedback* positivo' (LTS1); 'Quando eu tiver um desempenho excelente, o meu gestor dará uma recompensa' (LTS2); 'Quando eu desempenho além do meu objetivo, o meu gestor me dá um elogio' (LTS3); 'Quando meu trabalho não está de acordo com o padrão, o meu gestor me dá uma correção ou punição de acordo com as circunstâncias' (LTS4); e 'Quando meu desempenho no trabalho é ruim, o meu gestor aponta claramente o problema' (LTS5).

As variáveis de liderança transformacional, adaptadas de Ko e Kang (2019) ($\alpha = 0,921$), são: 'Meu gestor me faz sentir que é um prazer conviver com ele, e trabalhar com ele me deixa orgulhoso' (LTF1); 'Meu gestor me ajuda a encontrar o significado do trabalho e explica em poucas palavras simples o que eu poderia fazer e o que devo fazer' (LTF2); 'Meu gestor me incentiva a refletir sobre questões anteriores de novas maneiras' (LTF3); e 'Meu gestor fornece *feedback* sobre meu desempenho no trabalho e ajuda no planejamento de minha carreira' (LTF4).

As variáveis de clima organizacional, adaptadas de Ko e Kang (2019) ($\alpha = 0,881$), são: 'O gestor falará com o funcionário antes de fazer qualquer alteração que o afete e o deixará participar da decisão' (CLO1); 'Os empregados recebem treinamento adequado. Os gestores incentivam fortemente os empregados a desenvolver habilidades' (CLO2); 'Minha empresa é muito flexível e disposta a usar novas ideias' (CLO3); 'Minha empresa usará as ideias dos empregados para melhorar a situação de trabalho do próprio funcionário' (CLO4); 'Cada funcionário entende os objetivos desta empresa' (CLO5); 'Minha empresa é muito eficiente e não vai perder tempo e dinheiro' (CLO6); e 'Na minha empresa os empregados estão entusiasmados com seu trabalho e querem fazer o melhor para obter o máximo desempenho' (CLO7).

As variáveis de satisfação no trabalho, adaptadas de Judge, Locke, Durham e Kluger (1998) ($\alpha = 0,912$), são: 'Eu me sinto bastante satisfeito com meu trabalho atual' (SAT1); 'Quase todos os dias fico entusiasmado com meu trabalho' (SAT2); 'Cada dia de trabalho parece que nunca vai acabar' (SAT3, reversa); 'Eu realmente gosto do meu trabalho' (SAT4); e 'Considero meu trabalho bastante desagradável' (SAT5, reversa).

As variáveis de incivildade, adaptadas de Cortina et al. (2001) ($\alpha = 0,896$), são: 'Durante o período de teletrabalho na pandemia, eu estive em uma situação em que meu gestor... me colocou para baixo ou foi condescendente comigo' (INC1), '... prestou pouca atenção à minha declaração ou demonstrou pouco interesse na minha opinião' (INC2); '... fez comentários humilhantes ou depreciativos sobre mim' (INC3); '... se dirigiu a mim em termos não profissionais, tanto em público quanto em particular' (INC4); '... me ignorou ou excluiu da camaradagem profissional' (INC5); '... duvidou do meu julgamento sobre um assunto pelo qual eu tenho responsabilidade' (INC6); e '... fez tentativas indesejadas de me atrair para uma discussão de assuntos pessoais' (INC7).

As percepções das vinte e oito afirmações foram captadas por escala de Likert de cinco pontos de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Por fim, onze perguntas fornecem a caracterização sociodemográfica da amostra, abordando sexo, idade, escolaridade, renda mensal, com quem convive, experiência de trabalho, tempo de empresa, experiência com teletrabalho anterior a pandemia, ramo da organização e se tem boas condições para exercer o teletrabalho em casa. Antes da distribuição do questionário para o público-alvo, que ocorreu em janeiro de 2021, por meio eletrônico (*e-mails* e redes sociais), foi realizado um pré-teste com 21 respondentes. Nada foi identificado que justificasse ajuste, logo, o questionário foi validado. As respostas obtidas no pré-teste não estão incluídas na amostra final. A coleta de dados ocorreu entre janeiro e março de 2021.

