

A ATUAÇÃO DE LÍDERES FORMAIS E INFORMAIS NA GESTÃO HÍBRIDA

THE ROLE OF FORMAL AND INFORMAL LEADERS IN HYBRID MANAGEMENT

LA ACTUACIÓN DE LÍDERES FORMALES E INFORMALES EN LA GESTIÓN HÍBRIDA

Mônica Teixeira¹

 <https://doi.org/10.57108/iesj.2026.6-2.15>

RESUMO

A implementação do trabalho remoto ampliou as discussões sobre a saúde mental, o bem-estar e as relações sociais dos colaboradores. Nesse contexto, este artigo busca investigar de que forma a articulação entre as lideranças formais e informais contribui para o bem-estar e a produtividade dos servidores públicos, visando preservar a valorização do fator humano, o sentimento de pertencimento e a equidade entre trabalhadores remotos e presenciais. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, realizada por meio da seleção de artigos publicados em periódicos científicos indexados no Portal de Periódicos CAPES e na base SciELO. Os resultados apontam que o excesso de monitoramento eletrônico no ambiente virtual aumenta o isolamento e reduz o reconhecimento do profissional. Enquanto a chefia formal utiliza sistemas de informação para acompanhar metas, a liderança informal surge espontaneamente, oferecendo apoio emocional e mantendo a união da equipe. Concluiu-se que o desempenho e o envolvimento do servidor público ocorrem de forma natural à medida que se reduzem os controles rígidos e se fortalecem a cordialidade e a empatia na gestão do modelo híbrido.

Palavras-chave: trabalho híbrido; liderança formal; liderança informal; teletrabalho; organização, sistemas e métodos.

ABSTRACT

The implementation of remote work has expanded discussions regarding the mental health, well-being,

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Ivy Enber Christian University. E-mail: modudurenato@gmail.com

and social relations of employees. In this context, this article aims to investigate how the articulation between formal and informal leadership contributes to the well-being and productivity of public servants, seeking to preserve the value of the human factor, the sense of belonging, and equity between remote and on-site workers. The methodology adopted was qualitative bibliographic research, conducted through the selection of papers published in scientific journals indexed in the CAPES Journal Portal and the SciELO database. The results indicate that excessive electronic monitoring in the virtual environment increases isolation and reduces professional recognition. While formal management utilizes information systems to track goals, informal leadership emerges spontaneously, offering emotional support and maintaining team cohesion. It was concluded that public servant performance and engagement occur naturally as rigid controls are reduced and cordiality and empathy are strengthened in the management of the hybrid model.

Keywords: hybrid work; formal leadership; informal leadership; telework; organization, systems and methods.

RESUMEN

La implementación del trabajo remoto ha ampliado los debates sobre la salud mental, el bienestar y las relaciones sociales de los colaboradores. En este contexto, este artículo busca investigar de qué manera la articulación entre los liderazgos formales e informales contribuye al bienestar y la productividad de los servidores públicos, con el objetivo de preservar la valoración del factor humano, el sentimiento de pertenencia y la equidad entre los trabajadores remotos y presenciales. La metodología adoptada fue la investigación bibliográfica con enfoque cualitativo, realizada mediante la selección de artículos publicados en revistas científicas indexadas en el Portal de Periódicos CAPES y en la base de datos SciELO. Los resultados señalan que el exceso de monitoreo electrónico en el entorno virtual aumenta el aislamiento y reduce el reconocimiento del profesional. Mientras que la jefatura formal utiliza sistemas de información para el seguimiento de metas, el liderazgo informal surge de forma espontánea, ofreciendo apoyo emocional y manteniendo la unión del equipo. Se concluyó que el desempeño y el compromiso del servidor público ocurren de manera natural a medida que se reducen los controles rígidos y se fortalecen la cordialidad y la empatía en la gestión del modelo híbrido.

Palabras clave: trabajo híbrido; liderazgo formal; liderazgo informal; teletrabajo; organización, sistemas y métodos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas atuais vivem em um contexto de frequentes mudanças e avanços tecnológicos acelerados, esse panorama exige maior flexibilidade estrutural institucional. O modelo de trabalho híbrido configura-se, segundo Teixeira (2026), como uma

das principais transformações estruturais em curso, especialmente em setores administrativos que utilizam tecnologias de informação e comunicação após a pandemia de COVID-19. No setor público municipal, essa modalidade reconfigurou a rotina de trabalho ao alternar o cumprimento de jornadas presenciais e remotas, exigindo novos arranjos organizacionais. Essa dinâmica permite que as atividades sejam feitas de forma descentralizada, o que conferiu mais autonomia aos colaboradores (Chiavenato, 2017). Contudo, essa descentralização abala os fundamentos da supervisão direta da liderança formal. Em tempos em que as demandas são rápidas e as decisões são tomadas remotamente, as instituições buscam equilibrar a autonomia com novos mecanismos de comunicação e alinhamento (Chiavenato, 2017; Presti; Mendes, 2023). O modelo de teletrabalho desestruturou as premissas tradicionais da burocracia organizacional, que dependia do controle visual e da presença física (Linhares, 2019).

