

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SIMONE METELLO DE MATTOS CASTRO**

**REFLEXOS DO TELETRABALHO NO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE SAIR, SATISFAÇÃO E EXAUSTÃO NO  
TRABALHO**

**Niterói**

**2019**

**SIMONE METELLO DE MATTOS CASTRO**

**REFLEXOS DO TELETRABALHO NO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE SAIR, SATISFAÇÃO E EXAUSTÃO NO  
TRABALHO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.

**Orientador Prof. FERNANDO TOLEDO FERRAZ, D.Sc**

**Niterói**

**2019**

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C355r Castro, Simone Metello de Mattos  
Reflexos do teletrabalho no comprometimento organizacional,  
intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho /  
Simone Metello de Mattos Castro ; Fernando Toledo Ferraz,  
orientador. Niterói, 2019.  
207 f. : il.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói,  
2019.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/TPP.2019.d.86082426720>

1. Teletrabalho. 2. Comprometimento organizacional. 3.  
Estresse ocupacional. 4. Satisfação no trabalho. 5.  
Produção intelectual. I. Ferraz, Fernando Toledo,  
orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Escola de  
Engenharia. III. Título.

CDD -

SIMONE METELLO DE MATTOS CASTRO

**REFLEXOS DO TELETRABALHO NO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE SAIR, SATISFAÇÃO E EXAUSTÃO NO  
TRABALHO**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Aprovada em 04 de julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Orientador: Fernando Toledo Ferraz, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Gilson Brito Alves Lima, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Claudio Fernando Mahler, D.Sc.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Isaac José Antonio Luquetti dos Santos, D.Sc.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

A meu pai (In memoriam)

## **AGRADECIMENTOS**

O desenvolvimento deste estudo só foram possíveis devido ao apoio incondicional de pessoas que me incentivam a superar todos os desafios. Assim, agradeço imensamente ao meu professor orientador Fernando Ferraz e à minha família, mãe, marido e filhos por todo apoio.

Agradeço também à minha amiga – irmã, Denise por todo interesse e apoio dado no desafiante processo de coleta de dados para as pesquisas de campo,

Agradeço à SOBRATT (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades) e a seus Diretores que fortemente me incentivaram durante toda a longa trajetória do curso de doutorado.

## RESUMO

Teletrabalho é uma relação de trabalho que tem crescido em diversas empresas. Esta pesquisa buscou estudar os efeitos de diferentes práticas de teletrabalho no Brasil. Na fase quantitativa foram enviados questionários para empregados de quatro empresas, visando levantar aspectos como comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho. Nessas quatro empresas, o teletrabalho era formalizado, voluntário e realizado na residência do empregado. Foram analisados, através de regressões múltiplas com as 632 respostas obtidas, os reflexos do número de dias em teletrabalho, flexibilidade horária, antiguidade da prática e qualidade dos recursos no local de teletrabalho, além da motivação para sua não realização. A pesquisa aponta que quanto maior a extensão do teletrabalho, maiores são os comprometimentos afetivos e normativos e menores a exaustão, intenção de sair e o comprometimento com colegas de trabalho. Quanto maior a flexibilidade horária, maior comprometimento normativo. Quanto mais antiga a prática, maior comprometimento afetivo e menor exaustão. Quanto melhores são os recursos de Internet e equipamentos para o teletrabalho, maior satisfação. Empregados com falta de permissão o teletrabalho com maiores exaustão e intenção de sair e menores satisfação e comprometimentos afetivo, continuação e normativo. O estudo contribuiu com novos achados e confirma literatura pesquisada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teletrabalho. Comprometimento Organizacional. Satisfação no Trabalho. Exaustão no Trabalho. Intenção de Sair.

## **ABSTRACT**

Teleworking is a working relationship that has grown in several companies. This research aimed to study the effects of different telecommuting practices in Brazil. In the quantitative phase, questionnaires were sent to employees of four companies, aiming to raise aspects such as organizational commitment, intention to leave, satisfaction and exhaustion at work. In these four companies, telecommuting was formalized, voluntary and performed at the employee's residence. Multiple regressions were analyzed using the 632 responses obtained, reflecting the number of days in teleworking, hourly flexibility, practice antiquity and quality of resources at the teleworking site, as well as the motivation for not doing so. The research points out that the greater the extent of telework, the greater the affective and normative commitments and the less the exhaustion, the intention to leave and the commitment to work colleagues. The greater the hourly flexibility, the greater the normative commitment. The older the practice, the greater the affective commitment and the less exhaustion. The better the Internet resources and equipment for telecommuting, the greater satisfaction. Employees lacking permission to telework with greater exhaustion and intention to leave and lower satisfaction and affective, continuation and normative commitments. The study contributed with new findings and confirms researched literature.

**KEYWORDS:** Telework. Teleworking. Telecommuting. Organizational Commitment. Job Satisfaction. Burnout. Intention to Leave.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	18
1.1	Originalidade, contribuição e estado da arte .....	21
2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	23
2.1	Bibliografia.....	23
2.2	Modelo de Porter, Mowday & Steers .....	25
2.3	Modelo de O'Reilly & Chatman .....	27
2.4	Modelo de Meyer .....	28
2.5	Antecedentes, Correlatos e Consequências do Comprometimento .....	31
2.6	Modelo de Fink.....	36
2.7	Considerações sobre a revisão bibliográfica .....	38
3	TELETRABALHO .....	40
3.1	Bibliografia.....	40
3.2	Definições.....	41
3.3	Histórico e Evolução .....	44
3.4	Benefícios do Teletrabalho.....	46
3.5	Desafios do Teletrabalho .....	50
3.6	O teletrabalho e o comprometimento .....	54
3.7	Teletrabalho, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	57
3.8	Não teletrabalhadores .....	62
4	METODOLOGIA .....	65
4.1	Objetivos da Pesquisa.....	65
4.2	Definição das Hipóteses .....	66
4.2.1	<i>Comprometimento Afetivo .....</i>	<i>66</i>
4.2.2	<i>Comprometimento com foco nos Colegas de Trabalho.....</i>	<i>67</i>
4.2.3	<i>Comprometimento de Continuação .....</i>	<i>68</i>

4.2.4	<i>Comprometimento Normativo</i> .....	68
4.2.5	<i>Satisfação no trabalho</i> .....	69
4.2.6	<i>Intenção de Sair da Empresa</i> .....	70
4.2.7	<i>Exaustão no Trabalho (Burnout)</i> .....	71
4.2.8	<i>Percepção de incapacidade para realizar o trabalho x Exaustão</i> .....	71
4.2.9	<i>Sobrecarga de trabalho x Exaustão</i> .....	71
4.2.10	<i>Resumo das Hipóteses</i> .....	72
4.3	<i>Apresentação e justificativa do método de trabalho</i> .....	73
4.4	<i>Definição das variáveis e forma de medição da pesquisa quantitativa</i> .....	75
4.4.1	<i>Variáveis Independentes</i> .....	75
4.4.2	<i>Variáveis Dependentes</i> .....	77
4.4.3	<i>Validação dos Questionários de Pesquisa</i> .....	83
4.4.4	<i>Aplicação do Questionário da Pesquisa Quantitativa</i> .....	84
4.5	<i>Metodologia estatística para o teste das hipóteses</i> .....	85
5	<b>PESQUISA DE CAMPO</b> .....	87
5.1	<i>Pesquisa na Empresa de TI</i> .....	87
5.2	<i>Pesquisa na Empresa de P&amp;D</i> .....	96
5.3	<i>Pesquisa na Fábrica de Pneus</i> .....	104
5.4	<i>Pesquisa na Empresa de Telecom</i> .....	111
5.5	<i>Comparação entre as empresas pesquisadas</i> .....	118
6	<b>RESULTADOS</b> .....	121
6.1	<i>Comprometimento Afetivo</i> .....	121
6.1.1	<i>Grupo Teletrabalhadores &amp; Não Teletrabalhadores</i> .....	122
6.1.2	<i>Grupo Teletrabalhadores</i> .....	125
6.1.3	<i>Grupo Não Teletrabalhadores</i> .....	127
6.1.4	<i>Hipóteses em relação ao Comprometimento Afetivo</i> .....	129
6.2	<i>Comprometimento de Continuação</i> .....	130
6.2.1	<i>Grupo Teletrabalhadores &amp; Não Teletrabalhadores</i> .....	131
6.2.2	<i>Grupo Teletrabalhadores</i> .....	134
6.2.3	<i>Grupo Não Teletrabalhadores</i> .....	136
6.2.4	<i>Hipóteses em relação ao Comprometimento de Continuação</i> .....	138
6.3	<i>Comprometimento Normativo</i> .....	138

6.3.1	<i>Grupo Teletrabalhadores &amp; Não Teletrabalhadores</i> .....	139
6.3.2	<i>Grupo Teletrabalhadores</i> .....	142
6.3.3	<i>Grupo Não Teletrabalhadores</i> .....	144
6.3.4	<i>Hipóteses em relação ao Comprometimento Normativo</i> .....	146
6.4	Comprometimento com foco nos Colegas de Trabalho .....	147
6.4.1	<i>Grupo Teletrabalhadores &amp; Não Teletrabalhadores</i> .....	148
6.4.2	<i>Grupo Teletrabalhadores</i> .....	151
6.4.3	<i>Grupo Não Teletrabalhadores</i> .....	153
6.4.4	<i>Hipóteses em relação ao Comprometimento com Colegas de Trabalho</i> .....	155
6.5	Exaustão no Trabalho ( <i>burnout</i> ).....	155
6.5.1	<i>Grupo Teletrabalhadores &amp; Não Teletrabalhadores</i> .....	156
6.5.2	<i>Grupo Teletrabalhadores</i> .....	159
6.5.3	<i>Grupo Não Teletrabalhadores</i> .....	161
6.5.4	<i>Hipóteses em relação à Exaustão no Trabalho</i> .....	163
6.6	Intenção de Sair da Empresa .....	166
6.6.1	<i>Grupo Teletrabalhadores &amp; Não Teletrabalhadores</i> .....	167
6.6.2	<i>Grupo Teletrabalhadores</i> .....	169
6.6.3	<i>Grupo Não Teletrabalhadores</i> .....	171
6.6.4	<i>Hipóteses em relação à Intenção de Sair do Trabalho</i> .....	173
6.7	Satisfação no trabalho.....	174
6.7.1	<i>Grupo Teletrabalhadores &amp; Não Teletrabalhadores</i> .....	175
6.7.2	<i>Grupo Teletrabalhadores</i> .....	178
6.7.3	<i>Grupo Não Teletrabalhadores</i> .....	180
6.7.4	<i>Hipóteses em relação à Satisfação no Trabalho</i> .....	182
6.8	Consolidação da Análise .....	184
7	CONCLUSÕES .....	189
7.1	Limitações e sugestões para futuras pesquisas .....	191
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	193
	APÊNDICE A .....	200
	APÊNDICE B.....	203

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Objetivos principais do estudo.....	19
Figura 2: Publicações com “telework” e “commitment” no título, palavra-chave ou resumo, por ano .....	21
Figura 3: Publicações com “telework” e “commitment” no título, palavra-chave ou resumo, por país.....	22
Figura 4: Número de publicações com “commitment” no título, por ano.....	23
Figura 5: Número de publicações com “commitment” no título, por país.....	24
Figura 6: Autores mais citados com a palavra “commitment” no título. ....	24
Figura 7: Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen,1991.....	30
Figura 8: Antecedentes, Correlatos e Consequências do Comprometimento Organizacional. ....	32
Figura 9: Relacionamentos do Comprometimento Organizacional. ....	37
Figura 10: Número de publicações com “telework” ou “teletrabalho” no título, por ano. ....	40
Figura 11: Número de publicações com “telework” ou “teletrabalho” no título, por país.....	40
Figura 12: Autores mais citados com título “telework”. ....	41
Figura 13: Porcentagem de funcionários que fazem teletrabalho na União Européia, por categoria e país. ....	46
Figura 14: Autores mais citados com título “telework” e “commitment”.....	54
Figura 15: Relação extensão do teletrabalho (horas/semana) e satisfação.....	60
Figura 16: Relação extensão do teletrabalho (horas/semana) e conflito entre trabalho e família. ....	60
Figura 17: Relacionamentos pesquisados.....	66
Figura 18: Metodologia de pesquisa adotada no estudo.....	73
Figura 19: Convite aos empregados da Empresa de TI para participar na pesquisa .....	91
Figura 20: Convite aos empregados da Empresa de P&D para participar na pesquisa.....	100
Figura 21: Convite aos empregados da Fábrica de Pneus para participar na pesquisa. ....	107
Figura 22: Convite aos empregados da Empresa de Telecom para participar na pesquisa. ...	114
Figura 23: ANOVA - Comprometimento Afetivo X Empresas Pesquisadas.....	124
Figura 24: ANOVA - Comprometimento Afetivo X Razão para não teletrabalhar.....	129
Figura 25: ANOVA - Comprometimento de Continuação X Empresas Pesquisadas.....	134
Figura 26: ANOVA - Comprometimento de Continuação X Razão para não teletrabalhar. .	137
Figura 27: ANOVA - Comprometimento Normativo X Empresas Pesquisadas.....	142

Figura 28: ANOVA - Comprometimento Normativo X Razão para não Teletrabalhar. ....	146
Figura 29: ANOVA - Comprometimento com os Colegas X Empresas Pesquisadas.....	151
Figura 30: ANOVA - Comprometimento com Colegas X Razão para não Teletrabalhar. ....	154
Figura 31: ANOVA - Exaustão X Empresas Pesquisadas. ....	158
Figura 32: ANOVA – Exaustão X Razão para não teletrabalhar. ....	163
Figura 33: ANOVA - Intenção de Sair X Empresas Pesquisadas. ....	169
Figura 34: ANOVA - Intenção de Sair X Razão para não teletrabalhar. ....	173
Figura 35: ANOVA - Satisfação X Empresas Pesquisadas.....	178
Figura 36: ANOVA – Satisfação X Razão para não Teletrabalhar. ....	182

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escala de comprometimento organizacional Mowday, Steers e Porter (1979).....	26
Tabela 2: Interpretação do coeficiente de correlação Pearson (r) .....	33
Tabela 3: Influência de variáveis como antecedentes para o comprometimento. ....	34
Tabela 4: Consequências do comprometimento organizacional. ....	36
Tabela 5: Definições do Teletrabalho.....	42
Tabela 6: Dimensões do Teletrabalho. ....	44
Tabela 7: Benefícios do teletrabalho para os empregados. ....	48
Tabela 8: Benefícios do teletrabalho para as empresas. ....	49
Tabela 9: Benefícios do teletrabalho para a sociedade.....	49
Tabela 10: Desafios do teletrabalho para os empregados.....	52
Tabela 11: Desafios do teletrabalho para as empresas. ....	52
Tabela 12: Hipóteses levantadas na pesquisa de Ceribeli e Ferreira (2016). ....	57
Tabela 13: Hipóteses pesquisadas em relação às dimensões do teletrabalho.....	72
Tabela 14: Variáveis independentes – Dimensões do Teletrabalho.....	76
Tabela 15: Variáveis independentes – Razão para não praticar o teletrabalho. ....	76
Tabela 16: Questões para buscar percepções de Incapacidade e Sobrecarga.....	77
Tabela 17: Diferenças linguísticas entre as escalas Nascimento (2008) e Medeiros (1998)....	79
Tabela 18: Questões sobre comprometimento organizacional utilizadas.....	80
Tabela 19: Questões sobre comprometimento com foco nos colegas de trabalho. ....	81
Tabela 20: Questões sobre a intenção de sair da empresa. ....	82
Tabela 21: Questões sobre satisfação no trabalho. ....	82
Tabela 22: Questões sobre exaustão no trabalho.....	83
Tabela 23: Teste Alfa de Cronbach de cada dimensão do questionário.....	84
Tabela 24: Dimensões do teletrabalho adotadas na Empresa de TI .....	88
Tabela 25: Recursos fornecidos pela Empresa de TI aos teletrabalhadores.....	90
Tabela 26: Total de funcionários da Empresa de TI, por sexo e prática de teletrabalho.....	92
Tabela 27: Participação dos funcionários da Empresa de TI na pesquisa. ....	92
Tabela 28: Perfil dos respondentes da pesquisa na Empresa de TI .....	93
Tabela 29: Razão dos funcionários da Empresa de TI para não praticar teletrabalho.....	93
Tabela 30: Características do teletrabalho da amostra - Empresa de TI. ....	94
Tabela 31: Correlação das variáveis independentes comuns - Empresa de TI.....	95

Tabela 32: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores - Empresa de TI. ..	95
Tabela 33: Correlação das variáveis independentes dos não teletrabalhadores - Empresa de TI. .....	96
Tabela 34: Distribuição dos empregados por sexo – Empresa de P&D.....	97
Tabela 35: Dimensões do teletrabalho adotadas na Empresa de P&D.....	97
Tabela 36: Recursos fornecidos pela Empresa de P&D aos teletrabalhadores. ....	99
Tabela 37: Participação dos funcionários da Empresa de P&D na pesquisa.....	100
Tabela 38: Perfil dos respondentes da pesquisa na Empresa de P&D.....	101
Tabela 39: Razão para não praticar teletrabalho – Empresa de P&D. ....	101
Tabela 40: Características do teletrabalho da amostra - Empresa de P&D. ....	102
Tabela 41: Correlação das variáveis independentes comuns – Empresa de P&D.....	103
Tabela 42: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores - Empresa de P&D. .....	103
Tabela 43: Dimensões do teletrabalho adotadas na Fábrica de Pneus .....	105
Tabela 44: Recursos fornecidos pela Fábrica de Pneus aos teletrabalhadores.....	106
Tabela 45: Participação dos funcionários da Fábrica de Pneus na pesquisa. ....	107
Tabela 46: Perfil dos respondentes da Fábrica de Pneus na pesquisa. ....	108
Tabela 47: Razão para não praticar teletrabalho – Fábrica de Pneus. ....	108
Tabela 48: Características do teletrabalho da amostra - Fábrica de Pneus.....	109
Tabela 49: Correlação das variáveis independentes comuns – Fábrica de Pneus. ....	110
Tabela 50: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores – Fábrica de Pneus. .....	110
Tabela 51: Dimensões do teletrabalho adotadas na Empresa de Telecom.....	112
Tabela 52: Recursos fornecidos pela Empresa de Telecom aos teletrabalhadores.....	113
Tabela 53: Participação dos empregados da Empresa de Telecom na pesquisa. ....	114
Tabela 54: Perfil dos respondentes da Empresa de Telecom na pesquisa. ....	115
Tabela 55: Razão para não praticar teletrabalho – Empresa de Telecom.....	115
Tabela 56: Características do teletrabalho da amostra – Empresa de Telecom.....	116
Tabela 57: Correlação das variáveis independentes comuns – Empresa de Telecom.....	117
Tabela 58: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores – Empresa de Telecom. ....	117
Tabela 59: Correlação das variáveis independentes dos não teletrabalhadores – Empresa de Telecom. ....	117
Tabela 60: Comparação entre as empresas pesquisadas.....	119

Tabela 61: Resultados das Regressões - Comprometimento Afetivo.....	122
Tabela 62: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento Afetivo. ...	123
Tabela 63: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento Afetivo.....	123
Tabela 64: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo. ....	125
Tabela 65: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo.....	126
Tabela 66: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo.	127
Tabela 67: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo...	128
Tabela 68: Resultados das regressões - Comprometimento de Continuação. ....	131
Tabela 69: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento de Continuação.....	132
Tabela 70: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento de Continuação. ....	132
Tabela 71: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação .....	135
Tabela 72: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação. ....	135
Tabela 73: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação.....	136
Tabela 74: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação.....	137
Tabela 75: Resultados das Regressões - Comprometimento Normativo. ....	139
Tabela 76: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento Normativo. ....	140
Tabela 77: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento Normativo.	140
Tabela 78: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento Normativo...	143
Tabela 79: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento Normativo. ...	143
Tabela 80: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento Normativo. ....	145
Tabela 81: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento Normativo .....	145
Tabela 82: Resultados das Regressões - Comprometimento com Colegas. ....	148
Tabela 83: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento com Colegas. ....	149

Tabela 84: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento com Colegas. .....	149
Tabela 85: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas. .....	152
Tabela 86: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas.	152
Tabela 87: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas. .....	153
Tabela 88: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas. .....	154
Tabela 89: Resultados das Regressões - Exaustão. ....	156
Tabela 90: Regressões completas com todos trabalhadores - Exaustão.....	157
Tabela 91: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Exaustão. ....	157
Tabela 92: Regressões completas com teletrabalhadores - Exaustão.....	159
Tabela 93: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Exaustão. ....	160
Tabela 94: Regressões completas com não teletrabalhadores - Exaustão. ....	161
Tabela 95: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Exaustão.....	162
Tabela 96: Percepção de incapacidade sobre exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.....	164
Tabela 97: Percepção de sobrecarga sobre exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.....	165
Tabela 98: Resultados das regressões - Intenção de Sair. ....	166
Tabela 99: Regressões completas com todos trabalhadores - Intenção de Sair.....	167
Tabela 100: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Intenção de Sair. ....	168
Tabela 101: Regressões completas com teletrabalhadores - Intenção de Sair. ....	170
Tabela 102: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Intenção de Sair. ....	171
Tabela 103: Regressões completas com não teletrabalhadores - Intenção de Sair.....	172
Tabela 104: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Intenção de Sair. ....	172
Tabela 105: Resultados das regressões - Satisfação.....	175
Tabela 106: Regressões completas com todos trabalhadores - Satisfação. ....	176
Tabela 107: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Satisfação.....	176
Tabela 108: Regressões completas com teletrabalhadores - Satisfação.....	179
Tabela 109: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Satisfação.....	179
Tabela 110: Regressões completas com não teletrabalhadores - Satisfação. ....	180
Tabela 111: Regressões refinadas com não teletrabalhadores- Satisfação.....	181

Tabela 112: Reflexos das características do teletrabalho no teletrabalhador. ....	185
Tabela 113: Reflexos dos motivos para não realizar teletrabalho no trabalhador.....	186
Tabela 114: Influência dos perfis nas atitudes e percepções do trabalhador.....	187

## 1 INTRODUÇÃO

Há algumas décadas, o comprometimento organizacional tem sido repetidamente identificado como uma variável importante na compreensão do comportamento do trabalho dos funcionários nas organizações. Para Fink (1992), o comprometimento organizacional é o fator chave de influência para o desempenho dos empregados. Mas como o comprometimento organizacional será influenciado, se a empresa adotar a prática de teletrabalho? E outros comportamentos como satisfação, exaustão e intenção de sair, serão influenciados?