A análise dos dados segue a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) com estimação por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS), técnica que permite analisar, de maneira simultânea, várias relações de dependência entre variáveis (Hair et al., 2009). O *software* utilizado é o *SmartPLS 3*. Para uso do PLS-SEM nos valem, dentre outras, da argumentação de que o modelo proposto possui relações causais com caráter exploratório (relações não tão consolidadas na literatura, embora partindo de construtos previamente estabelecidos), conforme Bido e Silva (2019). Ainda, segundo Bido e Silva (2019), o PLS-SEM é adequado para amostras pequenas, com ausência de normalidade multivariada de dados, complexidade do modelo e necessidade de uso de construtos com variáveis formativas. PLS-SEM também é apropriado, segundo Ringle et al. (2023), para variáveis com dados ordinais, como a escala Likert de 5 pontos, desde que sejam equidistantes, o que é o caso. Os construtos já foram utilizados e têm escalas validadas, mas não o foram no modelo com as relações propostas. Por isso, realizar a análise de componentes confirmatória baseada nas covariâncias, com usado em outros *softwares*, não é a mais apropriada. Conforme Bido e Silva (2019), é recomendado rodar os modelos de mensuração e estrutural diretamente no PLS-SEM e é justificado usar para a análise fatorial confirmatória o modelo baseado em variâncias. Isso se dá

porque o modelo é resolvido iterativamente ao combinar construtos teóricos e medidas, um a um (parcialmente), usando-se regressões independentes. Por isso, não existe um único indicador geral de ajuste do modelo aos dados, como no caso do modelo por covariância. Essa explicação, comparada com o uso de modelos por covariância, é sustentada em trabalhos como os de Ringle et al. (2023) e Guenther et al. (2023), o que suporta nossa escolha.

Cabe destacar que o método de cálculo do efeito moderador da incivilidade atuando nas relações entre os estilos de liderança e a satisfação do teletrabalhador é de dois estágios, a forma *default* no SmartPLS 3. Tal abordagem utiliza as pontuações das variáveis latentes dos efeitos principais sem o termo de interação e, em seguida, calcula o indicador de produto para a análise num segundo estágio, o que envolve o termo de interação, além das variáveis preditora e moderadora.

Na introdução do questionário, dentre outras explicações, fizemos as seguintes afirmativas: “Todas as informações são sigilosas, de modo que você não será identificado. Os resultados desta pesquisa serão usados apenas para fins acadêmicos”. Cumprimos essa determinação e consideramos que ao responderem o questionário, as pessoas estavam confirmando consentimento e assentimento livre e esclarecido.

Das 477 respostas obtidas, 76 foram descartadas, por não atenderem os critérios de corte. A amostra é composta de maioria masculina (56%), na faixa etária de 35 até 45 anos (51%), com alta escolaridade, já que a maioria possui pós-graduação (73%) e a renda mensal de maior incidência é entre de 5 e 10 salários-mínimos (36%). 91% dos respondentes residem com alguém.

Metade dos participantes possui de 10 a 20 anos de experiência profissional, sendo que 24% trabalham na organização atual de 5 a 10 anos. A maior parte atua em indústrias (51%), relata não ter experiência com *home office* anterior à pandemia (68%), trabalhou em *home office* por mais de 36 semanas (61%) e possui boas ou muito boas (76%) condições de exercer suas atividades laborais, observados fatores estruturais, tais como internet banda larga, estrutura de escritório, computador, ambiente reservado, entre outros. A Tabela 1 detalha a composição da amostra.