A relevância deste estudo reside na compreensão de como as lideranças funcionam em ambientes descentralizados, onde as pessoas estão geograficamente dispersas e há novos desafios para a coesão cultural (Amorim; Cosso, 2023). Contudo, embora a literatura examine as ferramentas de gestão remota, observa-se uma lacuna teórica e prática sobre como a cooperação entre chefias formais e lideranças informais pode mitigar o desgaste emocional e a percepção de isolamento dos servidores que estão no ambiente híbrido. O estudo agrega valor à teoria clássica de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) e às novas demandas de lideranças de pessoal e sistêmicas (Treff, 2019). Se os canais formais estão limitados a monitorar metas por meio de Sistemas de Informação Gerencial (SIG) ou de *People Analytics*, surge o risco de isolamento funcional e enfraquecimento dos laços interpessoais (Treff, 2019). Nesse contexto, a governança organizacional contemporânea baseia-se não apenas na autoridade racional-legal do cargo, mas também nas ações estratégicas de líderes informais que emergem naturalmente como pontos de apoio, mediação e suporte emocional para equipes dispersas (Rego, 2020; Sarzedas; Barros; Oliveira, 2021).

O problema de pesquisa é: de que forma a articulação entre lideranças formais e

informais contribui para o bem-estar, a equidade relacional e a produtividade dos servidores públicos no modelo de trabalho híbrido? Este estudo, portanto, justifica-se pela necessidade de examinar as dinâmicas de poder e influência que ocorrem nos bastidores das estruturas descentralizadas, elementos fundamentais para a modernização da OSM e para o atendimento das demandas sistêmicas e relacionais de liderança. A relevância científica desta pesquisa reside no aprofundamento das teorias de liderança aplicadas ao setor público em contextos tecnológicos, enquanto sua relevância social expressa-se na busca por ambientes de trabalho mais saudáveis, humanos e produtivos para os servidores.

Diante disso, o objetivo geral deste artigo é analisar como a atuação conjunta das lideranças formais e informais promove o bem-estar, a equidade e o pertencimento dos servidores públicos municipais no trabalho híbrido. Para alcançar essa meta, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os impactos do monitoramento eletrônico e da descentralização na saúde mental e no sentimento de pertencimento dos servidores remotos; mapear as contribuições das lideranças formais na gestão de metas e das lideranças informais no suporte socioemocional da equipe e, por fim, verificar na literatura selecionada as estratégias de coordenação relacional que equilibrem o alinhamento institucional e o apoio interpessoal na gestão pública híbrida.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa desenvolveu-se por meio de revisão sistemática da literatura, com abordagem qualitativa, fundamentada na análise e interpretação de conceitos e teorias da área de Administração e Gestão de Pessoas. Diferente da revisão bibliográfica tradicional, a revisão sistemática adota um protocolo rígido, reprodutível e transparente de busca, minimizando vieses por meio de critérios predefinidos de amostragem.

A opção por essa metodologia justifica-se pela necessidade de consolidar o conhecimento existente sobre a dinâmica de liderança no trabalho híbrido. O levantamento

teórico rigoroso permite compreender a evolução das estruturas organizacionais e dos métodos de trabalho, oferecendo subsídios para analisar as reconfigurações da autoridade e da coordenação no ambiente corporativo contemporâneo (Linhares, 2019).

2.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA E SELEÇÃO

A coleta de dados ocorreu em bases acadêmicas de alta relevância: a base SciELO e o Portal de Periódicos CAPES, viabilizando o acesso a artigos relevantes sobre a gestão descentralizada (Teixeira, 2026). Adicionalmente, a busca se limitou aos artigos publicados em revistas nacionais de relevância na área de Administração, a exemplo da Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Pública (RAP) e Revista de Administração da USP (RAUSP).