Evoluções tecnológicas, a cada vez mais, possibilitam que as pessoas trabalhem efetivamente de suas casas ou de outros locais longe do escritório e se comuniquem com os sistemas e pessoas de sua organização a partir desses locais remotos. Pesquisas recentes comprovam que o teletrabalho é uma forte tendência no Brasil (SAP, 2014, 2016), mas é uma prática relativamente recente: 80% das empresas praticantes de teletrabalho, pesquisadas pela SAP (2016) implantaram a modalidade nos últimos cinco anos.

Os benefícios do teletrabalho relatados nas pesquisas e literatura recentes são muitos, tanto para empresas, como para funcionários e meio ambiente. Vão desde ganhos no recrutamento, retenção, desempenho, preparação para emergências e economia de custos para as empresas, como também atitudes mais positivas pelo lado dos funcionários como satisfação no trabalho (PETERS *et al.*, 2014, COBERT, 2016).

A maior barreira para a implantação do teletrabalho é gerencial (SAP, 2014, 2016; GOULART, 2009; COBERT, 2016; HUWS *et al.*, 1990; PEREZ *et al.*, 2002). A falta do contato face-a-face e os benefícios associados à comunicação presencial com os clientes e entre colegas de trabalho é o desafio mais frequentemente relatado pelos gestores (PETERS *et al.*, 2010; GREER & PAYNE, 2014). As preocupações gerenciais encontram embasamento na literatura, pois o teletrabalho pode causar impactos psicológicos através de seus efeitos nas mudanças no ambiente físico e social de trabalho (DESROSIERS, 2001). Alguns gestores também receiam perder o comprometimento organizacional, quando um pedido de teletrabalho não é concedido (PETERS *et al.*, 2010)

A grande maioria da literatura existente trata os reflexos do teletrabalho de forma genérica (CAILLIER, 2013a, 2013b, HARKER MARTIN & MACDONNEL, 2012; GOULART, 2009; MARTINEZ SANCHEZ, 2008), não levando em consideração o número de dias com a prática de teletrabalho, onde o mesmo é praticado ou se a adesão ao mesmo foi voluntária. É fundamental a discriminação destas dimensões em estudos sobre os reflexos do

teletrabalho, pois a generalização de todas estas dimensões em apenas um grupo pode levar a conclusões inapropriadas de pesquisa (DESROSIERS, 2001).

Dada esta deficiência na literatura, o objetivo dessa pesquisa foi avaliar os reflexos de cada tipo de prática de teletrabalho no comprometimento organizacional dos empregados e ainda na satisfação, exaustão e intenção de sair da empresa, por estarem relacionadas ao comprometimento organizacional (MATHIEU & ZAJAC, 1990). Também buscou-se levantar se o motivo pelo qual o empregado não pratica o teletrabalho tem algum reflexo nos mesmos indicadores. A figura 1 ilustra os objetivos principais dessa pesquisa.



Figura 1: Objetivos principais do estudo.

Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 1 estão discriminadas as características do teletrabalho que foram consideradas nesse estudo (FELDMAN e GAINEY, 1997; DESROSIERS, 2001). São elas:

- Extensão do teletrabalho: refere-se à frequência que o teletrabalhador trabalha fora das instalações da empresa;
- Flexibilidade de horário de trabalho permitida pela organização: pode variar desde a flexibilidade total, quando o trabalhador escolhe seu horário de trabalho até um horário rígido.
- Local onde o teletrabalho é praticado: na própria residência ou com outros teletrabalhadores em filiais da empresa, escritórios virtuais ou instalações de clientes.

- Iniciativa para a prática do teletrabalho: pode ser do empregado, de forma voluntária, ou da organização, quando a prática se torna mandatória para o empregado.
- Formalização: a prática do teletrabalho pode ser um programa adotado formalmente pela organização ou apenas de maneira informal para situações especiais.

Quatro empresas com diferentes práticas de teletrabalho foram selecionadas e nelas foram realizadas duas fases de pesquisa. Na primeira fase, foram realizadas entrevistas presenciais com a área de recursos humanos para obter informações gerais sobre a prática de teletrabalho adotada. Na segunda fase, de natureza quantitativa, questionários foram enviados por *email* para o maior número possível de empregados para levantar seus respectivos indicadores em relação a comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho, a fim de relacioná-las com as diferentes práticas de teletrabalho. Ao todo, das quatro empresas pesquisadas, foram obtidos 632 questionários respondidos.

Como nas quatro empresas pesquisadas, o programa de teletrabalho era formal, com adesão voluntária e realizado na residência do empregado, não foram comparadas as implicações dessas características. Nessa pesquisa foram analisadas as influências do número de dias em teletrabalho, da flexibilidade horária, da antiguidade da prática e da qualidade dos recursos de equipamentos e da Internet no local de teletrabalho, além da motivação para a não realização da prática.

Alguns resultados da pesquisa reforçam achados encontrados na literatura quando apontam fortemente que o teletrabalho reduz a exaustão e a intenção de sair. Também reforçam achados anteriores quanto à extensão do teletrabalho, pois indicam que quanto maior sua extensão, maior é o comprometimento afetivo e menores são os índices de exaustão, intenção de sair e o comprometimento com colegas de trabalho.

Outros resultados, como os citados a seguir, abrem caminho para novas pesquisas, pois não foram encontrados na literatura pesquisada. Foram achados indícios que quanto maior a extensão do teletrabalho e maior sua flexibilidade de horário, maior o comprometimento normativo. A pesquisa também indicou fortemente que quanto mais antiga a sua prática do teletrabalho, maior o comprometimento afetivo e menor a exaustão, porém apresentou alguns indícios quanto à redução do comprometimento de continuação e satisfação. Apresentou indícios que quanto melhores são os recursos de Internet e equipamentos para o teletrabalho, maior a satisfação do empregado.

Merece destaque os fortes indícios encontrados quanto aos efeitos negativos da falta de permissão para a prática de teletrabalho. Além de reforçar achados anteriores como maior intenção de sair e menores comprometimento afetivo e satisfação, a pesquisa indicou que a falta de permissão também está relacionada a uma maior exaustão e menores os comprometimentos de continuação e normativo. A falta de apoio gerencial para a prática também apresentou relação com uma maior exaustão e menor satisfação.

Espera-se que esta pesquisa forneça conhecimento sobre as melhores práticas para a implementação do teletrabalho, tanto sob o ponto de vista das empresas, como dos empregados e, assim, contribua para o desenvolvimento sustentável do teletrabalho no Brasil e no mundo.

### 1.1 ORIGINALIDADE, CONTRIBUIÇÃO E ESTADO DA ARTE

Apesar do grande número de pesquisas sobre comprometimento organizacional e do crescente interesse sobre o tema de teletrabalho, ainda foi pouco explorado na literatura a relação entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional em quaisquer de suas dimensões. A figura 2 demonstra o baixo número de publicações anuais, desde 1994, com as palavras-chave “commitment” e “telework”.

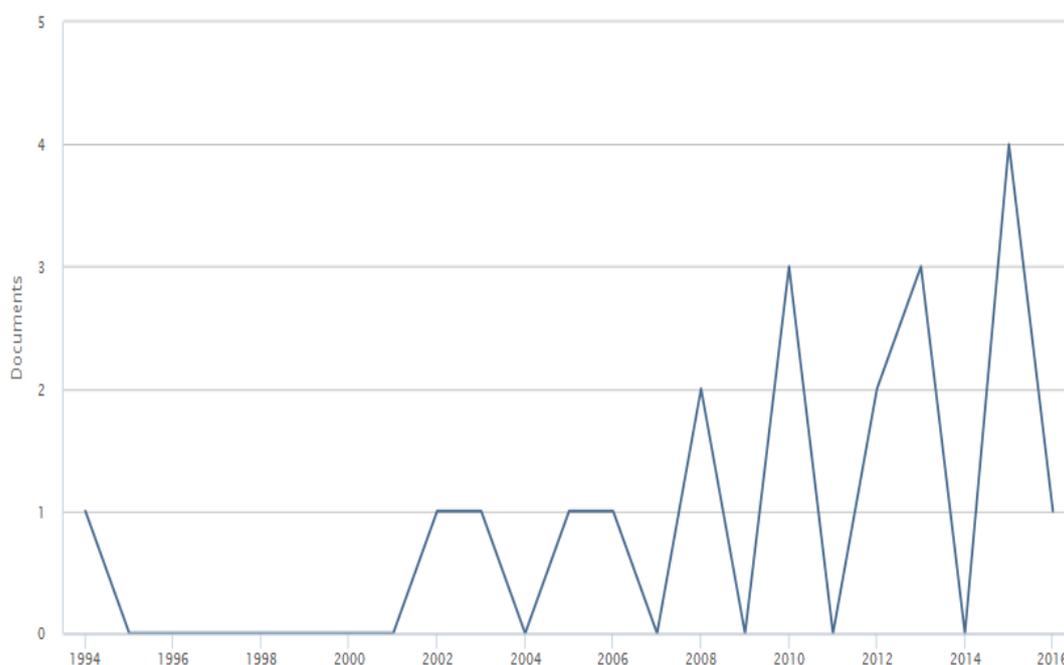


Figura 2: Publicações com “telework” e “commitment” no título, palavra-chave ou resumo, por ano

Fonte: Base Scopus em 12/12/16.

No Brasil, a pesquisa sobre a relação entre teletrabalho e comprometimento se torna ainda mais relevante, pelo tema ainda ser inédito no país. O Brasil não aparece na lista da base Scopus resultante da pesquisa com “telework” e “commitment” no título, palavra-chave ou resumo, por país, conforme mostra a figura 3.

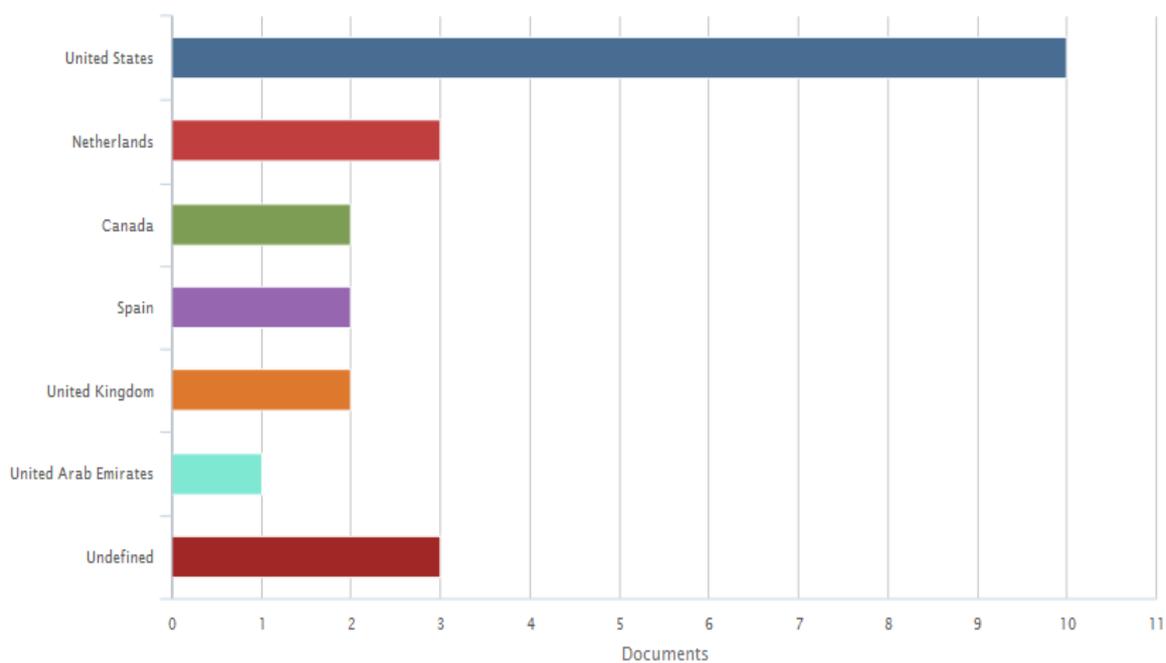


Figura 3: Publicações com “telework” e “commitment” no título, palavra-chave ou resumo, por país.

Fonte: Base Scopus em 12/12/16.

## 2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### 2.1 BIBLIOGRAFIA

As teorias e pesquisas sobre comprometimento têm sido largamente estudadas desde a década de 60 e têm apresentado um crescimento praticamente exponencial desde então, conforme mostrado na figura 4.

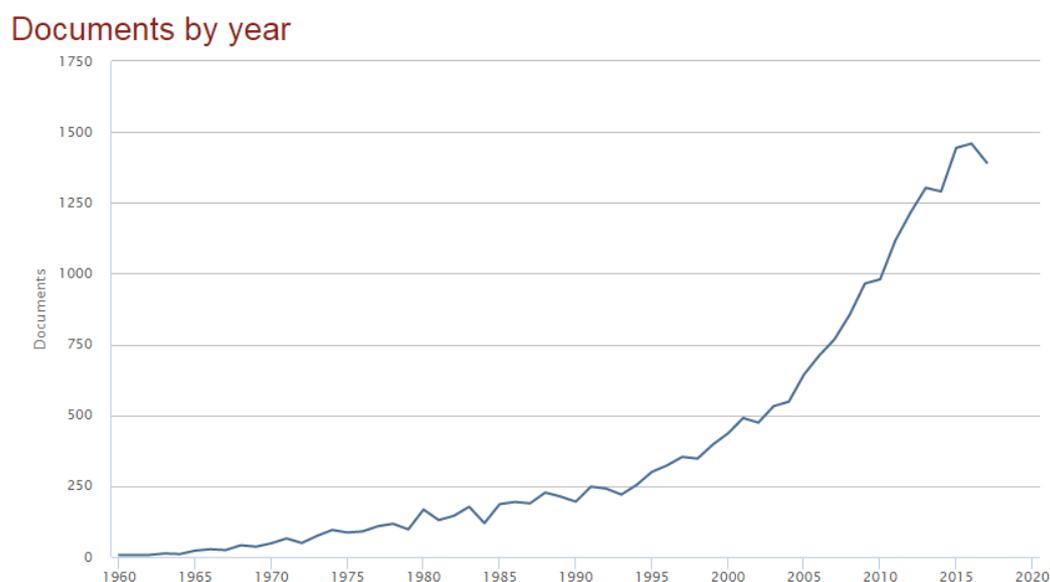


Figura 4: Número de publicações com “commitment” no título, por ano.

Fonte: Base Scopus em 19/01/2018.

No Brasil, o tema do comprometimento também tem despertado bastante interesse e o país ocupa a 23ª posição no ranking dos maiores pesquisadores sobre o tema. A figura 5 mostra os países que mais publicaram pesquisas sobre o assunto, segundo a base do Scopus.

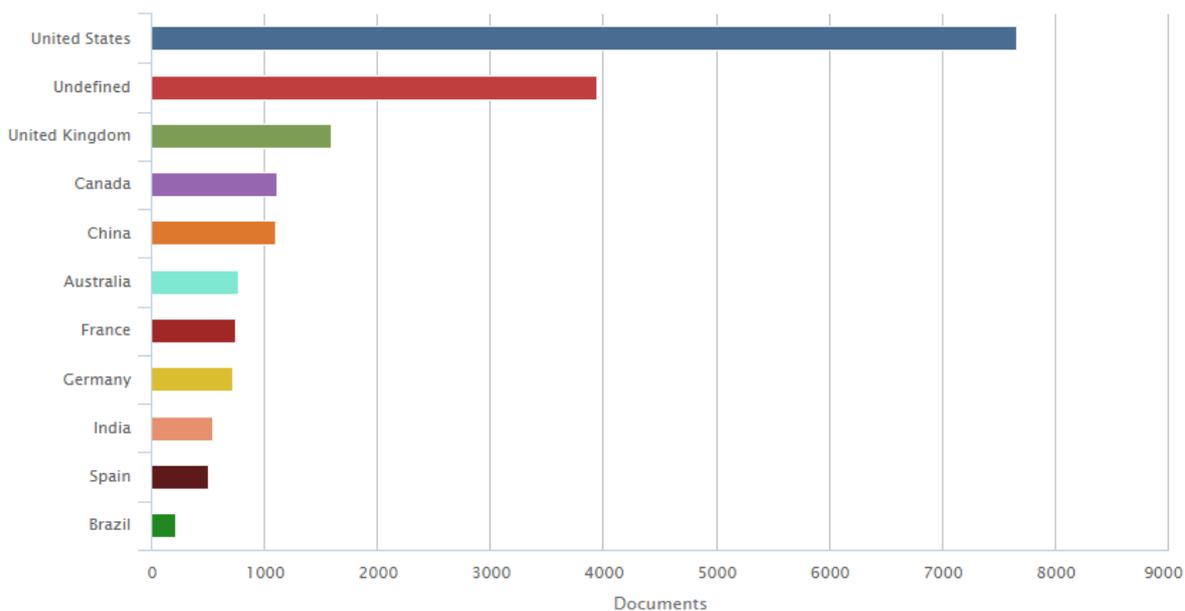


Figura 5: Número de publicações com “commitment” no título, por país.