Tabela 1. Composição da amostra

Dimensão	Características	Qtd.	Percentual
Sexo	Feminino	175	43,6%
	Masculino	226	56,4%
Idade	Até 25 anos	13	3,2%
	Acima 25 até 35 anos	100	24,9%
	Acima 35 até 45 anos	205	51,1%
	Acima 45 até 55 anos	63	15,7%
	Acima 55 até 65 anos	19	4,7%
	Acima de 65 anos	1	0,2%
Escolaridade	Ensino fundamental ou menos	0	0,0%
	Ensino Médio / Técnico	14	3,5%
	Ensino Superior	92	22,9%
	Pós-graduação (Lato Sensu)	181	45,1%
	Pós-graduação (Stricto Sensu)	110	27,4%
Renda mensal	Outro	4	1,0%
	Até um salário-mínimo	3	0,7%
	Acima de 1 até 5 salários-mínimos	99	24,7%
	Acima de 5 até 10 salários-mínimos	143	35,7%
	Acima de 10 até 15 salários-mínimos	78	19,5%
Convive com	Acima de 15 salários-mínimos	78	19,5%
	Sozinho	38	9,5%
Experiência profissional	Acompanhado	363	90,5%
	Até 1 ano	9	2,2%
	Acima de 1 até 5 anos	13	3,2%
	Acima de 5 até 10 anos	38	9,5%
	Acima de 10 até 15 anos	100	24,9%
	Acima de 15 até 20 anos	101	25,2%
	Acima de 20 até 25 anos	69	17,2%
Tempo na organização atual	Acima de 25 anos	71	17,7%
	Até 5 anos	112	27,9%
	Acima de 5 até 10 anos	96	23,9%
	Acima de 10 até 15 anos	82	20,4%
	Acima de 15 até 20 anos	61	15,2%
	Acima de 20 até 25 anos	22	5,5%
Experiência com <i>home office</i> anterior à pandemia	Acima de 25 anos	28	7,0%
	Não	274	68,3%
Tempo em <i>home office</i> durante a pandemia	Sim	127	31,7%
	Até 2 semanas	30	7,2%
	Acima de 2 até 4 semanas	14	3,5%
	Acima de 4 até 8 semanas	24	6,0%
	Acima de 8 até 16 semanas	34	8,5%
	Acima de 16 até 24 semanas	30	7,5%
	Acima de 24 até 36 semanas	33	8,2%
Ramo da organização	Acima de 36 semanas	245	61,1%
	Indústria	206	51,4%
	Comércio	27	6,7%
	Prestação de serviço	103	25,7%
	Setor Público	50	12,5%
	Terceiro Setor	9	2,2%
Condições para exercer o <i>home office</i>	Outros	6	1,5%
	Muito ruins	5	1,2%
	Ruins	20	5,0%
	Regulares	75	18,7%
	Boas	192	47,9%
	Muito boas	109	27,2%

Fonte: Elaborado pelos autores

Apresentação e análise dos dados

Modelo de mensuração

Foram retiradas as variáveis LTS4, LTS5, SAT3, SAT5 e CLO6, por apresentarem cargas fatoriais abaixo de 0,7 (Hair et al., 2019). O número de variáveis retiradas ficou abaixo de 20%, o que é admitido por Hair et al. (2009), sem que seja considerado um superajuste ou que o modelo perca a capacidade de replicação. Na Tabela 1, observa-se que os demais critérios de validade convergente foram atendidos, segundo Hair et al. (2019): variância média extraída (AVE) > 0,50, confiabilidade composta (CR) e Alfa de Cronbach > 0,70 e confiabilidade composta de Dillon-Goldstein (rho_A) próxima de 1. Com isso, atesta-se a validade convergente. Os resultados por variável e construto encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2. Indicadores de validade convergente

Construtos	Variáveis	Cargas Fatoriais	AVE	CR	Alfa de Cronbach	rho_A
Liderança transacional	LTS1	0,902	0,762	0,905	0,842	0,865
	LTS2	0,779				
	LTS3	0,931				
Liderança transformacional	LTF1	0,904	0,809	0,944	0,921	0,923
	LTF2	0,901				
	LTF3	0,902				
	LTF4	0,890				
Clima organizacional	CL01	0,725	0,629	0,910	0,881	0,887
	CL02	0,785				
	CL03	0,839				
	CL04	0,848				
	CL05	0,714				
Satisfação no trabalho	CL07	0,837	0,850	0,945	0,912	0,922
	SAT1	0,945				
	SAT2	0,932				
Incivildade no trabalho	SAT4	0,888	0,614	0,917	0,896	0,906
	INC1	0,784				
	INC2	0,743				
	INC3	0,784				
	INC4	0,752				
	INC5	0,849				
	INC6	0,826				
INC7	0,739					

Fonte: Elaborado pelos autores

A validade discriminante é confirmada pelos critérios detalhados nas Tabelas 3, 4 e 5. Conforme mostra a Tabela 3, observa-se que a raiz quadrada da AVE de cada construto é maior que as correlações de Pearson do construto comparadas aos outros construtos do modelo, atendendo o critério de Fornell e Larcker (1981). O critério de cargas cruzadas de Chin (1998), conforme Tabela 4, indica que as cargas fatorais das variáveis em seus respectivos constructos latentes são maiores que as demais horizontal e verticalmente. Observa-se na Tabela 5 que a razão do critério HTMT (*Rácio Heterotrait – Monotrait*) das variáveis latentes do modelo estão abaixo de 0,90 (Ringle et al., 2015). Com isso, foi possível confirmar a validade discriminante dos construtos.