O período de busca e o recorte temporal delimitaram-se aos artigos publicados entre os anos de 2017 e 2026, visando alinhar os achados ao cenário atual do teletrabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19. Para o levantamento, foram utilizados descritores específicos combinados por meio de operadores booleanos (AND/OR), estruturados nas seguintes *strings* de busca: “Liderança Híbrida” AND “Teletrabalho”; “Trabalho Híbrido” AND “Cultura Organizacional”; e “Coordenação Descentralizada” AND “Cultura Organizacional”.

Os critérios de inclusão adotados foram: artigos científicos publicados em português ou inglês; produções revisadas por pares; e estudos teóricos ou empíricos que abordassem explicitamente as dinâmicas de liderança formal ou informal no contexto híbrido. Como critérios de exclusão, descartaram-se: monografias, dissertações e teses; artigos que tratavam de teletrabalho sem foco em relações de liderança ou coordenação**; e textos duplicados**.

O processo de seleção dos artigos seguiu três etapas consecutivas. Inicialmente, a busca por descritores retornou a um total de 14 estudos. Na primeira etapa, realizou-se a leitura dos títulos e resumos, o que resultou na exclusão de 7 produções que não atendiam ao

escopo. Na segunda etapa, os 7 artigos restantes foram lidos na íntegra. Ao final, após a aplicação estrita dos critérios de inclusão e exclusão, obteve-se uma amostra definitiva de 6 artigos para análise. Esse procedimento permitiu identificar pontos de concordância e discordância teórica sobre a autoridade em contextos descentralizados (Teixeira, 2026).

2.2 ANÁLISE E SÍNTESE DOS DADOS

Para o tratamento do material coletado, utilizou-se a análise de conteúdo temática sob uma perspectiva dedutiva, seguindo a abordagem de Gil (2022). Esse percurso analítico possibilita, conforme defende Linhares (2019), articular os conceitos clássicos de OSM às emergentes manifestações de liderança no cenário digital.

A análise dos dados foi organizada em três pilares principais: Autoridade e Estrutura (OSM); Coordenação e Desempenho; e Coesão Cultural. O resumo das descobertas buscou relacionar as referências clássicas à literatura contemporânea sobre o tema (Treff, 2019; Rego, 2020; Sarzedas *et al.*, 2021; Presti; Mendes, 2023; Serpa *et al.*, 2024). Essa abordagem orientou a construção das discussões e conclusões, conforme a perspectiva metodológica proposta por Teixeira (2026).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A aplicação da OSM no cenário contemporâneo, marcado pelo trabalho híbrido, constitui um desafio estrutural que demanda a revisão dos princípios clássicos da administração. A gestão da estrutura e dos processos permanece como pilar fundamental para o desenvolvimento e a melhoria contínua das organizações; contudo, essa transição ultrapassa a adaptação tecnológica ou cultural. O redesenho organizacional deve abranger, também, a dispersão geográfica e a heterogeneidade das equipes (Linhares 2019). Essa visão alinha-se às pesquisas sobre a gestão no contexto pós-pandemia (Presti; Mendes, 2023; Barreto; Demo, 2025), segundo as quais as dimensões de estrutura, autoridade e liderança passam por profundas reconfigurações impulsionadas pelos novos ambientes de trabalho.

3.1 TRANSFORMAÇÕES ESTRUTURAIS: DA BUROCRACIA AO TRABALHO HÍBRIDO

A evolução das estruturas organizacionais reflete a passagem de modelos funcionais e rígidos antes pautados na centralização e no controle presencial de tarefas, para arranjos mais flexíveis, orgânicos e adaptativos (Chiavenato, 2014). No setor público, esse movimento acompanha a transição da Administração Pública Burocrática para a Gerencial e, mais recentemente, para a Governança Pública, valorizando a inovação, a orientação para resultados e o foco no cidadão e no servidor (Secchi, 2009; Bias; Carvalho, 2020).

O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) viabilizou a migração de atividades burocráticas para o ambiente virtual, o que conferiu maior autonomia aos servidores públicos (Barreto; Demo, 2025). Contudo, como advertem Felipe *et al.* (2021 *apud* Presti; Mendes, 2023), o trabalho híbrido e o teletrabalho alteram substancialmente o ponto de equilíbrio entre controle e autonomia.

A implementação de medidas de distanciamento social teve extensas ramificações na sociedade, nas organizações, no trabalho e na vida pessoal, levando a uma profunda crise econômica e social. Quase todas as organizações passaram por uma reavaliação de sua capacidade de equilibrar atividades presenciais e remotas, o que exigiu uma revisão de suas políticas e práticas de gestão (Felipe *et al.*, 2021 *apud* Presti; Mendes, 2023, p. 2).