Fonte: Base Scopus em 19/01/2018.

A figura 6 mostra os autores mais citados sobre o tema do comprometimento, segundo a base SCOPUS.

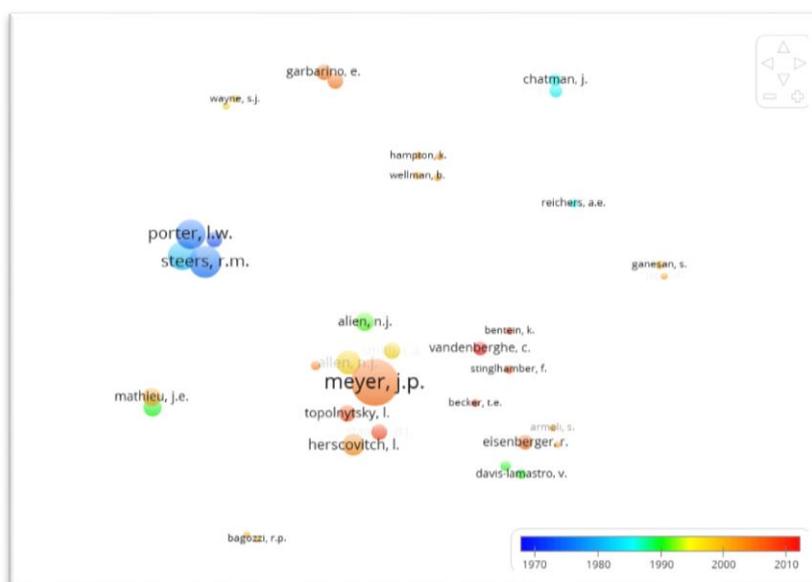


Figura 6: Autores mais citados com a palavra “commitment” no título.

Fonte: Base Scopus em 12/12/16

Ao longo dos estudos, o comprometimento tem sido repetidamente identificado como uma variável importante na compreensão do comportamento do trabalho dos funcionários nas organizações. Para Fink (1992), o comprometimento organizacional é um dos muitos fatores

que afetam o desempenho, mas é um fator chave. Os estudos clássicos mais citados foram realizados por Mowday, Steers e Porter (1974, 1979) e a partir da década de 90, Meyer *et al.*, aparece como o autor de maior relevância.

## 2.2 MODELO DE PORTER, MOWDAY & STEERS

Porter, Steers, Mowday & Boulian (PORTER *et al.*, 1974) investigaram os padrões de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho ao longo do tempo e como eles se relacionam com a rotatividade dos empregados em uma empresa. Esses achados sugerem a existência de uma independência entre o comprometimento e a satisfação, onde cada um contribui de forma diferente sobre o relacionamento do indivíduo com a organização. O estudo especula quanto à natureza das diferenças entre comprometimento e satisfação. Por um lado, o desenvolvimento do comprometimento organizacional parece exigir que um indivíduo pense em termos bastante globais sobre sua relação com a organização e necessita de um tempo relativamente maior para ser desenvolvido do que seria o caso com seu nível de satisfação no trabalho. Por outro lado, o grau de satisfação no trabalho parece estar amplamente associado a aspectos específicos e tangíveis do ambiente de trabalho e pode representar uma resposta afetiva mais rapidamente formada do que o comprometimento. Assim, os autores argumentam que o comprometimento com a organização é um sentimento mais estável e duradouro do que o nível de satisfação no trabalho que pode ser mais transitório e variar bastante ao longo do tempo. Os achados gerais do estudo realizado por Porter *et al.* (1974) sugerem que, o comprometimento em relação à organização pode ser mais importante na decisão de permanecer do que a satisfação em relação ao trabalho específico. É possível que funcionários que deem um alto valor nos objetivos da organização, possam superar, até certo ponto, o que eles gostam ou não gostam das tarefas específicas necessárias para atingir tais objetivos (PORTER *et al.*, 1974; MOWDAY, STEERS & PORTER, 1979).

Mowday, Steers e Porter (1979) definiram o comprometimento organizacional como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo a uma determinada organização. Foi caracterizado por três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, (2) a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização, e (3) um forte desejo para manter a filiação na organização. A partir desta definição, os autores defendem que o comprometimento representa algo além da mera lealdade passiva a uma organização. Envolve uma relação ativa com a organização de tal modo que os indivíduos estão dispostos a dar algo de si mesmos, a fim de contribuir para o bem-estar da organização. Assim, “para um observador, o comprometimento pode ser inferido não apenas

pelas expressões das crenças e opiniões de um indivíduo, mas também de suas ações” (MOWDAY, STEERS & PORTER, 1979).

Dada a importância do tema para as organizações, Mowday, Steers e Porter (1979) propuseram uma ferramenta para a mensuração do comprometimento organizacional. Desenvolveram um questionário com 15 itens que englobam os três aspectos da definição de comprometimento adotada pelos autores. A ferramenta incluiu avaliações referentes à motivação, intenção de permanecer e identificação com os valores da organização. Como resposta ao questionário, foi utilizada uma escala de *Likert* de sete pontos com as seguintes opções: fortemente de acordo, moderadamente de acordo, ligeiramente de acordo, nem de acordo nem discordo, ligeiramente em desacordo, moderadamente discordo, discordo totalmente. Para chegar a um indicador de comprometimento do empregado, os autores propõem que os resultados sejam somados e divididos por 15. Vários itens foram formulados negativamente para reduzir o viés de resposta. Uma versão reduzida do questionário com nove itens também foi testada pelos autores. O objetivo foi fornecer um indicador consistente para o grau de comprometimento dos empregados para a maioria das populações trabalhadoras. A tabela 1 apresenta o questionário de comprometimento organizacional - *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) - desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979).

Tabela 1: Escala de comprometimento organizacional Mowday, Steers e Porter (1979)

---

**Instruções:**

Estão listadas abaixo declarações que representam possíveis sentimentos que os indivíduos podem ter sobre a empresa ou organização para a qual eles trabalham. Com relação aos seus próprios sentimentos sobre a organização específica para a qual você está trabalhando (nome da empresa), por favor, indique o grau de seu acordo ou desacordo com cada declaração, marcando uma das sete alternativas abaixo de cada declaração.

---

- 1- Estou disposto a investir muito esforço além do normalmente esperado para ajudar esta organização a ter sucesso.
  - 2- Eu falo desta organização para os meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.
  - 3- Sinto muito pouca lealdade a esta organização. (R)
  - 4- Aceitaria quase qualquer tipo de trabalho para continuar a trabalhar para esta organização.
  - 5- Acho que meus valores e os valores da organização são muito semelhantes.
  - 6- Tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte desta organização.
  - 7- Eu poderia muito bem-estar trabalhando para uma organização diferente, desde que o tipo de trabalho fosse semelhante. (R)
  - 8- Esta organização realmente inspira o melhor em mim no modo de desempenho do trabalho.
  - 9- Seria preciso muito pouca mudança nas minhas circunstâncias atuais para me fazer sair dessa organização. (R)
  - 10- Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar entre outras que eu estava considerando no momento em que ingressei.
  - 11- Não há muito a ser ganho por ficar nesta organização indefinidamente. (R)
  - 12- Frequentemente. Tenho dificuldade em concordar com as políticas desta organização em assuntos importantes relativos aos seus funcionários. (R)
  - 13- Eu realmente me importo com o destino desta organização.
  - 14- Para mim, esta é a melhor de todas as possíveis organizações para se trabalhar.
  - 15- Decidir trabalhar para esta organização foi um absoluto erro da minha parte. (R)
- 

Fonte: Baseado em MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979. Tradução do autor.

O questionário de comprometimento organizacional (OCQ), proposto por Mowday, Steers e Porter (1979), foi administrado a 2.563 funcionários trabalhando em uma ampla variedade de funções em nove diferentes tipos de organizações. Evidências para a validade preditiva da OCQ foram demonstradas por relações relativamente consistentes entre comprometimento e medidas de rotatividade de funcionários, absenteísmo, permanência na organização e, em menor grau, desempenho no trabalho. Contudo, a magnitude dessas relações não foi alta, sugerindo que o comportamento dos funcionários nas organizações é determinado por um conjunto complexo de fatores e não apenas pelo comprometimento com a organização. O OCQ tem sido um instrumento bastante utilizado para medir o comprometimento atitudinal ou afetivo. (MATHIEU & ZAJAC, 1990).

### **2.3 MODELO DE O'REILLY & CHATMAN**

Embora anteriormente o comprometimento organizacional tenha sido frequentemente analisado de forma global, para O'Reilly e Chatman (1986), o comprometimento organizacional é concebido como o sentimento de vínculo psicológico do empregado pela organização e refletirá o grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização. Os autores reforçam o defendido anteriormente por Kelman (1958) que o vínculo psicológico de uma pessoa a uma organização pode ser baseado em três dimensões independentes:

(a) troca ou submissão motivada por recompensas específicas. As atitudes e os comportamentos em conformidade com o esperado pela organização são adotados não por causa de crenças compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas ou aprovação.

(b) identificação ou envolvimento baseado em um desejo de afiliação. Ocorre quando um indivíduo aceita influência, porque ele quer estabelecer ou manter um relacionamento satisfatório com outra pessoa ou um grupo. Neste caso, o indivíduo pode se sentir orgulhoso de fazer parte de um grupo, respeitando seus valores e realizações sem adotá-los como seus próprios.

(c) internalização ou envolvimento baseado na congruência entre valores individuais e organizacionais, isto é, os valores do indivíduo e da organização são os mesmos.

Baseados nestes fatores propostos por Kelman (1958), O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram medidas para as três dimensões do comprometimento organizacional baseadas

na troca, identificação e internalização. Um estudo com 82 funcionários de uma universidade e outro com 162 estudantes da mesma universidade foram realizados para investigar as relações entre as dimensões de comprometimento versus as atividades prescritas e extras na função. As evidências encontradas nestes estudos sugeriram que o comprometimento com a organização está relacionado a manifestações positivas de envolvimento, tais como participação voluntária em atividades e contribuições além daquelas exigidas pelo trabalho, bem como a uma redução na tendência de deixar a organização. Sugerem também a importância de especificar claramente as dimensões subjacentes do comprometimento, utilizando noções de vínculo psicológico - troca, identificação e internalização - e as várias formas que esse vínculo pode assumir (O'REILLY & CHATMAN, 1986).

#### 2.4 MODELO DE MEYER

No estudo de Meyer e Allen (1991), foi analisada a teoria referente a comprometimento organizacional e proposto um novo modelo com três componentes, onde são incorporadas as abordagens atitudinais, comportamentais e sua relação complementar. O modelo para comprometimento proposto pelos autores engloba três temas gerais:

- a. Apego afetivo à organização, denominado como comprometimento afetivo;
- b. Custos percebidos associados à saída da organização, denominado como comprometimento de continuação e;
- c. Obrigação de permanecer na organização, denominado como comprometimento normativo.

Segundo Meyer e Allen (1991), comum a estas três abordagens é a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e tem implicações para a decisão de continuar ou sair da organização, conforme ilustrado na figura 7. “Comum a todas as conceituações de comprometimento encontradas na literatura é a sua ligação com o *turnover*; os empregados que estão fortemente comprometidos são aqueles que têm menos probabilidade de deixar a organização” (ALLEN & MEYER, 1990, 1996). Ressaltam, porém que a natureza dos estados psicológicos difere. “Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, com forte comprometimento de continuação porque precisam e com forte comprometimento

normativo porque sentem que devem fazê-lo” (ALLEN & MEYER, 1990). O comprometimento afetivo refere-se ao vínculo emocional do empregado, à identificação e ao envolvimento com a organização. Empregados com um forte comprometimento afetivo continuam trabalhando na organização porque querem fazê-lo. Comprometimento de continuação refere-se a uma consciência dos custos associados à saída da organização. Funcionários cuja ligação primária à organização se baseia no comprometimento de continuação permanecem porque precisam. Finalmente, o comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação de continuar no emprego. Os funcionários com alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. Um empregado pode experimentar todas as três formas de comprometimento em diferentes graus. As três formas de comprometimento terão um efeito redutor na intenção do empregado em sair da empresa (*turnover*), porém sua vontade em contribuir para organização será influenciada pela natureza e grau destes três componentes de comprometimento (MEYER e ALLEN, 1991). É mais provável que um empregado que queira pertencer à organização, devido a um sentimento de comprometimento afetivo, exerça um esforço maior em nome da organização, do que aqueles que se sentem obrigados a permanecer na organização, devido a um comprometimento normativo ou daqueles que precisam continuar na empresa, comprometimento de continuação. Meyer *et al.* (1991) ressaltam que, dos estudos que relataram correlações positivas entre comprometimento e desempenho, a maioria utilizou medidas de comprometimento afetivo. O comprometimento de continuação é tido como o menos provável de correlacionar positivamente com o desempenho. Em circunstâncias normais, os funcionários cuja permanência na organização é baseada principalmente em necessidade, podem ver pouca razão para fazer mais do que é necessário para manter sua filiação na organização (MEYER e ALLEN, 1991).



Figura 7: Modelo de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen, 1991.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Meyer e Allen (1991)

Allen e Meyer (1990) adicionaram às 15 questões do OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire* (MOWDAY *et al.*, 1979), 51 perguntas, com a finalidade de mensurar os três componentes do comprometimento. Da mesma forma que no OCQ, as respostas às 51 questões adicionadas são através da escala de *Likert* de sete pontos com as seguintes opções: fortemente de acordo, moderadamente de acordo, ligeiramente de acordo, nem de acordo nem discordo, ligeiramente em desacordo, moderadamente discordo, discordo totalmente (ALLEN & MEYER, 1990).

No estudo de Meyer e Allen (1989) foram examinadas as relações entre o desempenho de gerentes de primeiro nível em uma empresa de serviços de alimentos e seus respectivos comprometimento afetivo (isto é, vínculo emocional, identificação e envolvimento na organização), comprometimento de continuação (isto é, os custos percebidos associados com a saída da empresa) e satisfação no trabalho. Os escores de comprometimento e satisfação foram correlacionados com três índices de desempenho obtidos dos supervisores imediatos dos gerentes. Como resultado, o comprometimento afetivo correlacionou-se positivamente e o

comprometimento de continuação correlacionou-se negativamente com as três medidas de desempenho. A satisfação no trabalho não se correlacionou significativamente com os índices de desempenho. Os resultados indicam a distinção entre comprometimento baseado no desejo e comprometimento com base na necessidade e também, a importância dos esforços organizacionais para promover o comprometimento afetivo em seus funcionários. Embora o modelo composto pelas componentes de comprometimento afetivo, de continuação e normativo (obrigação) ainda não estivesse desenvolvido com mais profundidade, a literatura existente na época já comprovava a diferente influência que cada composição destas componentes provoca no comportamento do trabalhador (MEYER *et al.*, 1989).

Allen e Meyer (1990) mediram os componentes de comprometimento e várias variáveis propostas como antecedentes para 337 funcionários em tempo integral, não sindicalizados de três organizações. Eles descobriram, através da análise de correlação canônica, que empregados que se sentiam confortáveis em seus papéis e que se sentiam competentes no trabalho, expressaram maior vínculo afetivo à organização, ou seja, foram os melhores preditores de comprometimento afetivo. A força da necessidade dos funcionários permanecerem com uma organização está relacionada com suas percepções quanto à disponibilidade de alternativas e à magnitude dos investimentos particulares que fizeram. (por exemplo, tempo e energia). Os custos associados à saída de uma organização podem ser bastante específicos para um indivíduo (por exemplo, perder auxílio creche, plano de saúde) e não são facilmente traduzidos para categorias mais gerais. Estes fatores foram preditores ao comprometimento de continuação (ALLEN & MEYER, 1990).

## **2.5 ANTECEDENTES, CORRELATOS E CONSEQUÊNCIAS DO COMPROMETIMENTO**

Mathieu & Zajac em 1990 e Meyer *et al.* em 2002 realizaram meta-análises sobre os antecedentes, correlatos e consequências do comprometimento organizacional. Em 1990, os pesquisadores faziam uma distinção entre duas formas de comprometimento: atitudinal (por exemplo, Mowday, Steers, & Porter, 1979) e calculativo. Já em 2002, Meyer analisou a correlação destas variáveis com três dimensões do comprometimento: afetivo, continuação e normativo (MEYER *et al.* 2002). Para esta meta-análise, foram utilizadas as escalas de medição para comprometimento afetivo, continuação e normativo (ALLEN & MEYER, 1990) e para fins de comparação, também foram calculadas as correlações com o comprometimento medido usando o Questionário de Comprometimento Organizacional (OCQ) (MOWDAY *et al.*, 1979),

a medida unidimensional mais utilizada para comprometimento organizacional na época. Nesta comparação foi evidenciado que o comprometimento medido através do OCQ obteve uma grande correlação com comprometimento medido usando a escala de comprometimento afetivo ACS ( $\rho = 0,88$ ) e mais baixas correlações com os comprometimentos normativo ( $\rho = 50$ ) e de continuação ( $\rho = -02$ ) (MEYER *et al.* 2002).

A figura 8 apresenta todos os itens analisados pelos autores. Mathieu & Zajac, (1990) e Meyer *et al.* (2002).

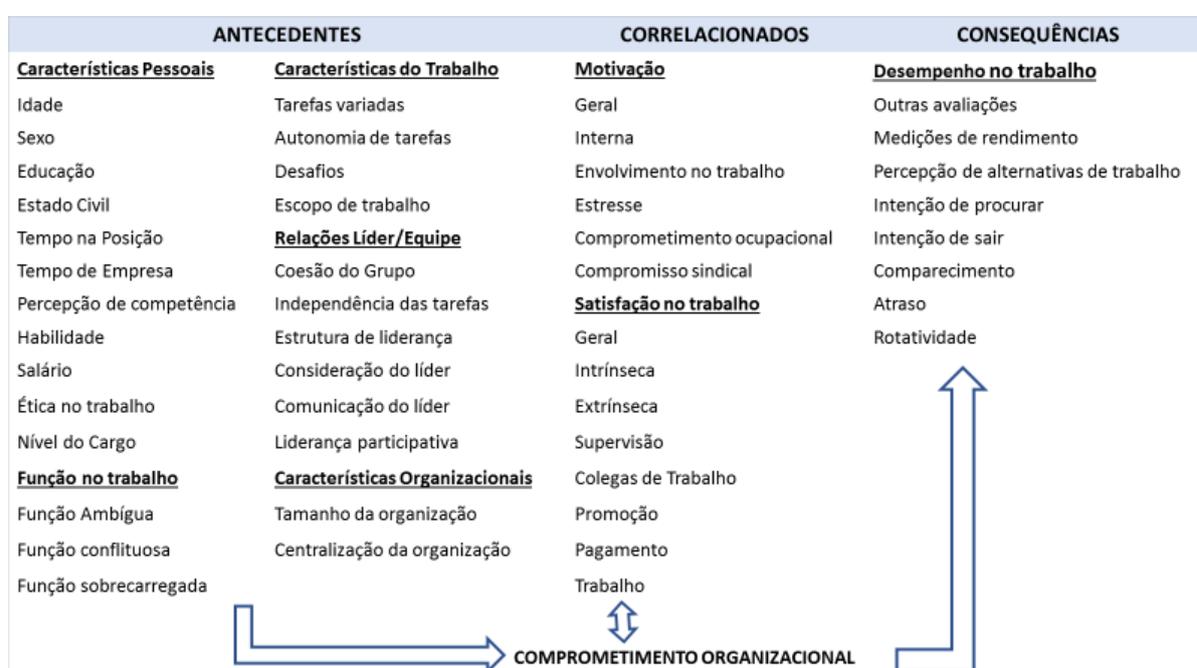


Figura 8: Antecedentes, Correlatos e Consequências do Comprometimento Organizacional.