Tabela 3. Validade Discriminante pelo Critério de Fornell e Lacker (1981)

	CLO	INC	LTF	LTS	SAT
Clima Organizacional (CLO)	0.793				
Incivildade no Trabalho (INC)	-0.314	0.783			
Liderança Transformacional (LTF)	0.715	-0.408	0.900		
Liderança Transacional (LTS)	0.656	-0.336	0.773	0.873	
Satisfação no Trabalho (SAT)	0.703	-0.314	0.609	0.564	0.922

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4. Validade discriminante pelo critério de cargas cruzadas de Chin (1988)

	Clima Organizacional (CLO)	Incivildade no Trabalho (INC)	Liderança Transformacional (LTF)	Liderança Transacional (LTS)	Satisfação no Trabalho (SAT)
CLO1	0.725	-0.392	0.696	0.617	0.483
CLO2	0.785	-0.280	0.652	0.578	0.503
CLO3	0.839	-0.204	0.476	0.436	0.580
CLO4	0.848	-0.226	0.516	0.475	0.617
CLO5	0.714	-0.122	0.409	0.401	0.464
CLO7	0.837	-0.237	0.604	0.573	0.672
INC1	-0.241	0.784	-0.359	-0.280	-0.259
INC2	-0.299	0.743	-0.365	-0.326	-0.265
INC3	-0.164	0.784	-0.255	-0.197	-0.171
INC4	-0.186	0.752	-0.235	-0.165	-0.147
INC5	-0.271	0.849	-0.369	-0.298	-0.302
INC6	-0.283	0.826	-0.327	-0.281	-0.288
INC7	-0.227	0.739	-0.268	-0.231	-0.222
LTF1	0.655	-0.440	0.904	0.707	0.581
LTF2	0.614	-0.356	0.901	0.660	0.531
LTF3	0.634	-0.307	0.902	0.675	0.512
LTF4	0.667	-0.362	0.890	0.733	0.564
LTS1	0.589	-0.342	0.721	0.902	0.541
LTS2	0.512	-0.165	0.548	0.779	0.419
LTS3	0.612	-0.349	0.737	0.931	0.508
SAT1	0.690	-0.331	0.585	0.557	0.945
SAT2	0.671	-0.294	0.604	0.528	0.932
SAT4	0.575	-0.235	0.488	0.469	0.888

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5. Validade discriminante pelo critério de Rácio Heterotrait-Monotrait – HTMT

	CLO	INC	LTF	LTS	SAT
Clima Organizacional (CLO)					
Incidividade no trabalho (INC)	0.335				
Liderança Transformacional (LTF)	0.782	0.435			
Liderança Transacional (LTS)	0.751	0.362	0.869		
Satisfação no Trabalho (SAT)	0.776	0.330	0.660	0.638	

Fonte: Elaborado pelos autores

Modelo estrutural

A Figura 2 apresenta o diagrama de caminhos que representa o modelo estrutural da pesquisa. Ele aponta as relações entre as variáveis, seus efeitos diretos e indiretos e sua significância (Hair et al., 2009). O modelo apontou a inexistência de multicolinearidade, dado que fator de inflação da variância (VIF) foi inferior a 5,0 (Bido & Silva, 2019). Adicionalmente, com relação ao ajustamento do modelo, foram apurados o Q² (relevância preditiva) e o R² (coeficiente de determinação). Os coeficientes R² para clima organizacional (0,535) e satisfação do teletrabalhador (0,520) indicam que o modelo possui uma precisão preditiva moderados, segundo Hair et al. (2019), já que são superiores a 0,5. Já os coeficientes Q² mostram relevância média, já que se situam entre 0,24 e 0,5 (Hair et al., 2019). Na Tabela 6, encontra-se o resultado do modelo estrutural com os coeficientes dos efeitos diretos e indiretos resultando de forma a avaliar as hipóteses de pesquisa.