Nesse panorama, a metodologia tradicional de OSM demanda a reformulação dos leiautes físicos e dos fluxos informacionais virtuais. No cotidiano do ambiente digital, a clareza nas funções reduz o estresse das equipes, razão pela qual a aplicação do *Business Process Management* (BPM) e a simplificação de rotinas tornam-se ferramentas cruciais para evitar congestionamentos operacionais e a sobrecarga de trabalho (Linhares, 2019).

A descentralização não implica o abandono do controle institucional, mas exige a transformação de sua natureza: da fiscalização comportamental e presencialista para a gestão orientada por resultados, metas e entregas pactuadas (Teixeira, 2026). A reestruturação desses

fluxos e a padronização das rotinas digitais permitem preservar a eficiência operacional, mitigando-se os impactos da burocracia excessiva (Linhares, 2019).

3.2 FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA FORMAL E INFORMAL NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo da liderança e do comportamento organizacional exige uma diferenciação clara entre as fontes de autoridade que regem o ambiente de trabalho. Nesse sentido, a liderança formal baseia-se na teoria da autoridade racional-legal de Max Weber (1947), em que o poder deriva da posição legítima ocupada pelo indivíduo na hierarquia institucional, respaldado por normas, regulamentos e pela impessoalidade dos cargos (Chiavenato, 2014). Historicamente, modelos clássicos — como o modelo contingencial de Fiedler (1968) — compreendiam a liderança formal essencialmente como o exercício do controle sobre o comportamento dos liderados por meio da autoridade atribuída.

Em 1968 Fielder definiu a liderança como uma relação interpessoal, onde um indivíduo controla as ações dos outros através de poder e influência. Na década de 70, o líder foi definido como sendo aquela pessoa que se destaca em determinado grupo, porque possui capacidade de influenciar e se adaptar às diversas situações (Sarzedas; Barros; Oliveira, 2021, p. 16).

As teorias comportamentais e as da Escola das Relações Humanas (Mayo, 1933; Barnard, 1938) demonstraram que, por trás de todo organograma formal, existe uma rede invisível de relações humanas que dita como o trabalho realmente acontece. A liderança informal manifesta-se de forma espontânea por meio do “poder pessoal”, da empatia, do saber técnico reconhecido e da capacidade de persuasão socioafetiva, características que surgem da dinâmica social do próprio grupo (Bass, 1990; Rego, 2020). Ao passo que o líder formal possui a autoridade oficial de tomar decisões e fixar diretrizes, o líder informal exerce sua autoridade por meio da reputação e da capacidade de inspirar o grupo (Sarzedas; Barros; Oliveira, 2021).

No ambiente do trabalho híbrido, essa divisão reconfigura-se, uma vez que a

autoridade formal mostra-se insuficiente para motivar servidores dispersos geograficamente (Teixeira, 2026). Por essa razão, a literatura contemporânea destaca a transição de um estilo puramente transacional (Bass; Avolio, 1994; Bias; Carvalho, 2020). O líder formal contemporâneo atua como facilitador, integrando o acompanhamento de metas a Sistemas de Informação Gerencial (SIG) e ao uso de *People Analytics*, ao mesmo tempo em que desenvolve competências socioemocionais para manter a interlocução com os líderes informais da equipe (Serpa *et al.*, 2024; Barreto; Demo, 2025).

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E COESÃO SOCIAL NA ERA DIGITAL

A cultura organizacional encontra definição clássica na literatura como o padrão de pressupostos básicos compartilhados por um grupo, essenciais para lidar com a adaptação externa e a integração interna (Schein, 2009). Essa estrutura atua como uma “cola invisível” que orienta condutas, simbolismos e valores dentro da instituição (Chiavenato, 2014 *apud* Presti; Mendes, 2023). Tradicionalmente, a integração da cultura e a coesão de equipes ocorriam por meio do convívio presencial diário, de rituais organizacionais e da socialização informal — como conversas espontâneas em corredores e espaços de convivência (Amorim; Cosso, 2023). Com a migração para os arranjos híbridos, contudo, manifesta-se o risco de enfraquecimento dos vínculos institucionais e de isolamento dos trabalhadores (Presti; Mendes, 2023).