Fonte: Adaptado de Mathieu & Zajac, 1990

Nos dois trabalhos, foram realizadas correlações entre as variáveis propostas e o comprometimento organizacional. Para efeito de comparação da força destas correlações nos dois estudos, foram adotadas as mesmas convenções utilizadas no trabalho de Mathieu & Zajac em 1990: as convenções sugeridas por Cohen (1969), conforme tabela 2.

Tabela 2: Interpretação do coeficiente de correlação Pearson (r)

<b>Correlação corrigida (positiva ou negativa)</b>	<b>Interpretação</b>
<b>De zero a 0,20</b>	Pequena
<b>Entre 0,21 e 0,40</b>	Média
<b>Acima de 0,40</b>	Grande

Fonte: Cohen, 1969

A tabela 3 apresenta um resumo com os resultados encontrados por Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002) para as principais variáveis investigadas como antecedentes ao comprometimento, em cada uma de suas dimensões.

Para as variáveis investigadas como antecedentes, Mathieu e Zajac (1990) concluíram que as correlações entre características pessoais e comprometimento organizacional foram pequenas. Trabalhadores mais velhos apresentaram mais comprometimento (MATHIEU & ZAJAC, 1990 e MEYER *et al.* 2002). Um destaque foi a variável percepção de competência pessoal que apresentou uma grande correlação com o comprometimento. Ressaltam que é impossível separar as influências únicas de idade, tempo de trabalho (na posição ou na empresa) e nível de trabalho sobre o comprometimento. Em geral, os trabalhadores mais velhos tendem a ter mais tempo de trabalho e a ocupar posições mais elevadas do que os mais jovens, empregados recém-contratados. Assim, os autores concluíram ser provavelmente mais apropriado considerar um processo geral de progressão de carreira dentro de uma organização como sendo associado com comprometimento organizacional do que focalizar na influência de uma única variável isoladamente. O prestígio associado com a mudança para níveis mais elevados no trabalho tende a aumentar o comprometimento atitudinal, enquanto melhorias das oportunidades financeiras tendem a aumentar o comprometimento calculista. Por outro lado, se faltam oportunidades de avanço de carreira, provavelmente o nível de comprometimento diminuirá, especialmente se o empregado tiver um grau elevado de educação. Os resultados sugerem que a influência dos comportamentos de liderança provavelmente será moderada por outros fatores, incluindo características subordinadas e aspectos do ambiente de trabalho. Foi encontrada influência negativa para o comprometimento em trabalhadores em regime de tempo parcial de trabalho, quando comparado com os trabalhadores em regime integral. Foi levantado pelos autores como possível motivação, o fato das vagas de tempo parcial serem ocupadas predominantemente por estudantes (MATHIEU & ZAJAC, 1990). Na meta-análise de MEYER

*et al.* (2002), as correlações envolvendo as variáveis da experiência de trabalho foram muito mais fortes do que aquelas que envolvem características pessoais.

Tabela 3: Influência de variáveis como antecedentes para o comprometimento.

ANTECEDENTES	ATITUDINAL/ CALCULATIVO	AFETIVO	NORMATIVO	CONTINUAÇÃO
<b>Idade</b>	Positiva Pequena	Positiva Pequena	Positiva Pequena	Positiva Pequena
<b>Sexo</b>	Negativa pequena para mulheres.	Sem evidências	Sem evidências	Sem evidências
<b>Educação</b>	Negativo Pequena.	Negativo Pequena	Sem evidências	Negativo Pequena
<b>Estado Civil</b>	Sem evidências	Positivo Pequeno	Sem evidências	Positivo Pequeno
<b>Tempo de trabalho na função</b>	Positiva Pequena, mais no atitudinal	Positiva Pequena	Sem evidências	Sem evidências
<b>Tempo de trabalho na organização</b>	Positiva Pequena, mais no calculativo	Positivo Pequeno	Positivo Pequeno	Positivo Pequeno
<b>Competência Percebida</b>	Positiva Média, mais no atitudinal	Sem pesquisa	Sem pesquisa	Sem pesquisa
<b>Salário</b>	Positiva Média, mais no atitudinal			
<b>Nível de trabalho</b>	Positiva Pequena, mais no atitudinal			
<b>Autonomia nas tarefas</b>	Influencia positivamente o comprometimento.	Positivo Pequeno	Sem evidências	Sem evidências
<b>Desafio</b>	Positiva Média			
<b>Abrangência do trabalho</b>	Positiva Média.			
<b>Liderança Participativa</b>	Positiva Média	Positiva Grande	Positiva Média	Negativa Pequena
<b>Comunicação do líder</b>	Positiva Média	Sem pesquisa	Sem pesquisa	Sem pesquisa
<b>Conflito de Função</b>	Negativa média.	Negativa média	Sem evidências	Positiva pequena na América do Norte e Negativa Pequena fora.
<b>Ambiguidade Função</b>	Negativa média.	Negativa média	Negativa média	Positiva Pequena
<b>Sobrecarga Função</b>	Negativa pequena.	Sem pesquisa	Sem pesquisa	Sem pesquisa
<b>Suporte Organizacional</b>	Não pesquisado	Positiva grande	Positiva grande	Negativa pequena
<b>Disponibilidade de Alternativas</b>	Não pesquisado	Negativa pequena	Negativa pequena	Negativa Média
<b>Investimentos</b>	Não pesquisado	Positiva média	Positiva média	Positiva pequena

Fonte: Baseada nos artigos de Mathieu & Zajac (1990) e Meyer *et al.* 2002

A respeito das variáveis correlatas estudadas, foi encontrada uma correlação positiva entre a motivação e o comprometimento. Sobre a variável denominada envolvimento no trabalho, os autores definem como sendo o apego de um empregado ao seu trabalho, distinto do comprometimento que é tido como um vínculo entre um empregado e a organização. Foi encontrada uma correlação mais alta entre o envolvimento do trabalho e com comprometimento atitudinal, do que com comprometimento calculativo (MATHIEU & ZAJAC, 1990). Também foram encontradas correlações positivas grandes entre o envolvimento no trabalho e os comprometimentos afetivo e normativo e correlação positiva baixa para o de continuação (MEYER *et al.* 2002).

Foi encontrada, mas sem fortes evidências, uma correlação negativa entre a variável estresse e o comprometimento. Foi encontrada uma correlação positiva entre o comprometimento ocupacional, definido como o apego de um empregado a um determinado grupo ou posição, e o comprometimento organizacional (MATHIEU & ZAJAC, 1990) e também com o comprometimento afetivo (MEYER *et al.* 2002). Os resultados sugeriram que a correlação entre os comprometimentos sindicais e organizacionais pode ser moderada pelas características individuais e da situação. A influência da satisfação no trabalho é um dos tópicos mais investigados na literatura do comprometimento organizacional e os resultados apresentam correlações positivas para os comprometimentos atitudinal e calculativo (MATHIEU & ZAJAC, 1990), mas também para os comprometimentos afetivos e normativos (MEYER *et al.* 2002). Foi encontrada pequena correlação negativa apenas entre a satisfação no trabalho e o comprometimento de continuação (MEYER *et al.* 2002).

A tabela 4 apresenta os principais resultados dos estudos de Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al.*(2002) sobre as consequências do comprometimento organizacional sobre variáveis referentes a desempenho, comparecimento na empresa, pontualidade e rotatividade.

Tabela 4: Consequências do comprometimento organizacional.

CONSEQUÊNCIAS	ATITUDINAL/ CALCULATIVO	AFETIVO	NORMATIVO	CONTINUAÇÃO
<b>Desempenho no trabalho</b>	Positiva Pequena.	Positiva Pequena	Positiva Pequena	Negativa Pequena
<b>Intenção de procurar</b>	Negativa Grande	Negativa Grande	Negativa Média	Negativa Pequena
<b>Intenção de sair</b>	Negativa Grande, mais no Atitudinal	Negativa Grande	Negativa Média	Negativa Pequena
<b>Comparecimento</b>	Positiva Pequena	Positiva Média	Negativa Pequena	Negativa Pequena
<b>Atrasos</b>	Negativa Pequena	Não pesquisada	Não pesquisada	Não pesquisada
<b>Rotatividade</b>	Negativa.Média	Negativa Pequena	Negativa Pequena	Negativa Pequena
<b>Comportamento Organizacional Civilizado</b>	Não pesquisado	Positiva Média	Positiva Média	Sem influência

Fonte: Baseada nos artigos de Mathieu & Zajac (1990) e Meyer *et al.* 2002

## 2.6 MODELO DE FINK

Fink (1992) defende que o comprometimento é uma atitude derivada de um processo de identificação que ocorre quando uma pessoa vivencia alguma coisa, pessoa ou ideia como se fosse uma extensão de si própria (FINK, 1992, p.7). O autor propõe um modelo, onde enxerga o comprometimento organizacional como a identificação do empregado com três diferentes fatores:

- A própria organização: acontece quando o empregado se identifica com a missão e o propósito da organização;
- Os colegas de trabalho: quando o empregado gosta muito do time que trabalha com ele;
- O trabalho em si: ocorre quando o empregado gosta muito do trabalho que realiza.

Fink (1992) propõe um modelo conceitual onde relaciona o comprometimento, o desempenho do empregado, as práticas gerenciais e o sistema de recompensa da organização. A figura 9 apresenta o modelo de Fink (1992), onde todos os componentes se relacionam.

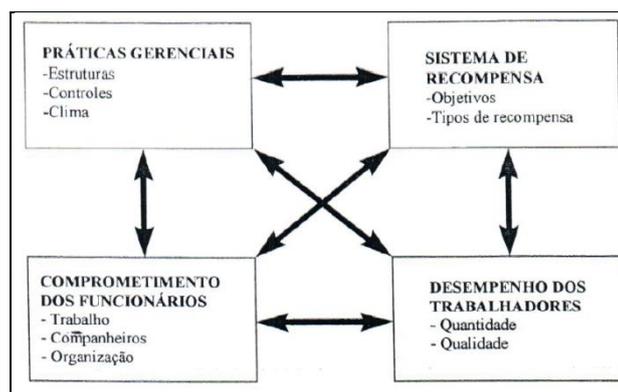


Figura 9: Relacionamentos do Comprometimento Organizacional.

Fonte: Traduzido de Fink, 1992, p.8.

Fink (1992) define como práticas gerenciais: a maneira como a organização se estrutura e estrutura seu trabalho, a forma como a organização exerce controle sobre suas atividades e seus empregados e o clima gerencial criado na organização.

O sistema de recompensa tem um grande impacto no comprometimento e no desempenho. Sua ênfase será dada por dois fatores: os diferentes propósitos das recompensas e os diferentes tipos de recompensa que sevem para aqueles propósitos (FINK, 1992, p.8).

Sobre os relacionamentos, o modelo de Fink (1992) sugere as seguintes conexões: uma boa prática gerencial resultará em um efetivo sistema de recompensa e comprometimento do empregado, um efetivo sistema de recompensa resultará no desenvolvimento do comprometimento e desempenho do empregado e, finalmente, o comprometimento do empregado resultará em um maior desempenho.

Fink (1992) ressalta que o principal resultado esperado pelas organizações é melhorar o desempenho de seus empregados e reconhece que o comprometimento é um fator chave para isto. Diz que à medida que a estrutura organizacional se move de um modelo hierárquico para um modelo em rede e à medida que a organização se move de um sistema de supervisão e controle para um sistema de autocontrole e controle social, a necessidade de comprometimento com o trabalho, os colegas e a organização aumentam (FINK, 1992, p.11).

Na medida em que o clima organizacional promove o prazer, o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, e na medida em que ele dinamiza as pessoas em ações que servem tanto para fins individuais, quanto organizacionais, também tende a promover um alto nível de comprometimento dos funcionários (FINK, 1992, p.12). Enfatiza a satisfação das necessidades sociais através da interação entre os colegas de trabalho como um dos principais benefícios da vida organizacional.

Ações que ajudem os empregados a melhor balancearem suas vidas pessoais ao trabalho ajudam a promover o comprometimento e, conseqüentemente, resultam em maiores níveis de produtividade e desenvolvimento nas organizações (FINK, 1992, p.173).

## 2.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Embora existam muitos modelos a respeito de comprometimento organizacional, há um consenso na literatura que o mesmo deve ser visto como uma coleção de vários comprometimentos. Dois pontos de vista foram propostos ao longo das décadas de pesquisa para dimensionar o comprometimento organizacional dos empregados de uma empresa: bases do comprometimento (O'REILLY & CHATMAN, 1986; MOWDAY, STEERS, & PORTER, 1979; ALLEN & MEYER, 1990) e focos do comprometimento (FINK, 1992; COHEN, 1995).

As pesquisas de Becker (1992) demonstram o comprometimento de um empregado como um fenômeno com múltiplos focos e bases. Meyer e Allen (1997) concordam que o comprometimento pode ter múltiplos focos e bases e as duas abordagens não são incompatíveis. Porém, os autores reconheceram que um modelo que combinasse as diferentes dimensões de focos e bases seria muito complexo e de difícil aplicação.

A literatura atual referente a comprometimento organizacional ainda é repleta de discussões sobre o melhor modelo a ser adotado. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), formado pelas bases afetiva, normativa e de continuação, tem sido contestado por alguns pesquisadores (RODRIGUES & BASTOS, 2010; SOLINGER *et al.*, 2008), porém é o modelo mais adotado em todo o mundo, até os dias atuais. Este padrão também foi verificado na literatura que relaciona o teletrabalho com o comprometimento organizacional, como detalhado na revisão bibliografia sobre Teletrabalho no item 3. Por isso, o modelo de Meyer e Allen (1991) foi adotado nesse estudo. Para complementar a pesquisa sobre comprometimento, também foi pesquisado o comprometimento com foco nos colegas de trabalho, proposto por Fink (1992). Esta complementação foi motivada pelo fato do teletrabalho poder significar algum afastamento do ambiente de trabalho e, com isso, ter reflexo neste foco de comprometimento.

Também foram pesquisados os indicadores de satisfação no trabalho, exaustão e intenção de sair, os dois primeiros por serem tidos correlatos ao comprometimento organizacional e o último por ser uma consequência dele.

As percepções de sobrecarga e capacidade para realizar o trabalho também foram investigadas por influenciarem o comprometimento organizacional. Empregados que se sentem

confortáveis e competentes em seus papéis expressaram maior comprometimento afetivo (ALLEN & MEYER, 1990).

No próximo capítulo é apresentada uma revisão bibliográfica sobre o teletrabalho e suas relações com o comprometimento organizacional, satisfação, intenção de sair e exaustão no trabalho.

### 3 TELETRABALHO

#### 3.1 BIBLIOGRAFIA

Apesar do tema do teletrabalho ser antigo, nota-se um crescente interesse científico pelo tema a partir da década de 90, junto com o desenvolvimento da Internet e das várias alternativas de comunicação que vieram com a mesma. A figura 10 mostra o número de documentos sobre o tema publicados a cada ano.

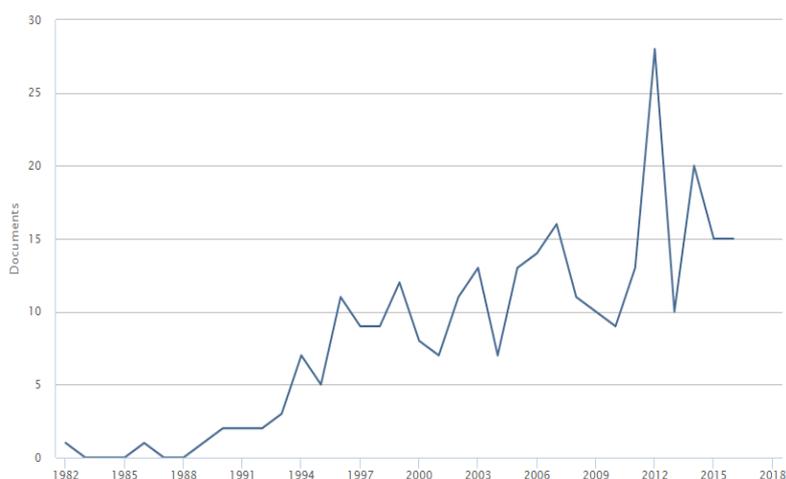


Figura 10: Número de publicações com “telework” ou “teletrabalho” no título, por ano.

Fonte: Base Scopus em 12/12/16.

No Brasil, o teletrabalho tem despertado bastante interesse e o país aparece em 7º lugar na lista dos países que mais têm pesquisado sobre o tema, conforme figura 11.

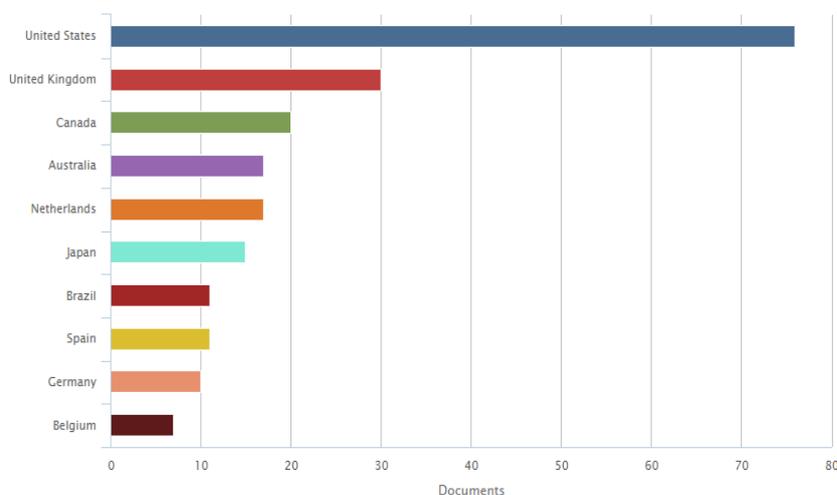


Figura 11: Número de publicações com “telework” ou “teletrabalho” no título, por país.

Fonte: Base Scopus em 12/12/16.

A figura 12 apresenta os autores mais citados no meio científico para o tema de teletrabalho.

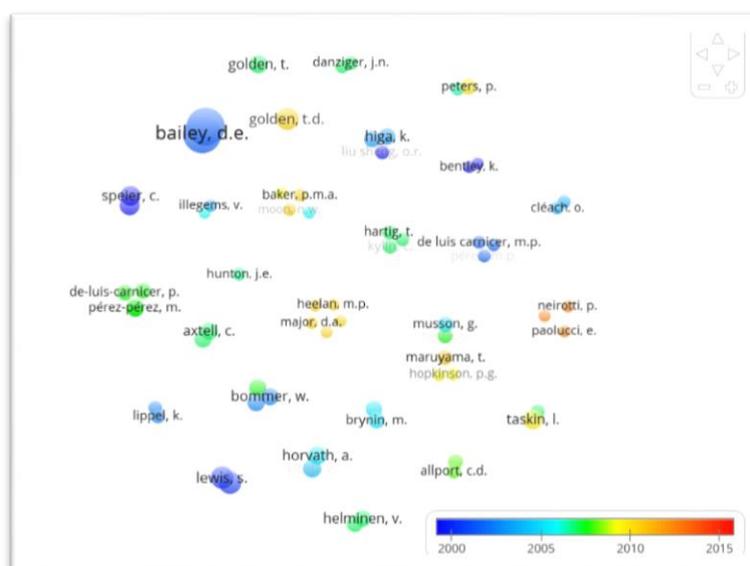


Figura 12: Autores mais citados com título “telework”.

Fonte: Base Scopus em 12/12/16.

## 3.2 DEFINIÇÕES

Não há uma definição única para teletrabalho (EUROFOUND e ILO, 2017; ALLEN *et al.*, 2015), mas as mais aceitas consideram o teletrabalho como a organização do trabalho que usando serviços de telecomunicações e informática permitem aos funcionários e gerentes ter acesso a suas atividades de trabalho a partir de locais remotos (NILLES, 1998; SULLIVAN, 2003). A tabela 5 apresenta outras definições para o teletrabalho, encontradas na literatura e em órgãos oficiais de governos.

Tabela 5: Definições do Teletrabalho.