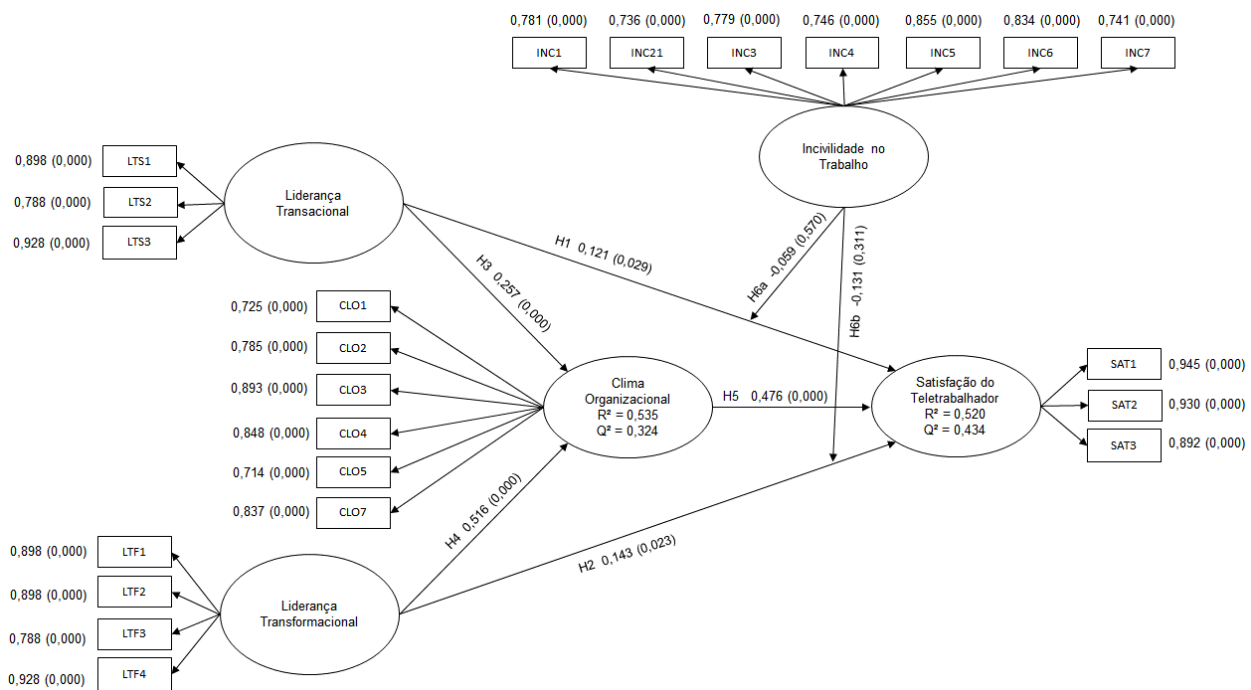


Figura 2. Modelo de relações estruturais da pesquisa

Nota: R² – coeficiente de determinação; Q² – relevância preditiva.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6. Resultados do Modelo Estrutural – Efeitos Diretos e Indiretos

Hipóteses	Relações estruturais do modelo	β	p-valor	Efeito	Validação
H1(+)	Liderança Transacional → Satisfação do Teletrabalhador	0,121	0,029	Direto	Sim
H2(+)	Liderança Transformacional → Satisfação do Teletrabalhador	0,143	0,023	Direto	Sim
H3(+)	Liderança Transacional → Clima Organizacional	0,257	0,000	Direto	Sim
H4(+)	Liderança Transformacional → Clima Organizacional	0,516	0,000	Direto	Sim
H5(+)	Clima Organizacional → Satisfação do Teletrabalhador	0,476	0,000	Direto	Sim
H5a(+)	Liderança Transacional → Clima Organizacional → Satisfação do Teletrabalhador	0,122	0,000	Mediação Parcial	Sim
H5b(+)	Liderança Transformacional → Clima Organizacional → Satisfação do Teletrabalhador	0,246	0,000	Mediação Parcial	Sim
H6a(+)	Liderança Transacional * Incivildade → Satisfação do Teletrabalhador	-0,059	0,570	Moderação	Não
H6b(+)	Liderança Transformacional * Incivildade → Satisfação do Teletrabalhador	-0,131	0,311	Moderação	Não

Notas. 1) Valores-p estimados por *bootstrapping* com 5000 subamostras e 300 interações; 2) Maior valor de VIF = 3,2; 3) Confirmadas as hipóteses com p-valor < 0,05 (Bido & Silva, 2019).