A transformação digital, impulsionada pela pandemia da COVID-19, viabilizou a adoção imediata do teletrabalho mediante o uso intensivo de tecnologias digitais (Presti; Mendes, 2023). O isolamento imediato dos grupos de risco — como idosos e gestantes — exigiu uma transição abrupta do ambiente físico pelo remoto, sem tempo para planejamento. Contudo, essa rapidez não foi acompanhada pelo devido processo de alfabetização digital e preparo gerencial das instituições e de seus gestores (Rodrigues; Furlanetto; Gregolin, 2022). Sem nenhum treinamento prévio, tanto as lideranças quanto os servidores públicos precisaram se adaptar à rotina conforme surgiam as demandas. Esse descompasso evidenciou uma lacuna

histórica: as fragilidades e deficiências já existentes nos modelos de liderança presenciais foram significativamente ampliadas e expostas no ambiente à distância (Barreto; Demo, 2025).

Na prática, constata-se que a gestão no modelo híbrido não dispõe de soluções prontas ou manuais; o gerenciamento consolida-se, portando, como um reflexo contínuo e adaptativo de aprendizagem organizacional, pautado na avaliação constante de erros e acertos diários (Treff, 2019). Essa busca por ajustes no cotidiano do trabalho remoto deve harmonizar a eficiência dos fluxos operacionais com a preservação do bem-estar, da saúde mental e da qualidade de vida dos servidores (Teixeira, 2026; Barreto; Demo, 2025).

A transformação digital, entretanto, não provoca necessariamente o distanciamento interpessoal. Segundo Rodrigues, Furlanetto e Gregolin (2022), a dispersão física passa a exigir interações intencionais, pautadas na clareza, na cordialidade e na empatia na comunicação mediada por telas. Para evitar que o distanciamento físico provoque o isolamento psicológico, cabe à gestão promover o alinhamento cultural e assegurar que as metas operacionais não anulem a dimensão humana da organização (Treff, 2019; Teixeira, 2026).

3.4 A CONFIANÇA COMO ELO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO REMOTO

Com o trabalho híbrido, as entidades públicas deixam de vigiar o funcionário visualmente e passam a focar na confiança mútua. Esse distanciamento geográfico faz com que a gestão deixe de ser sobre presença física e vira uma questão de confiança, o que torna necessário reestruturar os canais e métodos de cooperação. Pelo olhar da Teoria da Troca Social (Blau, 1964), as interações humanas nas organizações não se limitam a contratos formais, mas baseiam-se em trocas de favores, apoio e reconhecimento. No cotidiano organizacional, conforme o andamento dos processos, essas trocas simbólicas fazem nascer

lideranças e redes de apoio informais. Por meio dessa dinâmica, os talentos são reconhecidos pelos próprios colaboradores entre si, o que fomenta relacionamentos mais éticos, mesmo em ambientes remotos. Isso ocorre porque tais referências informais são o suporte que os profissionais buscam quando enfrentam dificuldades ou quando necessitam de motivação e acolhimento.

Quando o monitoramento visual direto deixa de existir devido à distância, a sustentação dessas trocas encontra fundamento no modelo conceitual de Mayer, Davis e Schoorman (1995). Os autores definem a confiança como a disposição que um indivíduo tem de se fragilizar voluntariamente com as ações dos outros. Na prática do teletrabalho, essa vulnerabilidade manifesta-se quando gestores e colaboradores abrem mão do controle rigoroso, amparados na expectativa de que a outra parte envolvida cumprirá seu papel com responsabilidade, mesmo longe dos olhos da liderança.

No contexto do serviço público, a ausência da vigilância presencial torna a confiança mútua um ativo estratégico central para a manutenção do fluxo de trabalho, sem a vigilância constante do trabalho. Desse modo, sem a fiscalização constante, as atividades laborais só funcionam se houver uma relação de segurança e responsabilidade mútua entre as pessoas (Siqueira, 2014; Barreto & Demo, 2025). O controle tradicional historicamente se baseia na legalidade estrita, no formalismo, na presença física e na burocracia. Contudo, com a implantação do teletrabalho consolida-se uma mudança cultural profunda nas instituições: o foco deixa de ser o comportamento do servidor e passa a ser o cumprimento de metas e a efetividade das entregas. A confiança nas organizações opera em duas dimensões profundamente interligadas:

- **Confiança Cognitiva:** Amparada na percepção de competência técnica, consistência, pontualidade e confiabilidade profissional em relação às entregas do liderado e do gestor (Mayer; Davis; Schoorman, 1995; McAllister, 1995). Constrói-se essa dimensão a partir do conhecimento mútuo e no histórico de trabalho consolidado entre a equipe.