Definições de Teletrabalho	Autor/Fonte
O teletrabalho acontece quando trabalhadores assalariados trabalham remotamente, normalmente em suas residências, todos os dias do mês, determinados dias ou de maneira ocasional.	Goulart, 2009
Teletrabalho é o trabalho feito fora das instalações do empregador em vários locais. O termo “home-based telework” é usado para se referir ao trabalho realizado em casa usando TIC.	Eurofound & ILO, 2017
O termo "teletrabalho" refere-se a um acordo de flexibilidade de trabalho sob o qual um funcionário desempenha os deveres e responsabilidades de sua posição e outras atividades autorizadas, a partir de um local de trabalho aprovado, diferente da localização a partir do qual o funcionário trabalharia de outra forma.	Congress U.S., 2010.
Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.	Brasil, 2017c
Trabalho realizado por (a) aqueles cujo trabalho remoto é de casa ou de um escritório satélite, (b) aqueles cujo teletrabalho é principalmente no campo, e (c) aqueles cujo trabalho é "conectado em rede" de tal forma que trabalham regularmente em uma combinação de casa, empresa e campo.	Morganson <i>et al</i> , 2010
O teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve membros de uma organização que substituem uma parte de suas horas regulares de trabalho (variando de algumas horas por semana a quase tempo integral) para trabalhar longe do local de trabalho central - tipicamente principalmente de casa – usando a tecnologia para interagir com outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho.	Allen <i>et al</i> , 2015
Os teletrabalhadores incluem indivíduos que são funcionários tempo integral ou parcial de uma organização e que realizam pelo menos alguns de seus trabalhos a partir de um local remoto em vez de no local de trabalho ou escritório central.	Desrosiers, 2001

Fonte: Diversas fontes coletadas pela autora.

Neste estudo, foi considerado como teletrabalhadores, os indivíduos que são empregados em tempo integral ou parcial de uma organização e que realizam pelo menos alguns de seus trabalhos a partir de um local remoto em vez de no local de trabalho ou escritório central, usando a tecnologia para interagir com outros, conforme necessário, para realizar tarefas de trabalho (ALLEN *et al*, 2015).

Os seguintes aspectos complementam a caracterização do teletrabalho para efeito desta pesquisa (ALLEN *et al*, 2015; DESROSIERS, 2001):

- É a substituição do tempo normalmente gasto no escritório central pelo tempo gasto trabalhando distante de outros funcionários, ao invés de trabalhar horas extras adicionais após um dia inteiro no escritório.
- Pode acontecer durante uma parte do seu tempo de trabalho regular, variando de algumas horas por semana até quase tempo integral.
- Os teletrabalhadores fazem parte de uma empresa, em oposição a contratados independentes ou aqueles que fazem parte de um grupo de trabalho terceirizado.

- Acontece principalmente na residência do teletrabalhador, mas pode também ser em outros lugares.

Alguns pesquisadores consideram ser desnecessária a utilização de algum recurso de tecnologia de informação e comunicação (TIC) para caracterizar o modelo de teletrabalho (DESROSIERS, 2001), enquanto outros diferem e são de opinião que o recurso tecnológico é necessário (EUROFOUND & ILO, 2017; BRASIL, 2017; ALLEN *et al.*, 2015).

Nesta pesquisa, será considerado necessário o trabalhador remoto ter acesso a algum recurso de tecnologia de informação e comunicação (TIC) para caracterizar o modelo de teletrabalho.

Feldman e Gainey (1997) organizam o teletrabalho em quatro dimensões:

- a) extensão ou frequência que o teletrabalhador trabalha fora das instalações da empresa: pode ser por tempo integral, quando o trabalhador trabalha quase que o tempo todo fora da empresa e raramente vai até lá para alguma atividade ou por tempo parcial, quando trabalha fora da empresa de uma a quatro vezes por semana;
- b) flexibilidade de horário de trabalho: pode ser total, quando o trabalhador escolhe seu horário de trabalho ou nenhuma, quando existe um horário rígido para início e fim das atividades.
- c) local onde o teletrabalho é praticado: pode ser: na própria residência do teletrabalhador ou com outros colegas de trabalho em filiais da empresa, escritórios virtuais ou instalações de clientes.
- d) iniciativa para a prática do teletrabalho: pode ser opcional e por vontade do empregado ou imposta pela organização. Ter a opção de praticar ou não teletrabalho foi uma variável também considerada importante por Matos & Galinsky (2015).

Uma nova dimensão foi proposta por Desrosiers (2001) sobre a prática do teletrabalho ser um programa formal da organização ou praticado apenas de maneira informal em situações pontuais.

Allen *et al.* (2015) ressaltam as diferentes implicações e impactos, por exemplo, referentes à extensão do teletrabalho. Defendem que as experiências e os resultados de uma pessoa que pratica teletrabalho uma vez por mês é completamente diferente daquele que pratica

quatro vezes por semana. A literatura sugere ser de fundamental importância a discriminação destas dimensões em estudos sobre os impactos do teletrabalho, caso contrário, a pesquisa pode chegar a conclusões distorcidas (DESROSIERS, 2001; BOELL, 2016; ALLEN *et al.*2015). A tabela 6 resume as cinco dimensões propostas pelos autores e suas respectivas alternativas (FELDMAN & GAINEY, 1997; DESROSIERS, 2001).

Tabela 6: Dimensões do Teletrabalho.

<b>Dimensões do Teletrabalho</b>	<b>Alternativas</b>	<b>Detalhamento</b>
Extensão do Teletrabalho	Tempo Integral	Trabalha os 5 dias da semana fora da empresa.
	Tempo Parcial	Trabalha de 1, 2, 3 ou 4 dias da semana fora da empresa.
Horário de Trabalho	Completamente Flexível	Pode trabalhar em qualquer horário.
	Parcialmente flexível	Tem carga horária diária definida, mas com flexibilidade de horário.
	Rígido	Tem horário rígido para iniciar e terminar a jornada.
Localização	Em casa	Trabalho na residência do empregado.
	Estações Satélite	Trabalho em filiais da empresa ou instalações remotas, junto com outros teletrabalhadores.
	Instalações de Clientes	Nas instalações de clientes, junto com equipes do cliente.
	Escritórios Virtuais próximos	Espaços e recursos de escritório compartilhados, reunindo pessoas que trabalham na mesma empresa ou empresas distintas.
	Hotéis, aeroportos, etc	O teletrabalhador não possui uma localização fixa.
Iniciativa	Empregado	O teletrabalho é voluntário e opcional.
	Organização	O teletrabalho é mandatório para o empregado.
Formalização	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização
	Prática informal	Prática adotada informalmente em situações pontuais.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Feldman & Gainey (1997) e Desrosiers (2001).

Nesta pesquisa, serão consideradas estas cinco dimensões nas análises sobre os reflexos do teletrabalho.

### 3.3 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

No início do século XIX, com a Revolução Industrial, foi necessário centralizar os locais de trabalho, dentro de fábricas, indústrias e unidades de montagem. Esta modalidade de trabalho se expandiu na sociedade para outros tipos de negócio e empresas “que nada têm a ver

com a indústria”(NILLES, 1997; GOULART, 2009). Porém, há indícios do uso de teletrabalho já em 1857, na Companhia Estrada de Ferro Penn, Estados Unidos, onde a empresa utilizava um sistema privado de telégrafo para gerenciar seus empregados que trabalhavam distantes de seu escritório central (KUGELMASS, 1996).

Com o desenvolvimento das telecomunicações e o crescimento explosivo do uso da Internet, a interação remota entre empregado e empresa foi facilitada. “Assim que algumas questões de segurança da informação forem resolvidas, o teletrabalho crescerá além das restrições da telecomunicação, podemos até dizer que de forma irreversível” (GOULART, 2009).

Embora exista um crescente interesse sobre a incidência e intensidade do teletrabalho, a não existência de uma definição universalmente aceita sobre o tema, dificulta conclusões mais abrangentes e comparativas em todos os países. Diferentes definições são usadas, de acordo com o do local de trabalho, a intensidade do uso de tecnologia de informação e comunicação (TIC) e a distribuição de tempo entre o escritório e a casa / outros locais. Outro problema é a disponibilidade limitada de dados sobre a incidência e intensidade de teletrabalho em muitos países (EUROFOUND e ILO, 2017; ALLEN *et al.*, 2015; DESROSIERS, 2001).

A Figura 13 mostra pesquisa realizada pela Eurofound em 2015 (EUROFOUND e ILO, 2017) sobre a incidência de teletrabalho nos 28 países membros da UE. A pesquisa discrimina três tipos de teletrabalho:

- Teletrabalho baseado em casa: funcionários que trabalham regularmente em casa, usando as tecnologias de informação e comunicação (TIC).
- Teletrabalho com alta mobilidade: Empregados que trabalham em vários lugares regularmente, com alto nível de mobilidade e usando as tecnologias de informação e comunicação (TIC).
- Teletrabalho ocasional: funcionários que trabalham em um ou mais lugares fora das instalações do empregador apenas ocasionalmente e com um grau muito menor de mobilidade do que o grupo móvel de alta.
- Sempre nas instalações do empregador: funcionários que trabalham exclusivamente nas instalações do empregador, com ou sem as tecnologias de informação e comunicação (TIC).

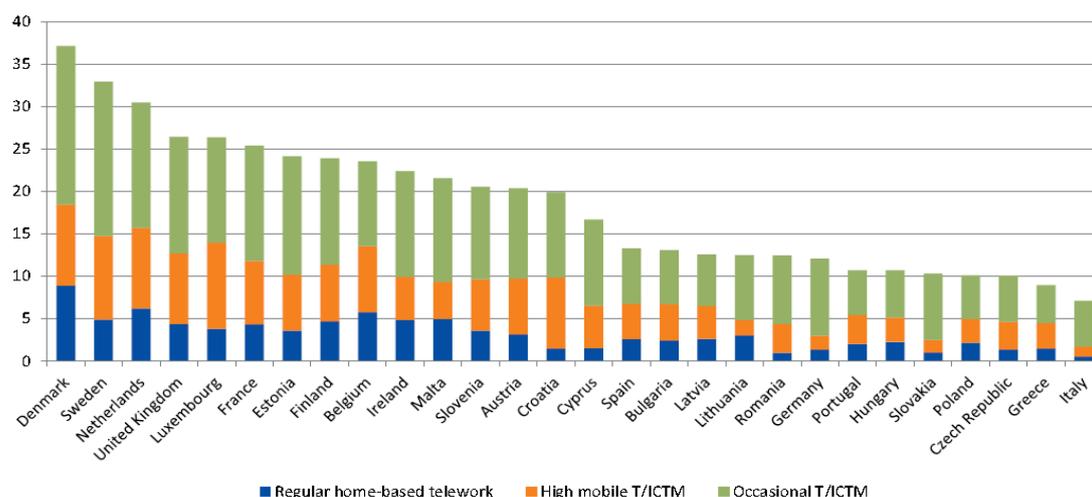


Figura 13: Porcentagem de funcionários que fazem teletrabalho na União Europeia, por categoria e país.

Fonte: EUROFOUND & ILO, 2017

Nos Estados Unidos, 37% de todos os trabalhadores relatam terem praticado teletrabalho em 2015, o que aumentou em relação aos 30% durante a década anterior e é quatro vezes maior do que 9% dos teletrabalhadores de 1995 (EUROFOUND & ILO, 2017). Segundo a revista FORTUNE 100 Best (2017), nos Estados Unidos, 91 das 100 melhores empresas para se trabalhar adotam o teletrabalho.

A Pesquisa CNI- IBOPE (2016) aponta que a maior parte (57%) dos brasileiros que trabalham atualmente, formal ou informalmente, concordam totalmente ou em parte que possuem flexibilidade para trabalhar em casa quando necessário. Esse percentual porém é inferior à quantidade de pessoas que gostariam de ter flexibilidade (73%). Por outro lado, segundo pesquisa da Great Place to Work, apenas 11% das empresas listadas como as melhores para se trabalhar no Brasil adotam a prática de teletrabalho para mais da metade de seus funcionários (SHIOZAWA & PETZHOLD, 2017).

### 3.4 BENEFÍCIOS DO TELETRABALHO

O teletrabalho tem sido mostrado na literatura como uma forma de trabalho atrativa, por trazer uma série de benefícios para funcionários e para a própria empresa.

Os resultados no relatório sobre a situação do teletrabalho no governo federal americano (COBERT, 2016) mostram que o teletrabalho está trazendo ganhos no recrutamento, retenção, desempenho, benefícios ambientais, preparação para emergências e economia de custos. Pelo lado dos funcionários que praticam teletrabalho, relatam atitudes de trabalho consistentemente mais positivas, incluindo satisfação no trabalho e envolvimento dos funcionários (PETERS *et al.*, 2014, COBERT, 2016). Reconhecem que o teletrabalho pode ser um valioso incentivo não monetário para atrair talentos e ainda reter bons empregados (COBERT, 2016). Thompson *et al.* (2015) pesquisaram sobre a importância dos arranjos flexíveis de trabalho, discriminando os efeitos da flexibilização de horário e de local de trabalho sobre a atração organizacional e o apoio organizacional antecipado percebidos pelos candidatos à trabalhar na empresa, antes de se tornarem funcionários. Os resultados indicaram que a flexibilidade de horário e local de trabalhos têm efeitos positivos independentes sobre os resultados de recrutamento, mas o impacto é potencializado, quando são oferecidas as duas flexibilizações combinadas.

Hori e Ohashi (2004) analisaram o teletrabalho no Japão, sob o ponto de vista de mulheres trabalhadoras: 74% das entrevistadas relataram como principais benefícios da prática "liberdade do sofrimento físico de deslocamento para o trabalho", "melhor eficiência no trabalho" e "capacidade de se concentrar no trabalho". O teletrabalho é visto como um novo formato de trabalho extremamente atraente e com um enorme potencial para permitir que as mulheres mantenham uma casa e um emprego. Assim, esta prática é considerada pelos autores como uma possível resposta a questões críticas no país como ter uma força de trabalho decrescente, em uma sociedade que envelhece e que tem menos filhos. Os autores ressaltam ainda a importância do incentivo à colaboração entre os teletrabalhadores para a redução do possível estresse causado pelo isolamento físico e emocional dos trabalhadores.

Enquanto a maioria das pesquisas sobre teletrabalho compara grupos que praticam o teletrabalho com grupos que só trabalham de forma presencial, Vega *et al.* (2015) examinaram o teletrabalho sob a perspectiva da pessoa em seu dia-a-dia. Comparam os níveis de vários resultados, enquanto os funcionários estão envolvidos em teletrabalhos versus quando trabalham em seu local de trabalho central. Os indivíduos relataram níveis mais elevados de desempenho no trabalho, desempenho criativo e satisfação, quando trabalhavam em casa versus quando trabalhavam no escritório.

De acordo com Neely (2007), o sucesso de uma organização depende de sua habilidade para integrar as relações de sua rede de negócios e gerenciar estes relacionamentos. Deste

modo, ao permitir uma maior dispersão geográfica dos colaboradores, o teletrabalho possibilita que a empresa se aproxime dos diferentes fornecedores que têm suas instalações distantes da organização, aumentando, assim, a integração da cadeia de suprimentos.

Além disso, a utilização de ferramentas de colaboração, muito adotadas pelos teletrabalhadores, também pode ser ampliada de forma a englobar a cooperação com clientes e fornecedores. Nesse contexto, Coenen e Kok (2013) afirmam que a adoção do teletrabalho em projetos de desenvolvimento de novos produtos pode aumentar a colaboração entre a empresa e seus fornecedores, já que possibilita a integração de membros da equipe dispersos geograficamente. Desse modo, é possível agregar diferentes competências, imprimindo maior velocidade e qualidade ao desenvolvimento de produtos, o que trará benefícios para toda a cadeia de suprimentos.

Martinez-Sanchez *et al.*(2008) analisaram os efeitos de práticas de flexibilização de trabalho, entre elas, o teletrabalho para o desempenho da organização. A pesquisa considerou empregados realizando teletrabalho em casa, em telecentros e em mobilidade, no mínimo uma vez por semana. O resultado indicou que o teletrabalho está mais positivamente relacionado com o desempenho da empresa em comparação com outras práticas de flexibilidade laboral (Martinez-Sanches *et al.*, 2008).

As tabelas 7, 8 e 9 apresentam os principais benefícios encontrados na literatura para os empregados, empresa e sociedade.

Tabela 7: Benefícios do teletrabalho para os empregados.

<b>Benefícios do Teletrabalho para os Empregados</b>	<b>Autor/Fonte</b>
Flexibilidade para administrar trabalho x vida particular.	Goulart, 2009 p.17
Mais tempo com a família e lazer	Goulart, 2009 p.39
Mais qualidade de vida	Goulart, 2009 p.39, Peters <i>et al.</i> , 2014
Menos tempo em deslocamentos	Goulart, 2009 p.39
Redução de custos e riscos com deslocamentos	Goulart, 2009 p.39
Redução do estresse e exaustão do trabalho	Goulart, 2009 p.39; Golden, 2006a
Redução de custos com vestuário e alimentação	Goulart, 2009 p.152
Maior satisfação com o trabalho	Cobert, 2016, Peters <i>et al.</i> , 2014

Fonte: Elaborado pela autora com base em diferentes fontes.

Tabela 8: Benefícios do teletrabalho para as empresas.

<b>Benefícios do Teletrabalho para as Empresas</b>	<b>Autor/Fonte</b>
Maior poder de retenção de empregados	Goulart, 2009 p 17; Cobert, 2016; Golden, 2006 <sup>a</sup> ; Harker Martin & Macdonnell, 2012
Maior atração para profissionais	Goulart, 2009 p.17; Cobert, 2016
Redução de custos prediais	Goulart, 2009 p.38; Cobert, 2016; Martinez-Sanchez <i>et al.</i> , 2008
Aumento de produtividade	Goulart, 2009 p.38; Cobert, 2016; Harker Martin & Macdonnell, 2012; Martinez-Sanches <i>et al.</i> , 2008
Redução dos índices de absenteísmo	Goulart, 2009 p.38
Maior flexibilidade organizacional	Goulart, 2009 p.38
Melhora do clima organizacional	Goulart, 2009 p.38
Prática da gestão por competência	Goulart, 2009 p.38
Prática da gestão por projetos	Goulart, 2009 p.38
Redução de licenças médicas	Goulart, 2009 p.219
Maior Comprometimento Organizacional	Golden, 2006a; Harker Martin&Macdonnell, 2012

Fonte: Elaborado pela autora com base em diferentes fontes.

Tabela 9: Benefícios do teletrabalho para a sociedade.

<b>Benefícios do Teletrabalho para a Sociedade</b>	<b>Autor/Fonte</b>
Redução dos congestionamentos	Goulart, 2009 p.18
Redução de poluentes	Goulart, 2009 p.18
Facilita a inclusão de deficientes no mercado de trabalho	Goulart, 2009 p.59
Possibilita desenvolvimento de regiões distantes de grandes centros	Goulart, 2009 p.225

Fonte: Elaborado pela autora com base em diferentes fontes.

Um contraponto para o aumento de produtividade e desempenho vastamente apresentado na literatura (GOULART, 2009; COBERT, 2016) é o estudo conduzido por Bathini e Kandathi (2017). Os autores estudaram o teletrabalho em casa, na indústria indiana de TI. Mostraram os critérios que os gerentes de TI usaram para conceder teletrabalho: os funcionários teriam que concordar em realizar uma carga maior de trabalho, podendo acarretar horas extras não remuneradas, em troca da permissão da prática de teletrabalho (BATHINI e KANDATHI, 2017). De forma similar, no Brasil, muitos órgãos públicos oferecem o teletrabalho como uma prática facultativa, mas definem formalmente a obrigatoriedade de um desempenho superior aos daqueles empregados que trabalharem presencialmente no escritório do órgão. Como por

exemplo, o Ministério da Fazenda que estipula um desempenho 15% superior (BRASIL, 2017a) e o da Justiça que estipula 20% (BRASIL, 2017b). Assim, embora o argumento dominante seja que os funcionários retribuam naturalmente a oportunidade de teletrabalhar com uma dedicação maior, existem práticas direcionadas para aumentar a carga de trabalho.