Fonte: Elaborado pelos autores

Há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os estilos de liderança e a satisfação do teletrabalhador (hipóteses H1 e H2 suportadas). Também as hipóteses H3 e H4 foram suportadas, abrangendo os estilos transacional e transformacional. Há uma relação positiva e significativa entre o clima organizacional e a satisfação do teletrabalhador, o que sustenta a hipótese H5. Há confirmação do efeito mediador parcial do clima organizacional na relação entre os estilos de liderança e a satisfação do teletrabalhador (hipóteses H5a e H5b). Os resultados mostram que o clima organizacional medeia parcialmente a relação entre o estilo de liderança transacional e a satisfação no trabalho, assim como a relação entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação no trabalho, já que os efeitos diretos são significantes.

As hipóteses H6a e H6b, que sugerem a moderação da incivildade no trabalho na relação entre os estilos de liderança transacional e transformacional e a satisfação do teletrabalhador, foram rejeitadas, considerando abordagem de dois estágios integrada.

Discussão dos resultados

Os resultados evidenciam que o estilo de liderança do gestor, seja ele transacional ou transformacional, afeta positivamente a satisfação dos trabalhadores residentes no Brasil, que atuaram em *home office* a partir da COVID-19, com contrato de trabalho presencial anterior a pandemia. Tais resultados convergem com os estudos de Anderson et al. (2017) e Rudolph et al. (2018), que indicaram que o estilo de liderança dos gestores pode ter um impacto na satisfação no trabalho do colaborador.

Os achados indicam que os estilos de liderança transacional e transformacional ampliam em 12% e 14%, respectivamente, a satisfação do teletrabalhador. Isto pode ser explicado pelo fato de os indivíduos, à medida que conhecem sobre os estilos de liderança do seu gestor, ajustam seus comportamentos para colher os benefícios (Sims et al., 2020). A Teoria do Ajuste, mais especificamente o Ajuste Pessoa-Supervisor, indica que os gestores podem fornecer recompensas e oportunidades de carreira, resultando em maior satisfação no trabalho (Van Vianen, 2018). Deste modo, no ambiente do teletrabalho, é possível que os líderes ampliem a satisfação dos trabalhadores por meio do seu estilo de liderança, na transacional por atrelar desempenho à recompensa e na transformacional pela abertura democrática e consultiva (Ko & Kang, 2019).

Com relação ao impacto dos estilos de liderança no clima organizacional, os resultados mostram-se positivos, alinhando-se com Rudolph et al. (2018), Ko e Kang (2019) e Kuenzi et al. (2020). Isso se dá porque os gestores compartilham políticas e normas da organização com os empregados e explicam a eles os assuntos que devem ser observados no local de trabalho. Os empregados observam as instruções e as ações de seus gestores, criando uma boa interação com eles. Desta forma, gradualmente, vai formando o clima organizacional positivo (Ko & Kang, 2019).

A Teoria do Ajuste se apoia na noção de que as pessoas possuem necessidades e valores diferentes e que os ambientes devem, portanto, corresponder a esses atributos variáveis (Van Vianen, 2018). Nessa linha, é oportuno observar que alguns indivíduos se identificarão mais com o estilo de liderança transacional, notadamente baseada na autoridade e na imposição de padrões de conduta, com o estabelecimento de prêmios ou sanções. Outros se identificarão com o estilo de liderança transformacional, mais consultiva e com característica inspiradora e visionária (Sims et al., 2020), provocando neles prazer e orgulho por trabalhar com seus gestores (Doucet, et al., 2015). Ambos os casos mostram afetar o clima organizacional.

O impacto positivo entre o clima organizacional e a satisfação do teletrabalhador está em linha com achados da literatura, que indicam que o clima organizacional se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho (Kuenzi et al., 2020; Ko & Kang, 2019). Os resultados indicam que um clima organizacional positivo no ambiente de teletrabalho pode contribuir com um aumento de, aproximadamente, 48% na satisfação do teletrabalhador. Isso se deve, possivelmente, ao fato de o teletrabalho permitir que os empregados privilegiem as relações com os gestores e colegas com quem mais se identificam, potencializando um clima organizacional positivo (Collins et al., 2016). À luz da Teoria do Ajuste, observa-se que os empregados podem restringir seu foco às relações que melhor correspondem aos atributos que desejam obter (Van Vianen, 2018). Dessa forma, os profissionais com maior identificação com seus colegas e gestores relatam maior satisfação no trabalho (Ciftci et al., 2020).