No setor público, essa dimensão cognitiva é fortemente sustentada pela presença de servidores de carreira que, por possuírem longa trajetória na instituição, mantêm a continuidade dos processos e a liderança informal viva. Eles funcionam como pilares de sustentação técnica que a transição para o ambiente remoto não desestrutura (Serpa *et al.*, 2024). Embora as trocas de gestão ou mudanças das chefias formais possam gerar discontinuidades temporárias na governança, a reputação e a maturidade profissional do corpo funcional permanente preservam as rotinas das entregas e a estabilidade da unidade (Teixeira, 2026).

- **Confiança Afetiva:** Fundada em laços emocionais, na preocupação genuína com o bem-estar do outro e na empatia mútua (Kramer, 1999; Rego, 2020). Essa dimensão possui estreita relação com a confiança racional, pois ambas se nutrem de relacionamentos interpessoais de longo prazo. A confiança afetiva expressa a dimensão humana das organizações, em que gestores e liderados deixam de se enxergar apenas como ocupantes de cargos formais com papéis operacionais a desempenhar (McAllister, 1995). Ao longo do convívio diário, fortalecido por diálogos que transcendem as pautas estritamente de trabalho e contemplam aspectos da vida pessoal e familiar, constroem-se vínculos de amizade, respeito e suporte mútuo que humanizam as rotinas e fortalecem o tecido social da equipe mesmo à distância (Barreto; Demo, 2025).

Quando as instituições substituem a cultura da suspeita e do microgerenciamento por relacionamentos pautados pela transparência e pela autonomia responsável, reduzem-se os custos de agência derivados da assimetria de informação (Serpa *et al.*, 2024). Essa transição gerencial reflete o amadurecimento das relações laborais no setor público, em que a valorização do compromisso ético do servidor substitui a necessidade de monitoramento físico constante.

3.5 COORDENANDO O MODELO HÍBRIDO COM BEM-ESTAR

A coordenação de equipes no modelo híbrido funciona melhor quando a liderança formal consegue harmonizar o rigor dos processos com o suporte socioemocional dos servidores (Teixeira, 2026). Essa ponte entre a liderança formal e a informal da gestão reconstrói a união do grupo, combatendo os problemas de comunicação gerados pela distância (Leonardo *et al.*, 2019; Linhares, 2019).

As lideranças informais atuam como elos indispensáveis, captando demandas do clima organizacional e oferecendo suporte relacional aos colegas — aspectos que os sistemas de monitoramento digital são incapazes de avaliar (Presti; Mendes, 2023; Barreto; Demo, 2025). O cenário reforça que a Gestão de Pessoas no setor público precisa superar a visão estritamente burocrática, reconhecendo a centralidade da qualidade de vida e das dimensões subjetivas no ambiente laboral (Chiavenato, 2017).

Pesquisas da área demonstram que as práticas de Gestão de Pessoas exercem papel mediador indispensável entre a liderança e a Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) (Barreto; Demo, 2025). A cooperação entre lideranças formais e informais favorece a atuação preventiva sobre os fatores de risco psicossocial, resguardando a saúde mental, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e o desempenho dos servidores (Treff, 2019; Amorim; Cosso, 2023).

Desse modo, o trabalho no cenário híbrido exige lideranças focadas na escuta ativa, no reconhecimento e na empatia (Sarzedas; Barros; Oliveira, 2021; Serpa *et al.*, 2024). Ao colocar a comunicação transparente e a promoção do bem-estar no centro da coordenação estratégica, a administração pública assegura o cumprimento das metas institucionais e, simultaneamente, consolida um ambiente de trabalho humanizado e sustentável (Chiavenato, 2014; Bias; Carvalho, 2020; Barreto; Demo, 2025).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise sistemática da literatura científica selecionada permitiu estruturar os achados em duas categorias de análise: os Mecanismos Formais de Monitoramento e as Redes Informais de Apoio. Os estudos analisados evidenciam que a sustentabilidade do modelo híbrido no setor público transcende a simples mediação tecnológica, dependendo do alinhamento entre as estruturas formais de governança e as dinâmicas informais de liderança.