### 3.5 DESAFIOS DO TELETRABALHO

Os modelos de gerenciamento baseados no controle rígido dos empregados têm dado lugar a modelos de gerenciamento por resultados, baseados no comprometimento e confiança (PETERS, 2010), muito mais propícios ao teletrabalho. No entanto, apesar de todas as vantagens potenciais para organizações e empregados, a adoção e difusão de políticas e práticas de teletrabalho têm encontrado muitos desafios. A relutância gerencial é uma das explicações relatadas para a lenta propagação (GOULART, 2009; COBERT, 2016; HUWS *et al.*, 1990; PEREZ *et al.*, 2002). Resistência gerencial e normas culturais ultrapassadas, além de limitações tecnológicas foram desafios também apresentados no relatório sobre a situação do teletrabalho no governo federal americano (COBERT, 2016).

Mayo *et al.* (2016) pesquisaram o impacto das convicções dos líderes sobre a importância do equilíbrio entre trabalho e família para a adoção do teletrabalho em casa. Concluíram que enquanto as características contextuais e organizacionais são importantes na escolha das práticas de responsabilidade social corporativa para os funcionários, o apoio dos líderes é essencial para a difusão dessas práticas na empresa, principalmente o teletrabalho.

Na literatura sobre teletrabalho, o desafio mais frequentemente relatado pelos gerentes é a falta do contato face-a-face e os benefícios associados à comunicação presencial, com os clientes e entre colegas de trabalho, principalmente para a coordenação, sinergia e eficiência de trabalhos em equipe. (PETERS *et al.*, 2010; GREER & PAYNE, 2014). No caso de trabalho com pouca exigência de comunicação, os gerentes são de opinião que o teletrabalho é mais viável (PETERS *et al.*, 2010). Porém, o teletrabalho pode se tornar complicado, quando a atividade exige uma forte troca de conhecimento entre os colegas de trabalho, onde os mais experientes ensinam, em tempo real, aos menos experientes como fazer o trabalho (PETERS *et al.*, 2010). Gestores pesquisados no estudo de Peters (2010) preferiam o teletrabalho ocasional, apenas para situações especiais, do que o teletrabalho estrutural. Alguns gestores mostraram

estar cientes do risco de perder o comprometimento organizacional, quando um pedido de teletrabalho não é concedido (PETERS *et al.*, 2010).

Outro desafio muito relatado é para controlar as atividades, gerenciar e monitorar o desempenho do teletrabalhador (PETERS *et al.*, 2010; GREER & PAYNE, 2014). Como resposta, dado o diferente nível de confiança em um ou outro trabalhador, em geral, só são liberados para trabalhar em casa, aqueles em quem o gestor confia e com bom desempenho (PETERS *et al.*, 2010). A maioria dos gerentes teme claramente que os trabalhadores sejam desviados de suas tarefas, quando trabalham em casa ou que caíam de rendimento por falta de recursos adequados relacionados ao trabalho, incluindo equipamentos tecnológicos e arquivos armazenados no local de trabalho (GREER & PAYNE, 2014). "Se alguém trabalha em casa, você não pode medir o que ele fez ou não" (PETERS *et al.*, 2010). Esta preocupação foi citada como uma das principais barreiras ao teletrabalho em pesquisas realizadas no Brasil e no mundo. Assim, a comunidade científica vem analisando os efeitos de sistemas de controle diretos e indiretos sobre os teletrabalhadores, em indicadores de desempenho, produtividade, satisfação e comprometimento (PICCOLI *et al.*, 2015; JACKSON *et al.*, 2006). Piccoli *et al.* (2015) comparou o desempenho e a satisfação de equipes de teletrabalho com dois diferentes tipos de controle: algumas equipes com controle rígido de comportamento e outras com mais autonomia e auto-controle. Os resultados encontrados não apresentaram indicação de diferença de desempenho entre os dois tipos de controle, porém os teletrabalhadores pertencentes às equipes com auto-controle apresentaram índices de satisfação maiores com o trabalho.

Mahler (2012) também analisou os novos desafios gerenciais com a prática do teletrabalho e “reforça a visão de que o teletrabalho não é simplesmente uma nova maneira de atribuir o trabalho. Ele cria uma forma organizacional com diferentes maneiras de definir tarefas, problemas de integração mais complexos e diferentes responsabilidades de gerenciamento. Aprender a administrar esta nova forma organizacional não é simples. Programas piloto, incluindo apenas alguns funcionários, podem permitir que a empresa explore as vantagens e armadilhas do teletrabalho antes de lidar com seus desafios na força de trabalho maior, provavelmente em parte, de teletrabalho” (MAHLER, 2012).

As tabelas 10 e 11 ilustram alguns desafios para o teletrabalho encontrados na literatura, para os empregados e para as empresas, respectivamente.

Tabela 10: Desafios do teletrabalho para os empregados.

<b>Desafios do Teletrabalho - Empregados</b>	<b>Autor/Fonte</b>
Distanciamento do círculo de relacionamento de trabalho	Goulart, 2009, p.39
Responsabilidade com o autogerenciamento das condições de trabalho	Goulart, 2009, p.39
Compartilhamento do espaço doméstico com o posto de trabalho	Goulart, 2009, p.39
Dificulta intercâmbio de conhecimento entre colegas de trabalho	Goulart, 2009, p.39
Receio de serem esquecidos	Perez, 2002

Fonte: Elaborado pela autora com base em diferentes fontes.

Tabela 11: Desafios do teletrabalho para as empresas.

<b>Desafios do Teletrabalho Empresas</b>	<b>Autor/Fonte</b>
Adaptação à nova forma de gestão	Goulart, 2009 p.39; Cobert, 2016; Huws <i>et al.</i> , 1990; Perez <i>et al.</i> , 2002; Mahler, 2012
Carência de legislação específica	Goulart, 2009 p.39
Limitação tecnológica	Cobert, 2016

Fonte: Elaborado pela autora com base em diferentes fontes.

Teletrabalhadores frequentes também temem que com o seu isolamento fora do escritório, possam ser esquecidos e, finalmente, preteridos para promoções (PEREZ, 2002). Além disso, os empregados que trabalham exclusivamente a partir de casa, podem achar que ela interfere com as obrigações pessoais, como a casa torna-se o local de trabalho (GAJENDRAN & HARRISON, 2007). Portanto, os empregadores deverão procurar encontrar a combinação certa de trabalho remoto e interações face-a-face.

Golden *et al.*(2008b) examinaram o impacto do isolamento sentido pelo teletrabalhador em seu desempenho e intenção de sair da empresa. Para isso, analisaram também três fatores que poderiam influenciar esse sentimento de isolamento profissional e nos resultados do trabalho: a quantidade de tempo gasto no teletrabalho, a extensão das interações face a face e a extensão do acesso à tecnologia de comunicação. Suas pesquisas indicaram que o desempenho profissional é impactado negativamente pelo sentimento de isolamento. Quanto maior é o isolamento profissional, menor é o desempenho deste profissional. O impacto negativo no desempenho foi reduzido, quando o teletrabalhador, mesmo com sentimento de isolamento, trabalhava fora do escritório por um período menor e tinha mais tempo de contato face a face. O acesso à tecnologia não influenciou o desempenho. Quanto à intenção de sair da empresa, os resultados indicaram o contrário: quanto maior o sentimento de isolamento, a

parcela de tempo trabalhada fora do escritório e o acesso à tecnologia de comunicação, menor foram às intenções de sair da empresa (GOLDEN *et al.*, 2008b).

Boell (2016) realizou uma etnografia virtual para analisar os debates on-line relacionados com a decisão do Yahoo de proibir o teletrabalho para seus funcionários. O autor buscou entender por que os resultados do teletrabalho são muitas vezes inconclusivos ou contraditórios e paradoxais. Seus estudos sugerem que a complexidade e a diversidade da natureza do trabalho realizado pelos teletrabalhadores são críticos para a implantação do modelo de teletrabalho. Ressalta também a importância das facilidades de ICT para viabilizar e facilitar o teletrabalho.

Esta análise das tarefas já era proposta por Nilles (1997) para verificar a exigência de contato direto com colegas de trabalho e com facilidades disponíveis apenas no ambiente de trabalho para determinar o número ideal de dias de teletrabalho por semana. Perez *et al.* (2002a) também analisaram a viabilidade do teletrabalho em tarefas ou trabalhos que envolvam conhecimento. Como resultado, concluem que tarefas que necessitam de conhecimento tácito mais intensivo e por isso as que mais necessitam de contato face a face com os colegas, são as que menos se adéquam ao teletrabalho. Recomendam que profissionais que realizam tarefas com alto conhecimento tácito devam ir com mais frequência ao escritório e utilizem recursos de ICT mais sofisticados, como por exemplo, videoconferência.

Bentley *et al.* (2016), por outro lado, examinam o impacto do apoio organizacional e o suporte específico ao teletrabalho nos resultados desejáveis do teletrabalhador. Os achados sugerem que o apoio social organizacional percebido e o suporte ao teletrabalho influenciaram as percepções dos teletrabalhadores sobre dois resultados importantes para o bem-estar, o desempenho, o engajamento e a retenção individual: satisfação no trabalho e tensão psicológica. O estudo descobriu que o apoio social organizacional (incluindo apoio do supervisor, colegas de trabalho e suporte organizacional) estava positivamente relacionado à satisfação no trabalho e negativamente relacionado à tensão psicológica. Essas descobertas indicam o papel fundamental do suporte organizacional para melhorar a eficácia do teletrabalho. Curiosamente, o suporte organizacional mostrou ter maior influência na satisfação no trabalho para teletrabalhadores que fazem teletrabalho apenas algumas horas por semana, do que para os teletrabalhadores que praticam o modelo uma ou mais vezes por semana.

Sardeshmukh *et al.* (2012) investigaram o impacto da extensão do teletrabalho no esgotamento e no engajamento no trabalho. O engajamento de trabalhadores é definido como um estado persistente e positivo de realização afetivo-motivacional, caracterizado pelo vigor,

dedicação e absorção pela empresa. Os resultados indicaram uma relação negativa entre a extensão do teletrabalho e o esgotamento, mas também negativa com o envolvimento no trabalho.

Algumas práticas são sugeridas na literatura para a superação dos possíveis desafios advindos com a implementação do modelo de teletrabalho. Greer e Payne (2014) indicaram as seguintes estratégias para a superação: usar tecnologias avançadas para facilitar a conectividade e a capacidade para realizar o trabalho, estar sempre disponível para comunicação com gestores e colegas de trabalho, durante o horário de trabalho, manter o gestor e colegas informados sobre progresso do trabalho, preparar um ambiente físico favorável ao trabalho, planejar tarefas, buscar ser mais produtivo, quando está em teletrabalho e consentir a família que a pessoa está trabalhando em casa e não apenas em casa.

### 3.6 O TELETRABALHO E O COMPROMETIMENTO

Ainda foi pouco explorado na literatura a relação entre o teletrabalho e o comprometimento em qualquer de suas dimensões. Apenas 21 referências bibliográficas foram encontradas na base Scopus, com as palavras “commitment” e “telework” nos campos título, palavra-chave ou resumo.

A figura 14 apresenta os autores mais citados sobre o tema “telework” e “commitment” na base Scopus.

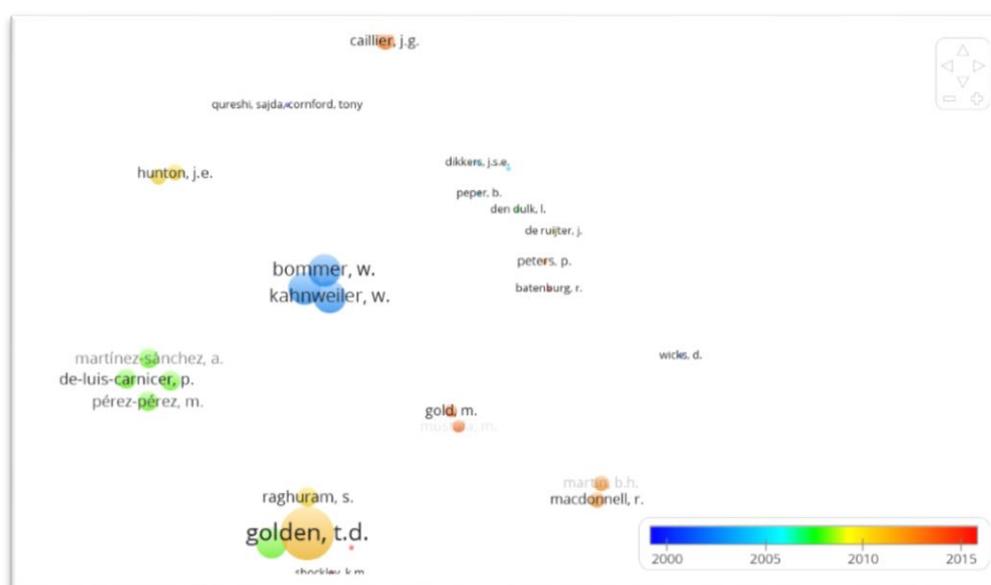


Figura 14: Autores mais citados com título “telework” e “commitment”.  
Fonte: Base Scopus em 12/12/16.

Workman *et al.*(2003) investigaram a diferença de comprometimento no teletrabalho, de acordo com o estilo cognitivo do teletrabalhador e a riqueza dos meios de comunicação disponibilizados para os mesmos. A população estudada era composta por teletrabalhadores em tempo integral que trabalhavam em casa e dispersos geograficamente pelo país, em uma das equipes virtuais. A migração para o modelo de teletrabalho foi mandatória e causada pelo fechamento de diversos escritórios físicos. Investigou que tipos de pessoas (estilo cognitivo) respondem bem ao modelo de teletrabalho e se os meios de comunicação que simulam o contato face a face compensam os efeitos. Analisou 261 teletrabalhadores com ocupação de desenvolvimento de software, administração de rede e testes de sistemas que responderam ao questionário aplicado: Mowday, Steers e Porter (1979) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). As pesquisas de Workman *et al.* (2003) indicaram haver correlação entre o estilo cognitivo das pessoas e o comprometimento das mesmas, quando trabalhando no modelo de teletrabalho. Apresentam indícios que as pessoas que preferem trabalhar sozinhas terão maior comprometimento no teletrabalho que as pessoas que preferem trabalhar em grupo. Também sugerem que existe um maior comprometimento em relação ao teletrabalho nas pessoas com estilos cognitivos liberais que gostam de novidade que nas pessoas conservadoras que gostam de estrutura mais rígida e convenção. Outra característica cognitiva indicada pelas pesquisas de Workman *et al.* (2003) como propiciando um maior comprometimento no teletrabalho é trabalhar bem com informações abstratas. Mostraram também que os meios de comunicação mais ricos, como telefone e videoconferência, impactam positivamente o teletrabalho, principalmente para aquelas pessoas cujo estilo cognitivo seja menos favorável ao modelo (WORKMAN *et al.*; 2003).

Golden (2006a) analisou o impacto da extensão do teletrabalho no comprometimento organizacional afetivo, na intenção de sair do trabalho e na exaustão no trabalho. A extensão do teletrabalho refere-se ao percentual de tempo em que as atividades de trabalho são conduzidas longe de outras pessoas na configuração de trabalho tradicional, usando tecnologia de informação e comunicação (TIC). Foram aplicados questionários em 393 profissionais que trabalhavam no modo de teletrabalho em uma empresa de grande porte que fornece soluções de internet para clientes empresariais e residenciais. A medição do nível de comprometimento afetivo foi realizada através do questionário de oito itens desenvolvido por Allen e Meyer (1990). Os resultados indicaram que o teletrabalho está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional e negativamente à intenção de sair e à exaustão. E ainda, que o comprometimento organizacional aumenta e a intenção de sair é reduzida, à medida que a

prática de teletrabalho semanal é maior. Uma indicação importante feita pela pesquisa de Golden (2006a) é o relacionamento entre teletrabalho e exaustão no trabalho. Os resultados indicaram que quanto maior a prática semanal de teletrabalho, menor o nível de exaustão no trabalho e que a redução da exaustão no trabalho aumenta o nível de comprometimento organizacional e reduz as intenções de sair. Desta forma, através do teletrabalho, os gerentes têm a possibilidade de ainda ganhar recursos emocionais e mentais adicionais para melhor cumprir os objetivos do trabalho (GOLDEN, 2006a).

Harker Martin e Macdonnell (2012) realizou uma meta-análise de pesquisa sobre os resultados do teletrabalho para as organizações. Como teletrabalho foi considerado a substituição das viagens relacionadas ao trabalho pela tecnologia de comunicação, podendo ser realizado de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal, por pelo menos um dia por semana de trabalho. Analisou produtividade, retenção, intenção de rotatividade, comprometimento e desempenho, através de pesquisas em periódicos acadêmicos e dissertações. O comprometimento organizacional foi analisado de forma unidimensional. Como resultado, encontraram pequenas, mas positivas correlações entre o teletrabalho e os resultados organizacionais. O teletrabalho é percebido como fomentador de aumento na produtividade, na retenção, no comprometimento organizacional e no desempenho da organização. Foi utilizado o programa Meta Excel (STEEL, 2009) para cálculos de meta-análise. Em resposta à pergunta sobre se o teletrabalho é eficaz para as organizações, as análises feitas pelos autores indicam que sim (HARKER MARTIN & MACDONNELL, 2012).

Ceribeli e Ferreira (2016) também analisaram a relação entre a flexibilização do trabalho - em especial o teletrabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização. Como teletrabalho, englobou de forma geral empregados que podem realizar parte de suas atividades de trabalho em casa ou outro lugar. Para a mensuração do comprometimento organizacional foi adotado o modelo validado por Rego e Souto (2004), abrangendo as três dimensões clássicas propostas por Allen e Meyer (1990): afetiva, normativa e instrumental. A unidade de análise adotada foi o trabalhador e a população-alvo da pesquisa englobou todos os habitantes da cidade de Mariana, localizada no Estado de Minas Gerais, Brasil, que estavam empregados no momento da coleta de dados, entre junho e julho de 2016. A análise dos resultados obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, realizada pelos autores suportou as três hipóteses levantadas na pesquisa, conforme mostra tabela 12. Ceribeli e Ferreira (2016) entretanto destacam que “entre as três dimensões do modelo

tridimensional de comprometimento organizacional de Allen, Meyer (1990) e Meyer, Allen (1991), apenas as dimensões normativa e afetiva mostraram-se significativas para a permanência dos indivíduos na organização”. Os resultados desta pesquisa também permitiram que se confirmasse a influência direta do teletrabalho sobre o comprometimento organizacional, especificamente sobre as dimensões afetiva e normativa deste construto (CERIBELI & FERREIRA, 2016).

Tabela 12: Hipóteses levantadas na pesquisa de Ceribeli e Ferreira (2016).

H1: A flexibilização do trabalho influencia o comprometimento dos funcionários no trabalho	Suportada
H2: A flexibilização do trabalho influencia a intenção de permanência dos indivíduos na organização	Suportada
H3: O comprometimento organizacional influencia a intenção de permanência do indivíduo na organização	Suportada

Fonte: Ceribeli e Ferreira (2016).

### 3.7 TELETRABALHO, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Desrosiers (2001) analisou a relação entre o teletrabalho e alguns indicadores, como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Para a investigação sobre o comprometimento, foram utilizadas as três dimensões definidas por Allen e Meyer (1991): afetivo, continuidade e normativo. Para o comprometimento afetivo, Desrosiers (2001) embasou sua hipótese de pesquisa, considerando que “o comprometimento afetivo se refere ao desejo de um funcionário de ficar com a organização porque ele quer - ele tem um vínculo afetivo à organização, ele se identifica com ela e está satisfeito com sua participação nela.” Assim, sua hipótese foi que os funcionários que trabalham na modalidade de teletrabalho reportassem níveis mais altos de comprometimento afetivo do que os funcionários que não fazem teletrabalho. Esta hipótese não foi suportada na pesquisa: os teletrabalhadores e os não teletrabalhadores não diferiram significativamente nos níveis de comprometimento afetivo.