Ainda, no que se refere ao clima organizacional no contexto do trabalho domiciliar, embora pesquisas anteriores não tenham tratado diretamente da satisfação no trabalho, como as de Prasad et al. (2020) e de Akmalia

& Prihartono (2023), mostram o efeito no engajamento, bem-estar e desempenho. Isso vai ao encontro às evidências desta pesquisa, no sentido em que os construtos citados podem ser considerados contributivos da satisfação no trabalho.

O estilo de liderança tem influência direta sobre a construção do clima organizacional positivo, em especial quando este promove uma maior satisfação no trabalho (Ko & Kang, 2019). Os resultados indicaram o efeito mediador parcial nas relações entre os estilos de liderança pesquisados e a satisfação do trabalhador, confirmando as hipóteses estabelecidas. O efeito mediador do clima organizacional é parcial já que os efeitos diretos entre estilos de liderança e satisfação são significativos (Bido & Silva, 2019). Desse modo, o clima organizacional ajuda a ampliar as influências dos estilos de liderança, transacional e transformacional, sobre a satisfação do teletrabalhador em 12% e 25%, respectivamente. Os resultados evidenciam que os gestores criam um clima organizacional positivo, possivelmente envolvendo os empregados nas decisões, incentivando os empregados a receberem e desenvolverem habilidades por meio de treinamentos, usando novas ideias, adotando ideias dos empregados para melhorar seu trabalho, fazendo com que cada funcionário compreenda os objetivos da organização e os mantenha motivados tendem a ter empregados mais engajados e satisfeitos (Ko & Kang, 2019).

Contrariando a literatura existente, o efeito moderador da incivilidade não foi confirmado. Pode-se supor, com base na Teoria do Ajuste, que a oportunidade dada pelo seu gestor ao colaborador de praticar o teletrabalho, em especial no momento de pandemia garantindo a sua segurança, faz com que a sua percepção dos benefícios superem a percepção de qualquer ato de incivilidade cometido pelo gestor e que esta trate-se uma conduta de natureza sutil, quando existir.

Conclusões e recomendações

Este estudo evidencia que os estilos de liderança analisados, assim como o clima organizacional, impactam na satisfação do teletrabalhador em *home office*. Além disso, constata, por meio do efeito mediador, que o clima organizacional ajuda a reforçar as influências dos estilos de liderança sobre a satisfação do teletrabalhador. O efeito moderador proposto da incivilidade pôde ser confirmado. Ressalte-se que o ambiente em que a pesquisa foi executada é único, dado contexto da pandemia da COVID-19 e suas consequências no arranjo tempo/espço do trabalho, ou seja, com impactos e desdobramentos nas relações de trabalho.

Como contribuição teórica, este estudo traz uma perspectiva sobre o teletrabalho no Brasil, com um nível de adoção não praticado anteriormente. Também contribui para o campo de gestão de pessoas, ao avaliar, do ponto de vista dos teletrabalhadores, sua satisfação com o estilo de liderança do seu gestor. Adicionalmente, trata o clima organizacional no ambiente de teletrabalho, o que foi possível pelo contexto da pandemia, tanto em seu clímax quanto no contexto posterior, em que se vive em muitas situações de trabalho híbrido (parte domiciliar, parte no local físico de trabalho).

Como contribuição prática, este estudo fornece elementos para que gestores adotem o estilo de liderança que mais favoreça o clima organizacional e a satisfação dos seus empregados em regime de teletrabalho domiciliar. Também orienta os gestores na criação de pré-condições para o estabelecimento de um clima organizacional positivo. Adicionalmente, o estudo faz uma reflexão acerca de situações de incivilidade no ambiente organizacional no Brasil, o que pode impactar a satisfação do trabalhador.

Como limitação, a amostragem não probabilística por acessibilidade não permite generalização dos resultados. Ainda, a transversalidade do corte amostral é outra limitação, já que não é possível verificar a influência dos efeitos do teletrabalho imposto pela pandemia em prazo mais longo e com flexibilidade crescente. As características sociodemográficas da amostra também são limitações.