Tabela 1: Síntese Comparativa da Literatura Analisada

Autor(es) e Ano	Foco Principal	Principais Achados / Evidências	Relação Comparativa (Convergências/Divergências)
Linhares (2019)	OSM e Processos (BPM)	Padronização de rotinas evita congestionamentos operacionais.	Convergência: Alinha-se a Treff (2019) no foco na regularidade dos fluxos operacionais.
Treff (2019)	Processos e "Visão Menor"	Foco na regulação diária previne o caos operacional remoto.	Divergência: Foco normativo, enquanto Barreto & Demo (2025) priorizam a saúde mental.
Presti & Mendes (2023)	Teletrabalho e Relacionamentos	Monitoramento puramente quantitativo aumenta o isolamento.	Convergência: Confirma Rodrigues <i>et al.</i> (2022) sobre o desgaste nas relações remotas.
Rodrigues, Furlanetto & Gregolin (2022)	Comunicação e Gestão	Falta de preparo gerencial expõe deficiências de liderança.	Convergência: Reforça Sarzedas <i>et al.</i> (2021) sobre a comunicação empática.
Mayer <i>et al.</i> (1995) / McAllister (1995)	Confiança Organizacional	Confiança divide-se nas dimensões Cognitiva e Afetiva.	Matriz Teórica: Complementada por Leonardo <i>et al.</i> (2019) ao incluir afeto e alteridade no setor público.
Barreto & Demo (2025)	Qualidade de Vida (QVTe)	Práticas de Gestão de Pessoas previnem riscos ao bem-estar.	Síntese Integrativa: Demonstra que o cumprimento de metas precisa coexistir com a saúde mental.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

4.1 CATEGORIA 1: MECANISMOS FORMAIS DE MONITORAMENTO E DESCENTRALIZAÇÃO

Nesse contexto de transição, a atuação da liderança formal apoia-se progressivamente na mensuração eletrônica e no acompanhamento do desempenho individual a fim de assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais, o que permite identificar, como primeiro eixo desta análise, os impactos do monitoramento eletrônico e da descentralização. Esse foco nas métricas e na padronização de processos alinha-se à concepção de "Visão Menor" proposta por Treff (2019), assegurando a regularidade dos fluxos operacionais no ambiente remoto, alinhamento que converge com as proposições de Linhares (2019).

Contudo, os achados da literatura demonstram que o monitoramento centrado unicamente na dimensão quantitativa e nos indicadores numéricos pode intensificar a sensação de isolamento do servidor e fragilizar os vínculos de pertencimento, dinâmica evidenciada nos achados de Presti e Mendes (2023) e Rodrigues, Furlanetto e Gregolin (2022) sobre o desgaste nas relações laborais remotas. Constata-se, assim, que o cumprimento estrito das rotinas burocráticas precisa coexistir com um suporte relacional constante para prevenir riscos ao bem-estar e à saúde mental do corpo funcional (Barreto; Demo, 2025).

4.2 CATEGORIA 2: REDES INFORMAIS DE APOIO, CONFIANÇA E COESÃO

Frente a esse panorama, a liderança informal desponta como elemento indispensável de coesão e engajamento, o que responde diretamente ao problema de pesquisa e possibilita mapear a contribuição das lideranças formais na gestão de metas em paralelo à atuação dos líderes informais. Enquanto a estrutura formal provê os parâmetros normativos e a gestão das metas institucionais, as redes informais operam no suporte socioemocional e na manutenção da identidade organizacional (Amorim; Cosso, 2023).

A articulação entre essas duas instâncias favorece o desenvolvimento da confiança interpessoal — tanto afetiva quanto cognitiva —, fundamental para a cooperação e para a

estabilidade das redes de trabalho no serviço público (Mayer; Davis; Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Leonardo *et al.*, 2019). Nesse sentido, a abordagem de Leonardo *et al.* (2019) complementa as matrizes teóricas cognitivas de Mayer *et al.* (1995) e McAllister (1995) ao incorporar elementos como a afetividade e a alteridade. Como consequência, a atuação integrada entre os líderes formais e informais minimiza distorções de comunicação e reduz percepções de assimetria no tratamento da equipe remota (Sarzedas; Barros; Oliveira, 2021).

4.3 DISCUSSÃO DOS ACHADOS E ATENDIMENTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Essa complementaridade harmoniza a necessidade de alinhamento institucional com o amparo interpessoal, consolidando uma coordenação relacional em que a busca por produtividade está associada à equidade e ao pertencimento (Serpa *et al.*, 2024).

Desse modo, os achados evidenciam o cumprimento do objetivo geral deste estudo ao analisarem como a atuação conjunta das lideranças formais e informais promove o bem-estar, a equidade e o pertencimento dos servidores públicos no trabalho híbrido. Em resposta ao problema investigado, confirma-se que essa dinâmica depende da capacidade de articular diretrizes formais sólidas e apoio social contínuo, gerando valor para a sociedade sem negligenciar a dimensão humana dos servidores que viabilizam o serviço público (Chiavenato, 2017).

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo consistiu em analisar como a atuação conjunta das lideranças formais e informais promove o bem-estar, a equidade e o pertencimento dos servidores públicos municipais no trabalho híbrido. Em resposta direta a essa meta, a pesquisa atingiu seu propósito ao demonstrar que a sustentabilidade do modelo híbrido no setor público

depende da integração entre a governança formal e o suporte socioemocional fornecido pelas redes informais.