Para o comprometimento normativo, Desrosiers (2001) se baseou no conceito que “o comprometimento normativo se desenvolve a partir da socialização familiar ou organizacional que promove a lealdade, ou fora das práticas organizacionais que invocam a norma de reciprocidade nos empregados. Os funcionários que trabalham em teletrabalho podem sentir

que a organização fez algo por eles e lhes deu um benefício valioso, e é sua obrigação moral corresponder com maior lealdade e comprometimento.” Assim, a hipótese testada pela autora é que os funcionários que trabalham em teletrabalho irão reportar níveis mais altos de comprometimento normativo do que os funcionários que não fazem o teletrabalho. Esta hipótese não foi suportada na pesquisa: os teletrabalhadores e os não teletrabalhadores não diferiram significativamente nos níveis de comprometimento normativo. Para Desrosiers (2001), uma explicação poderia ser que o teletrabalho tenha se tornado presente em organizações suficientes que os indivíduos não sentem que o teletrabalho é um benefício tão extraordinário para eles, merecendo sua maior lealdade à organização. Esta explicação se aplicaria tanto ao comprometimento normativo, quanto ao de continuação.

Como o comprometimento de continuação se desenvolve nos funcionários, quando eles sentem que não têm alternativas atrativas disponíveis ou quando sentem que investiram demais na organização para sair (por exemplo, habilidades específicas da organização). Assim, Desrosiers (2001) tem como hipótese que os funcionários que fazem teletrabalho devem reportar maiores níveis de comprometimento de continuação com a organização. Esta hipótese não foi suportada na pesquisa: os teletrabalhadores reportaram níveis de comprometimento de continuação mais baixos que os relatados pelos não teletrabalhadores. “Talvez algo sobre os teletrabalhadores torne esses indivíduos mais conscientes de outras oportunidades externas” (Desrosiers, 2001).

A amostra estudada por Desrosiers (2001) continha funcionários de cinco organizações com programas de teletrabalho formais e informais. A participação de múltiplas organizações foi procurada na tentativa de testar uma ampla gama de teletrabalhadores em uma variedade de indústrias, tanto dos setores públicos quanto privado. A amostra consistiu em um terço de teletrabalhadores (32,5%) e dois terços de não teletrabalhadores (67,5%). Os componentes afetivo, normativo e de continuação do comprometimento foram medidos com as versões revisadas das escalas propostas por Allen e Meyer (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). Para os participantes que responderam fazer teletrabalho, foi questionado sobre sua frequência de teletrabalho nos últimos dois meses, com as alternativas de resposta: "um dia por mês ou menos; dois dias por mês; um dia por semana; dois dias por semana; três dias por semana; quatro dias por semana; e cinco dias por semana". Também foi perguntado o período de tempo em que estavam praticando teletrabalho e se o seu modelo de teletrabalho é formal ("parte de um programa de teletrabalho / redução de viagem formal ou estabelecido") ou informal ("acordo informal ou acordo com meu supervisor"). Mais de 90% dos

teletrabalhadores questionados relataram ter trabalhado em casa dois dias por semana ou menos. Setenta e cinco por cento dos teletrabalhadores trabalharam de casa apenas um dia por semana ou menos. Apenas 11 teletrabalhadores relataram ter trabalhado em casa três dias por semana e o mesmo número relatou trabalhar em casa quatro dias por semana. Vinte e cinco teletrabalhadores trabalham em casa em tempo integral. Assim, embora certas hipóteses previssem relações com base na quantidade de tempo gasto no teletrabalho, apenas 3,5% de toda a amostra praticou teletrabalho três ou mais dias por semana em média. Assim, foi difícil chegar a conclusões sobre as diferenças de impacto entre aqueles que fazem teletrabalho com mais ou menos frequência. A única evidência encontrada em relação ao tempo gasto no teletrabalho foi que a quantidade de dias de teletrabalho estava positivamente relacionada à percepção de apoio recebido de colegas de trabalho e à satisfação no trabalho.

Golden (2006b) também estudou a relação entre a extensão da prática de teletrabalho e a satisfação no trabalho, com foco em como os relacionamentos alterados pelo contexto de teletrabalho podem afetar a satisfação no trabalho. Como extensão do teletrabalho, foi questionada a média de horas por semana, que os empregados gastavam longe de seu escritório praticando teletrabalho. Três tipos fundamentais de relacionamentos mantidos pelos funcionários foram investigados - aqueles com gerentes, colegas de trabalho e familiares – para compreender como esses importantes relacionamentos são alterados e de que modo impactam a satisfação no trabalho. Importante ressaltar que todos os participantes desta pesquisa eram funcionários de tempo integral na empresa e que praticavam teletrabalho, pelo menos a um ano, de forma voluntária, com frequência de teletrabalho variando de menos de 2h a mais de 35 horas por semana. As responsabilidades do trabalho incluíam desenvolvimento de produtos e funções de suporte como engenharia, previsão de mercado e análise financeira. Incluíam trabalhos individuais e em equipe. Para a pesquisa, foram medidos a extensão do teletrabalho, o nível de satisfação no trabalho, o nível de conflito trabalho-família e a qualidade dos relacionamentos com o gerente e colegas de trabalho. Golden (2006b) descobriu que a relação entre extensão de teletrabalho e satisfação no trabalho é curvilínea na forma de um U invertido. Suas pesquisas indicam que os benefícios do teletrabalho são maximizados quando os funcionários trabalharam fora do escritório dois dias por semana. A Figura 15 mostra a forma curvilínea do relacionamento entre a extensão do teletrabalho e o nível de satisfação dos empregados, encontrada como resultado da pesquisa.

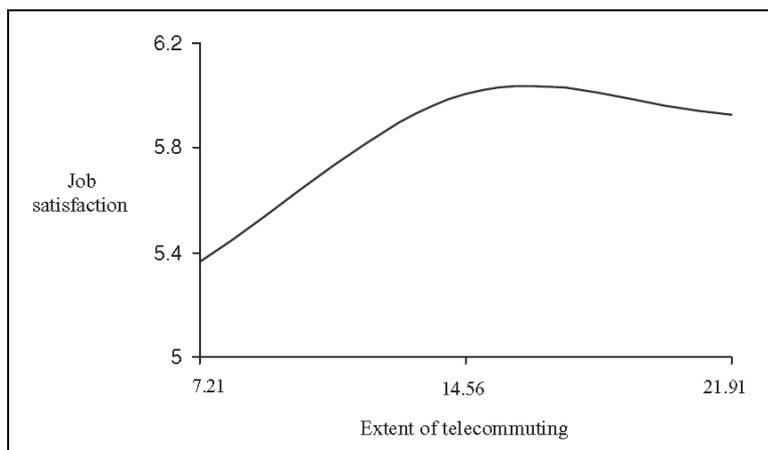


Figura 15: Relação extensão do teletrabalho (horas/semana) e satisfação.

Fonte: Golden (2006b)

Entre a extensão do teletrabalho e a qualidade do relacionamento teletrabalhador-gerente, o resultado foi linear e positivo. Quanto maior a extensão do teletrabalho, melhor o relacionamento teletrabalhador-gerente. Entretanto, o resultado foi linear e negativo entre a extensão do teletrabalho e a qualidade do relacionamento entre o teletrabalhador e seus colegas de trabalho. Entre a extensão do teletrabalho e o nível de conflito casa-trabalho, os resultados mostraram uma queda pronunciada no conflito à medida que cresce a extensão do teletrabalho, como mostra a figura 16.

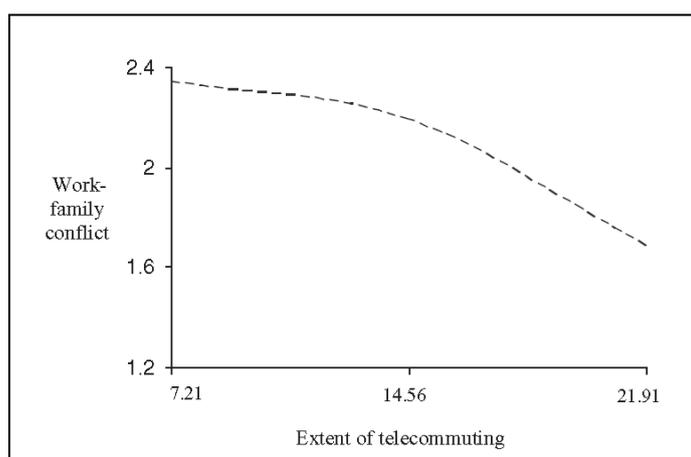


Figura 16: Relação extensão do teletrabalho (horas/semana) e conflito entre trabalho e família.

Fonte: Golden (2006b)

Uma possível justificativa, colocada por Golden (2006b) para o aumento da extensão de teletrabalho estar associado a uma maior qualidade no relacionamento teletrabalhador-

gerente, pode ser que os teletrabalhadores priorizem e compensem as menores interações face a face com seu supervisor, mantendo-se vigilantes na comunicação efetiva com seu gerente. No entanto, para relacionamentos com colegas de trabalho, esta priorização não parece ser aplicável. Parece possível que os relacionamentos com os colegas de trabalho sejam vistos como menos importantes para os teletrabalhadores e assim podem estar menos inclinados a manter um contato próximo. O autor sugere que “os gerentes que esperam maximizar a satisfação com a prática de teletrabalho precisam considerar limitar a extensão do teletrabalho de seus funcionários para cerca de dois dias por semana, para que os benefícios do teletrabalho possam ser aproveitados com frustrações interativas mínimas”. Recomenda também que os gerentes considerem o agendamento de atividades sociais e outras oportunidades interativas envolvendo colegas de trabalho de teletrabalhadores para manter os laços afetivos entre eles. (GOLDEN, 2006b).

Golden (2008a) investigou a influência da extensão do teletrabalho no impacto da qualidade da relação gerente-subordinado (LMX) nos níveis de comprometimento organizacional afetivo, satisfação e desempenho. Os resultados da pesquisa indicaram que se a qualidade da relação gerente-subordinado é alta, quem praticava teletrabalho de forma mais extensiva, apresentava também maiores níveis de comprometimento afetivo e satisfação, quando comparados aos níveis dos trabalhadores que trabalhavam menos horas fora da empresa. Entretanto a situação se invertia no cenário onde havia uma baixa qualidade no relacionamento gerente-subordinado: quando os subordinados trabalhavam de forma mais extensiva fora da empresa, demonstraram menores níveis de comprometimento afetivo e satisfação do que os níveis demonstrados pelos que trabalhavam mais tempo de forma presencial na empresa. Nos dois cenários, de baixa e alta qualidade de relacionamento gerente-subordinado, quanto maior o tempo trabalhado de forma virtual, fora da empresa, maior o desempenho do empregado (GOLDEN, 2008a).

Caillier (2013a) examinou a associação entre a satisfação dos funcionários com os programas para balancear trabalho-vida pessoal e dois fatores que impulsionam motivação no trabalho: comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho. O autor analisou a influência dos seguintes programas para a motivação dos empregados: teletrabalho, programas de saúde e bem-estar, cuidados infantis e atendimento de adultos mais velhos. Como prática de teletrabalho, foram considerados de forma geral os funcionários que exercem alguma ou todas as suas funções fora do escritório tradicional, usando as tecnologias de informação e comunicação (TIC), podendo o trabalho ser feito em casa, em um escritório satélite designado

ou em qualquer outro lugar onde o funcionário possa se conectar. Baseado na teoria tri-dimensional de Allen e Meyer (1990), o autor examinou em sua pesquisa apenas o comprometimento normativo, considerando-o uma maneira geral de mensurar o comprometimento. Para medir o comprometimento normativo utilizou uma escala do tipo *Likert* com 5 pontos. Considerando que uma forma central para conceituar comprometimento é que um empregado "deve ser fiel à sua organização, deve fazer sacrifícios em seu nome, e não deve criticá-lo" (Wiener & Vardi, 1980, p. 86), os itens escolhidos foram: "Eu recomendo a minha organização como um bom lugar para trabalhar "; "Eu tenho um alto nível de respeito para os líderes seniores da minha organização"; e "Na minha organização, os líderes geram altos níveis de motivação e comprometimento da força de trabalho." Esta escala também é quase idêntica à escala comprometimento normativo utilizada por Lee e Whitford (2008). Em relação ao teletrabalho foi testada e comprovada a hipótese: *A satisfação com o teletrabalho será positivamente relacionada com o comprometimento organizacional*. As pesquisas indicaram também que a satisfação com os programas de saúde e bem-estar, com o atendimento aos adultos mais velhos e com a assistência à criança também influenciaram positivamente o comprometimento organizacional, ainda de forma mais significativa que o teletrabalho (CAILLIER, 2013a).

Especificamente em relação comprometimento organizacional e satisfação com os programas de trabalho-vida, os resultados do estudo de Caillier (2013a) sugerem que as organizações são propensas a ter altos níveis de comprometimento quando seus funcionários estão satisfeitos com programas de teletrabalho. Defende que para aumentar a satisfação dos funcionários com o teletrabalho, a quantidade de tempo que os funcionários trabalham remotamente deve ser limitada pela empresa. Nesta mesma linha de Golden (2006b), defende que os benefícios do teletrabalho são maximizados quando os funcionários trabalharam fora do escritório dois dias por semana, pois muito teletrabalho reduz as necessárias interações interpessoais.

### **3.8 NÃO TELETRABALHADORES**

Com foco nos não teletrabalhadores em escritórios onde a prática de teletrabalho está presente, Golden (2007) investiga se a prevalência de teletrabalhadores em um escritório afeta a satisfação e intenção de sair da empresa de não teletrabalhadores, não importando a razão para os mesmos não estarem praticando teletrabalho. Verificou que:

- Quanto maior a prevalência de teletrabalho na área (proporção de colegas de trabalho que trabalham longe do escritório), menor a satisfação dos não teletrabalhadores;
- Quanto maior o número médio de horas por semana que os teletrabalhadores trabalham longe do escritório, mais negativo o impacto da prevalência do teletrabalhador na satisfação dos colegas de trabalho não teletrabalhadores.
- Quanto maior o percentual de tempo na semana que os não teletrabalhadores trabalham face a face com os teletrabalhadores em sua unidade de trabalho, menor é o impacto negativo da prevalência do teletrabalhador na satisfação dos colegas de trabalho, não teletrabalhadores.
- Quanto mais autonomia os não teletrabalhadores tiverem, menor será o impacto da prevalência do teletrabalhador na satisfação dos mesmos.
- Os não teletrabalhadores com menor satisfação em relação aos seus colegas teletrabalhadores são mais propensos a deixar a organização, se sentindo menos apegado aos indivíduos dentro dela e obtendo menos vantagem pessoal do que seus pares.

Os resultados encontrados por Golden (2007) indicam que o teletrabalho, de acordo com sua extensão, pode ter importantes consequências negativas para os colegas de trabalho não teletrabalhadores.

Mahler (2012) também analisou os novos desafios gerenciais com a prática do teletrabalho, principalmente em relação aos empregados que voluntariamente ou não, trabalham apenas de forma presencial na empresa, não praticam teletrabalho. As evidências de suas pesquisas sugerem que os benefícios advindos com a prática do teletrabalho podem ser percebidos como injustos pelos trabalhadores convencionais. Isso levanta a possibilidade de descontentamento entre aqueles que não têm permissão para o teletrabalho, porque estão excluídos do que consideram um benefício desejável. Isso pode ser interpretado como tratamento desigual com impactos nos níveis de satisfação no trabalho e redução na contribuição do empregado excluído do programa. Esse tema é especialmente importante para supervisores e gerentes que devem tomar decisões quanto aos critérios de elegibilidade para o teletrabalho e que posteriormente vão gerenciar equipes mistas (MAHLER, 2012).

Caillier (2013b) investigou o impacto do teletrabalho nas intenções de sair da empresa em organizações públicas. Como teletrabalho, considerou o arranjo de trabalho flexível que

oferece aos funcionários a capacidade de "periodicamente, regularmente ou exclusivamente executar trabalhos para seus empregadores de casa ou outro local remoto que esteja equipado com a tecnologia baseada em computador apropriada para transferir o trabalho para a organização central. Em média, os teletrabalhadores trabalhavam fora do escritório de 3 a 4 vezes por semana" (CAILLIER, 2012). A pesquisa indicou intenções semelhantes de teletrabalhadores e de não-teletrabalhadores em sair da empresa. Porém encontrou diferenças significativas nas intenções de sair da empresa entre os teletrabalhadores e aqueles que não estão autorizados a praticar o teletrabalho. Os empregados não autorizados a praticar o teletrabalho apresentaram maiores intenções de sair da organização do que os funcionários que praticavam o teletrabalho frequentemente ou esporadicamente, bem como aqueles que não faziam o teletrabalho por questões técnicas, requisitos de trabalho e preferências pessoais. Em suma, as descobertas implicam que a negação de funcionários a oportunidade de teletrabalho tem um impacto maior na intenção de sair do que dar o benefício. A teoria da equidade ajuda a explicar por que aqueles que optaram por não teletrabalhar expressaram níveis de satisfação muito mais próximos dos níveis de teletrabalhadores do que os níveis vistos por aqueles que não foram autorizados a praticar o teletrabalho, mas desejariam fazê-lo. (CAILLIER, 2013b). Caillier (2012), em suas pesquisas com organizações públicas, também não encontrou teletrabalhadores com consistentes níveis mais altos de motivação, quando comparados aos níveis reportados pelos não teletrabalhadores. Entretanto, empregados que não têm permissão para praticar teletrabalho reportaram níveis mais baixos de motivação, quando comparados com teletrabalhadores frequentes (teletrabalho pelo menos uma vez por semana). Encontrou níveis de motivação um pouco mais altos nos teletrabalhadores infrequentes (menos que um dia inteiro por semana) do que nos frequentes. Como motivação, Caillier (2012) considerou uma combinação de indicadores de comprometimento, satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O teletrabalho não altera necessariamente a natureza do trabalho em si ou os procedimentos utilizados para realizá-lo, mas podem impactar resultados psicológicos através de seus efeitos nas mudanças no ambiente físico e social de trabalho (DESROSIERS, 2001). O objetivo da pesquisa foi avaliar as consequências da prática do teletrabalho em suas várias dimensões (extensão do teletrabalho, horário de trabalho, localização do teletrabalho, iniciativa e formalização) e dos não teletrabalhadores sobre importantes indicadores para empresas e trabalhadores, como:

- Comprometimento organizacional (base): afetivo, normativo e continuação;
- Comprometimento organizacional (foco): relação aos colegas da empresa;
- Intenção de sair da empresa;
- Satisfação no trabalho;
- Exaustão no trabalho (burnout)

Como mediadores:

- Percepção de capacitação para realizar o trabalho;
- Percepção de sobrecarga.

O estudo buscou responder aos seguintes questionamentos:

- O comprometimento organizacional, a intenção de sair da empresa, a satisfação no trabalho e a exaustão são influenciados de forma diferente, de acordo com as características do teletrabalho adotadas?
- As percepções de capacitação para o trabalho e de sobrecarga influenciam de forma diferente teletrabalhadores e não teletrabalhadores?
- Nas empresas que adotam o teletrabalho, como o comprometimento organizacional, a intenção de sair da empresa, a satisfação no trabalho e a exaustão são influenciadas pelas diferentes razões pelas quais o trabalhador não pratica o teletrabalho?

A figura 17 apresenta, de forma esquemática, os relacionamentos pesquisados.