Este estudo foca apenas em dois estilos de liderança – transacional e transformacional – o que é uma limitação. Assim, pesquisas futuras podem ampliar essa abordagem a outros estilos de liderança, acrescentar construtos consequentes à satisfação do teletrabalhador (engajamento no trabalho, intenção de sair, ou absenteísmo, por exemplo) e avaliar diferenças por tipo de organização (pública, privada, terceiro setor). As relações de trabalho pós-pandemia em termos mais duradouros podem trazer uma tendência a uma forma hibridada de maior ou menor intensidade do teletrabalho nas organizações. Assim sugere-se que novas pesquisas busquem entender outros possíveis impactos do teletrabalho para organizações, empregados e, em especial, para os líderes em cargos de gestão. Há outros caminhos possíveis a serem percorridos em pesquisas futuras, como considerar os desafios do teletrabalho compulsório no recorte de gênero, raça e classe (por exemplo), investigar as variáveis a partir da permanência (ou não) dos trabalhadores no teletrabalho domiciliar atualmente, e adotar uma abordagem multimétodo (relacionar os dados com entrevistas, por exemplo).

Referências

- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780.
- Akmalia, S., & Prihartono, B. (2023). Relationship between remote work, organizational climate, and work stress on employee performance. *International Journal of Social Health*, 2(9), 578-585.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science*, 16(2), 40-68.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28, 245-260.
- Andrade, A. L. D., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). (In) civilidade no trabalho: medidas e modelos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 914-921.

- Arnold, K. A., & Walsh, M. M. (2015). Customer incivility and employee well-being: Testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work & Stress*, 29(4), 362-378.
- Baker, E., Avery, G. C. & Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 1-18.
- Bianchi, E., Quishida, A., & Foroni, P. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Raep – Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31.
- Boudabbous, S. (2020). The relationship between job satisfaction and performance at work: case of Tunisian accounting firms. *Accounting*, 6(3), 231-240.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinions on SEM. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Ciftci, E. E., Barreto, M., Doyle, D. M., van Breen, J., & Darden, S. (2020). Distancing or drawing together: sexism and organizational tolerance of sexism impact women's social relationships at work. *European Journal of Social Psychology*, 00, 1-16.
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues, and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- 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*, 11,1-11.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64.
- Dahri, A. S., Qureshi, M. A., & Mallah, A. G. (2020). The negative effect of incivility on job satisfaction through emotional exhaustion moderated by resonant leadership. *3c Empresa: investigación y Pensamiento Crítico*, 9(4), 93-123.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota press.
- Day, D.V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R.E., & Mckee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
- De-la-Calle-Durán, M.-C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of COVID-19: a proposal of the 5Cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 5470.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61.

- Doucet, O., Fredette, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). Leader profiles and their effectiveness on employee outcomes. *Human Performance*, 28(3), 244-264.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being, and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2018). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55-69.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": a call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: a research agenda. *Benchmarking*, 27(3), 958-980.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17-34.
- Ko, W. H., & Kang, H. Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 7(6), 2131-2143.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-4.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Kunkel, D., Carnevale, J., & Henderson, D. (2015). Examining instrument issues in workplace incivility: measurement or mutation? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 102-117.
- Liu, C. E., Chen, Y., He, W., & Huang, J. (2019). Supervisor incivility and millennial employee creativity: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 47(9), 1-11.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116-138.

- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: a multilevel study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 543-565.
- Oore, D. G., Leblanc, D., Day, A., Leiter, M. P., Spence Laschinger, H. K., Price, S. L., & Latimer, M. (2010). When respect deteriorates: incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 878-888.
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Prasad, K. D. V., Mangipudi, M. R., Vaidya, R., & Murulidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), 372-389.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home – who is happy? A survey of Lithuania's employees during the Covid-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 1-21.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R.R. (2023). A perspective on using partial least squares equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). SmartPLS 3. *Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Journal of Service Science and Management*, 10(3).
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29, 44-57.
- Santos, E. R. P., Lambarine, P. P. A., & Moreira, J. R. (2014). Teletrabalho: o futuro presente nas empresas de tecnologia da informação e comunicação. *Negócios em Projeção*, 5(2), 35-49.
- Schilpzand, P., Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S57-S88.
- Sims, C., Carter, A., & Moore De Peralta, A. (2020). Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*, , 1-21.
- Spurk, D & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-14.
- Tintoré, M. (2019). Introducing a Model of Transformational Prosocial Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 13(3), 15-34.
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress*, 30(2), 115-131.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: a review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.

Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(1), 17-33

Welbourne, J. L., Gangadharan, A., & Sariol, A. M. (2015). Ethnicity and cultural values as predictors of the occurrence and impact of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 205-217.

Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.