Como síntese dos achados, constatou-se que o monitoramento eletrônico e a gestão orientada por metas asseguram a continuidade dos serviços prestados à distância, porém a dependência exclusiva de controles quantitativos eleva os riscos de isolamento e sobrecarga mental. A articulação entre as esferas de autoridade revela que a liderança formal viabiliza a padronização dos fluxos operacionais, enquanto a liderança informal atua como vetor de coesão cultural e confiança interpessoal.

As principais contribuições deste estudo dividem-se em duas frentes:

- **Contribuição Teórica:** A pesquisa avança ao integrar os preceitos de OSM às dimensões subjetivas da Gestão de Pessoas, comprovando que a eficiência no setor público não decorre do controle presencialista, mas do equilíbrio entre a clareza normativa e o amparo relacional.
- **Contribuição Prática:** O trabalho oferece diretrizes para que gestores públicos desenvolvam arranjos híbridos fundamentados na confiança mútua, na gestão por entregas e na preservação da qualidade de vida e saúde mental dos servidores.

Em relação às limitações da pesquisa, destaca-se o seu caráter estritamente bibliográfico e documental, sem a realização de levantamento de dados primários ou estudo de caso empírico direto com servidores municipais.

Por fim, para investigações futuras, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas de campo qualitativas e quantitativas que mensurem a influência das redes informais de liderança nos índices de Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) e no desempenho de diferentes setores da administração pública municipal.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Carolina Belli; COSSO, Esther. **Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional 3**. Curitiba: AYA Editora, 2023.
- BARRETO, Lilian Lais; DEMO, Gisela. Liderança e Qualidade de Vida no Teletrabalho: o Papel Mediador das Práticas de Gestão de Pessoas no Setor Público. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 76, n. 1, p. 1-28, 2025.
- BLAU, Peter M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- BIAS, Luciana de Oliveira; CARVALHO, Antônio Roberto. Estilo de Liderança Transformacional e Envolvimento Insatisfatório no Trabalho em uma Organização Pública. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 24, n. 3, p. 235-249, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Para onde vai a Administração**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2017.
- LEONARDO, Sandra Bergamini *et al.* Relacionamentos Interpessoais Formal e Informal: Interação das Redes no Ambiente Acadêmico. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 23, n. 3, art. 6, p. 395-415, maio/jun. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/9kMWvkskWQn7kRghw7BH6VP/?lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2025.
- LINHARES, Marco Aurélio. **Organização, Sistemas e Métodos: conceitos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MCALLISTER, Daniel J. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.
- MAYER, Roger C.; DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- PRESTI, Michael Joseph; MENDES, Diego Costa. Qual o impacto da pandemia de COVID-19 na gestão de pessoas e no trabalho? Uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 63, n. 4, e20230604, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230604x>. Acesso em: 24 nov. 2025.

REGO, Milton. **Pílulas para a Liderança**. Editora Proverbo, 2020.

RODRIGUES, Daniela de Oliveira; FURLANETTO, Maria Marta; GREGOLIN, Maria do Rosário. Trabalho remoto, tecnologias digitais e (des)humanização do trabalho. **Trabalhos em Linguística Aplicada**, v. 61, n. 1, p. 118-134, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tla/a/nhpNfjT5z7xyMgrgDT7nvrB/?lang=pt>. Acesso em: 9 jun. 2026.

SARZEDAS, Carolina Galvão; BARROS, David Lira Stephen; OLIVEIRA, Cristiane Silveira Cesar de. **Liderança e Gestão de Equipes**. Curitiba: Telesapiens, 2021.

SERPA, Saulo Augusto Félix de Araújo *et al.* Uma análise institucional do trabalho não presencial e do desempenho no Judiciário brasileiro. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 58, n. 2, e230058, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/94526>. Acesso em: 24 nov. 2025.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 31, n. esp., p. 95-97, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MmZMYgkntBK7dDxyxmWryWv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2025.

TEIXEIRA, Mônica. Liderança híbrida e o desafio da coordenação. **IVY ENBER SCIENTIFIC JOURNAL**, Orlando, v. 6, n. 1, p. 73-84, 2026. DOI: <https://doi.org/10.57108/iesj.2026.6-1.4>. Disponível em: https://enberuniversity.com/revista/index.php/ies/pt_BR/article/view/914. Acesso em: 26 fev. 2026.

TREFF, Marcelo. **Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2019.