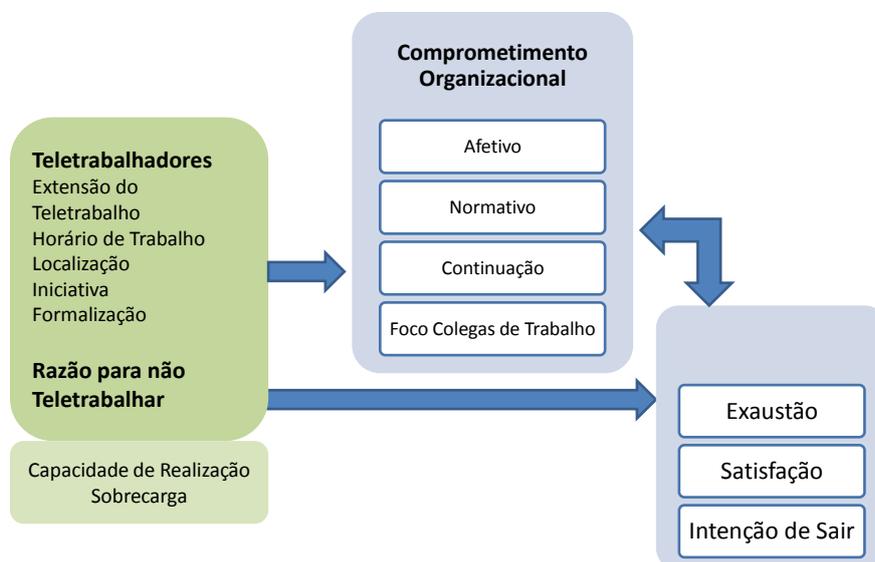


Figura 17: Relacionamentos pesquisados.

Fonte: Próprio autor.

## 4.2 DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES

Todas as hipóteses elaboradas para esse estudo foram instigadas pela bibliografia pesquisada. Algumas tiveram o objetivo de reforçar indícios achados em pesquisas anteriores e outras de encontrar evidências para novos conhecimentos.

### 4.2.1 *Comprometimento Afetivo*

O comprometimento afetivo refere-se ao vínculo emocional do empregado, à identificação e ao envolvimento com a organização. Desrosiers (2001) em sua pesquisa, não encontrou evidências quanto ao impacto do teletrabalho sobre o comprometimento organizacional afetivo, quando teletrabalhadores e não teletrabalhadores apresentaram níveis de comprometimento afetivo similares. Entretanto, pesquisas mais recentes têm sugerido que o teletrabalho está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional afetivo (CERIBELI & FERREIRA, 2016; GOLDEN, 2006a, 2008a).

Pode-se esperar que exista uma relação positiva entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional afetivo, na medida em que o teletrabalho satisfaça as

necessidades e expectativas dos funcionários e demonstre que os valores da organização e dos funcionários estão alinhados.

**H1: Existe uma relação positiva entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento afetivo.**

Vale ressaltar que as pesquisas de Golden (2006a, 2008a) analisaram o impacto da extensão do teletrabalho no comprometimento organizacional afetivo. A extensão do teletrabalho refere-se ao percentual de tempo em que as atividades de trabalho são conduzidas longe de outras pessoas na configuração de trabalho tradicional, usando tecnologia de informação e comunicação (TIC). Embora Golden (2008a) tenha verificado que onde havia uma baixa qualidade no relacionamento gerente-subordinado, os níveis de comprometimento afetivo caíam com o aumento da extensão do teletrabalho, os resultados indicaram que de uma forma geral, o comprometimento organizacional afetivo aumenta, à medida que a prática de teletrabalho semanal é maior (GOLDEN, 2006a, 2008a). Assim, pode-se esperar que exista uma relação positiva entre a extensão do teletrabalho e o comprometimento organizacional afetivo.

**H1.1: Existe uma relação positiva entre a extensão do teletrabalho e o comprometimento afetivo.**

Nas pesquisas de Cailler (2012), empregados que não tinham permissão para praticar teletrabalho reportaram níveis mais baixos de motivação, quando comparados com teletrabalhadores. Como motivação, Caillier (2012) considerou uma combinação de indicadores de comprometimento, satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho. Assim, pode-se esperar que exista uma relação entre a motivação pelo qual o trabalhador não pratica o teletrabalho e seu comprometimento afetivo.

**H1.2: A razão pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta seu comprometimento afetivo.**

#### *4.2.2 Comprometimento com foco nos Colegas de Trabalho*

Golden (2006b) também estudou o impacto da extensão da prática voluntária de teletrabalho na qualidade do relacionamento entre colegas de trabalho. Como extensão do teletrabalho, foi questionada a média de horas por semana, que os empregados gastavam longe

de seu escritório praticando teletrabalho. A pesquisa encontrou um resultado linear e negativo entre a extensão do teletrabalho e a qualidade do relacionamento entre o teletrabalhador e seus colegas de trabalho. Portanto, pode-se esperar que exista uma relação entre o teletrabalho e o comprometimento com foco nos colegas de trabalho e que a relação entre a extensão do teletrabalho e o comprometimento com foco nos colegas de trabalho seja negativa.

**H2: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento com colegas de trabalho.**

**H2.1: Existe uma relação negativa entre a extensão do teletrabalho e comprometimento com colegas de trabalho.**

#### *4.2.3 Comprometimento de Continuação*

O comprometimento de continuação refere-se a uma consciência dos custos associados à saída da organização. Funcionários cujo principal vínculo à organização se baseie no comprometimento de continuação permanecem porque precisam. Pesquisas já realizadas ainda não encontraram relações significativas entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional de continuação (CERIBELI & FERREIRA, 2016; DESROSIERS, 2001) e ainda não foram estudadas as dimensões do teletrabalho de forma discriminada. Pode-se esperar que exista alguma relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento de continuação. Teletrabalhadores podem perceber um custo mais alto para sair da organização.

**H3: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento de continuação.**

#### *4.2.4 Comprometimento Normativo*

Funcionários com alto nível de comprometimento normativo se sentem com a obrigação de permanecer na organização. Desrosiers (2001) em sua pesquisa, não encontrou evidências quanto ao impacto do teletrabalho sobre o comprometimento organizacional normativo: os teletrabalhadores e os não teletrabalhadores apresentaram praticamente os mesmos níveis de comprometimento normativo. Porém, pesquisas mais recentes encontraram uma relação positiva entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional normativo

(CERIBELI e FERREIRA, 2016; CAILLIER, 2013a), embora não tenham sido analisadas individualmente as dimensões do teletrabalho.

Portanto, pode-se esperar que exista relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento normativo. Os empregados podem perceber o teletrabalho como um benefício e, assim, sentir que é sua obrigação moral corresponder à organização com maior lealdade e comprometimento normativo.

**H4: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento normativo.**

#### 4.2.5 *Satisfação no trabalho*

Vários pesquisadores encontraram uma relação positiva entre o teletrabalho e a satisfação no trabalho. (PETERS *et al.*, 2014; COBERT, 2016; DESROSIERS, 2001). Portanto, pode-se esperar que exista relação entre as dimensões do teletrabalho e a satisfação no trabalho.

**H5: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a satisfação no trabalho.**

Desrosiers (2001) encontrou em suas pesquisas um relacionamento positivo entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho. Golden (2008a) encontrou os mesmos resultados, mas somente quando o relacionamento gerente-subordinado era de alta qualidade. Entretanto Golden (2006b) encontrou menores níveis de satisfação em empregados que trabalhavam de forma mais extensiva fora da empresa do que aqueles que praticavam o teletrabalho de forma menos extensiva. Portanto, pode-se esperar que exista relação entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho.

**H5.1: Existe relação entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho.**

Mahler (2012) analisou o nível de satisfação dos empregados que não praticam teletrabalho. As evidências de suas pesquisas sugerem que os benefícios advindos com a prática do teletrabalho podem ser percebidos como injustos pelos trabalhadores convencionais. Isso levanta a possibilidade de descontentamento entre aqueles que não têm permissão para o teletrabalho, porque estão excluídos do que podem considerar um benefício desejável. Portanto, pode-se esperar que exista relação entre o motivo para não praticar o teletrabalho e a satisfação no trabalho.

**H5.2: A motivação pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta sua satisfação.**

#### 4.2.6 *Intenção de Sair da Empresa*

Numerosas pesquisas encontraram uma relação negativa entre o teletrabalho, de uma forma geral, e a intenção de sair da empresa (HARKER MARTIN & MACDONNELL, 2012; CERIBELI & FERREIRA, 2016). Os autores não discriminaram as dimensões do teletrabalho. Com base na literatura existente, pode-se esperar que o teletrabalho tenha impacto na intenção de sair dos funcionários.

**H6: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a intenção de sair da empresa.**

Pesquisas que analisaram o impacto da extensão do teletrabalho sobre o índice de *turnover* e a intenção de sair das empresas indicaram que as taxas de *turnover* e a intenção de sair da empresa são reduzidas, à medida que a prática de teletrabalho é mais extensa (Golden, 2006a, 2008b). A extensão do teletrabalho refere-se ao percentual de tempo em que as atividades de trabalho são conduzidas longe de outras pessoas na configuração de trabalho tradicional, usando tecnologia de informação e comunicação (TIC). Portanto, pode-se esperar que a extensão do teletrabalho tenha impacto negativo na intenção de sair dos funcionários

**H6.1: A relação entre a extensão do teletrabalho e intenção de sair da empresa é negativa.**

Caillier (2013b) investigou o impacto do teletrabalho nas intenções de sair da empresa e encontrou diferenças significativas nas intenções de sair da empresa entre os teletrabalhadores e aqueles que não estão autorizados a praticar o teletrabalho. Portanto, pode-se esperar que o motivo para não praticar o teletrabalho tenha impacto na intenção de sair dos funcionários.

**H6.2: A motivação pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta sua intenção de sair da empresa.**

#### 4.2.7 *Exaustão no Trabalho (Burnout)*

Pesquisas analisando o impacto da extensão do teletrabalho sobre a exaustão no trabalho indicaram que quanto maior a prática semanal de teletrabalho, menor o nível de exaustão no trabalho (GOLDEN, 2006a; SARDESHMUKH *et al.*, 2012). A extensão do teletrabalho refere-se ao percentual de tempo em que as atividades de trabalho são conduzidas longe de outras pessoas na configuração de trabalho tradicional. Portanto, pode-se esperar que o teletrabalho tenha impacto na intenção de sair dos funcionários.

**H7: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a percepção de exaustão no trabalho.**

**H7.1: A relação entre a extensão do teletrabalho e percepção de exaustão no trabalho é negativa.**

#### 4.2.8 *Percepção de incapacidade para realizar o trabalho x Exaustão*

Em qualquer contexto, no trabalho ou fora do trabalho, as pessoas podem sentir-se exaustas, quando se sentem ineficazes ou incapazes para fazer alguma coisa (SCHAUFELI *et al.*, 2009, MASLACH *et al.*, 1996). A exaustão no trabalho pode ser gerada quando as demandas exigidas não conseguem ser atendidas pelos recursos existentes. Não há pessoal, equipamento, suprimentos ou espaço suficientes para atender a demanda (SCHAUFELI *et al.*, 2009). Portanto, pode-se esperar que a percepção de incapacidade, seja pela própria incompetência do funcionário ou pela falta de recursos, para realizar o trabalho tenha impacto na exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

**H8: A relação entre percepção de incapacidade para realizar o trabalho e de exaustão é positiva, seja para teletrabalhadores ou não teletrabalhadores.**

#### 4.2.9 *Sobrecarga de trabalho x Exaustão*

Um dos principais ofensores para a geração de exaustão do trabalhador (*burnout*) é o desequilíbrio persistente das demandas sobre os recursos, sobrecarga. (AIKEN *et al.*, 2001; BAKKER & DEMEROUTI, 2007). Esse desequilíbrio ou sobrecarga pode ocorrer quando as demandas aumentam e os recursos humanos não conseguem manter o ritmo ou as oportunidades

para descansar e regenerar a energia são insuficientes (SCHAUFELI *et al.*, 2009). Portanto, pode-se esperar que a percepção de sobrecarga tenha impacto na exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

**H9: A relação entre as percepções de sobrecarga de trabalho e percepção de exaustão é positiva, seja para teletrabalhadores, como para não teletrabalhadores.**

#### 4.2.10 Resumo das Hipóteses

Na tabela 13 são apresentadas todas as hipóteses pesquisadas nesse estudo.

Tabela 13: Hipóteses pesquisadas em relação às dimensões do teletrabalho.

Variáveis	Hipóteses
Comprometimento Afetivo	H1: Existe uma relação positiva entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento afetivo. H1.1: Existe uma relação positiva entre a extensão do teletrabalho e o comprometimento afetivo. H1.2: A motivação pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta seu comprometimento afetivo.
Comprometimento com colegas de trabalho	H2: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento com colegas de trabalho. H2.1: Existe uma relação negativa entre a extensão do teletrabalho e comprometimento com colegas de trabalho.
Comprometimento de continuação	H3: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento de continuação.
Comprometimento normativo	H4: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento normativo.
Satisfação no trabalho	H5: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a satisfação no trabalho. H5.1: Existe relação entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho. H5.2: A motivação pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta sua satisfação.
Intenção de sair da empresa	H6: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a intenção de sair da empresa. H6.1: A relação entre a extensão do teletrabalho e intenção de sair da empresa é negativa. H6.2: A motivação pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta sua intenção de sair da empresa.
Percepção de exaustão no trabalho	H7: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a percepção de exaustão no trabalho. H7.1: A relação entre a extensão do teletrabalho e percepção de exaustão no trabalho é negativa.
Percepção de capacidade para realizar o trabalho	H8: A relação entre percepção de capacidade para realizar o trabalho e de exaustão é negativa, seja para teletrabalhadores ou não teletrabalhadores.
Percepção de sobrecarga de trabalho	H9: A relação entre as percepções de sobrecarga de trabalho e percepção de exaustão é positiva, seja para teletrabalhadores, como para não teletrabalhadores.

Fonte: Próprio autor

### 4.3 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO DE TRABALHO

A figura 18 apresenta a estratégia de metodologia de pesquisa proposta para o estudo:

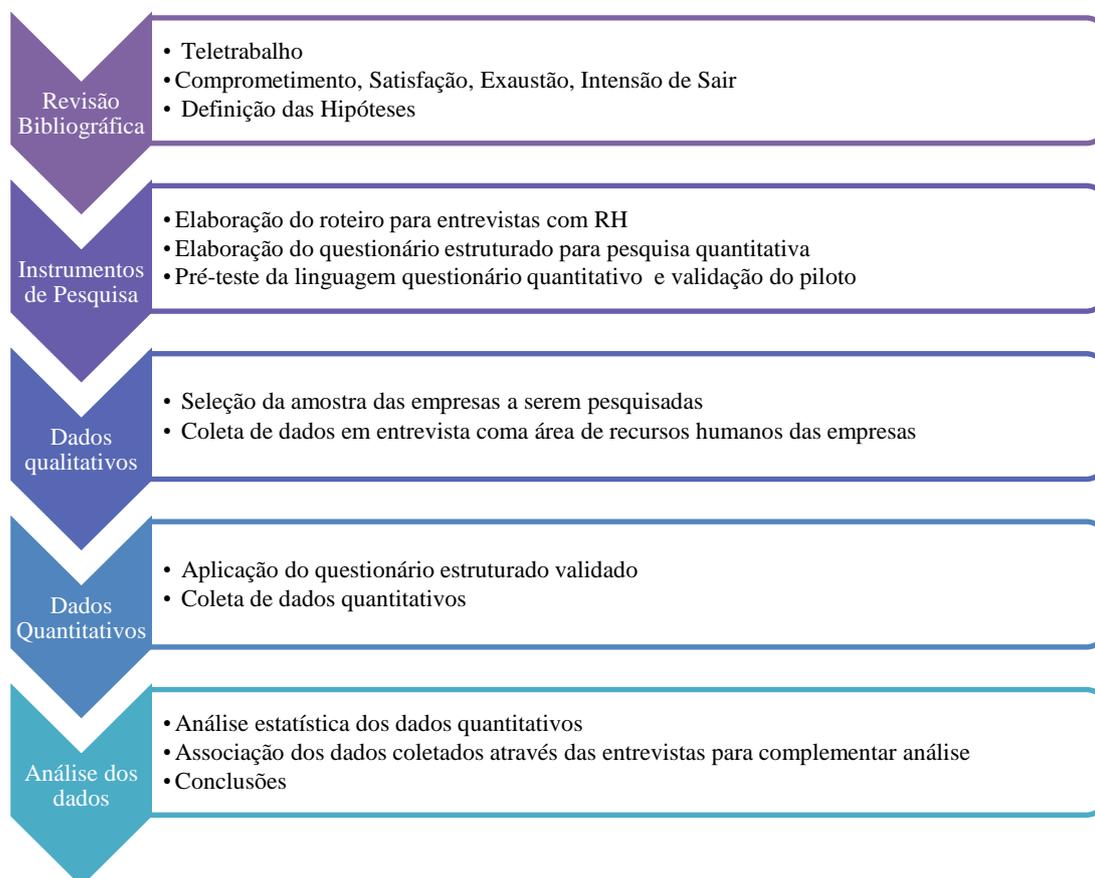


Figura 18: Metodologia de pesquisa adotada no estudo  
Fonte: próprio autor

O presente estudo é de natureza descritiva conclusiva, pois objetiva fazer inferências sobre as características de uma população, a partir do comportamento de uma amostra da mesma. Numa primeira fase foi realizado uma pesquisa bibliográfica para analisar o que já existe no meio científico em relação ao teletrabalho, ao comprometimento, à satisfação no trabalho, à intenção de sair da empresa e à exaustão e à interseção entre esses indicadores e o teletrabalho.

Na segunda fase, foram elaborados os instrumentos para a realização das entrevistas e pesquisas quantitativas. O roteiro para as entrevistas com as áreas de RH buscou levantar informações gerais sobre as práticas de teletrabalho adotadas pela empresa e resultados obtidos para índice de absenteísmo, licenças médicas e *turnover*, comparando-se os grupos de

teletrabalhadores e não-teletrabalhadores. O roteiro para as entrevistas está descrito no Apêndice A.

O questionário para a pesquisa quantitativa foi elaborado basicamente sobre instrumentos tradicionais já validados pela literatura. No item 4.4 estão detalhados os instrumentos utilizados para a mensuração de cada variável de pesquisa. Mesmo utilizando-se instrumentos já validados, o questionário passou por um pré-teste com um grupo de cinco pessoas para verificar a clareza de seu entendimento e depois, por um teste piloto com 34 respostas, onde se validou sua consistência interna, através do teste Alfa de Cronbach.

Na terceira fase, organizações que possuíam programas de teletrabalho foram escolhidas para a pesquisa. Foram selecionadas empresas com diferentes práticas de teletrabalho:

- Empresa A: com empregados em teletrabalho em tempo integral, 5 vezes por semana.
- Empresa B: com empregados em teletrabalho em tempo parcial, três ou quatro vezes por semana.
- Empresa C: com empregados em teletrabalho em tempo parcial, duas vezes por semana.
- Empresa D: com empregados em teletrabalho em tempo parcial, uma vez por semana.

Em todas as empresas pesquisadas houve uma etapa de entrevistas com os respectivos responsáveis pela área de recursos humano, para o levantamento das características gerais da política de teletrabalho adotada. As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou Skype e as conversas transcritas, com autorização dos entrevistados.

Na quarta fase, a unidade de pesquisa adotada foi o trabalhador e a população-alvo da pesquisa englobou todos os trabalhadores das empresas pesquisadas, sejam eles teletrabalhadores ou não. Para a coleta de dados, foram realizados levantamentos de campo junto aos empregados destas empresas através da aplicação de questionários via web, com metodologia quantitativa. Para as informações sobre a prática do teletrabalho e a motivação para não praticar o mesmo, foi aplicado um questionário com questões objetivas e respostas de múltipla escolha. Para obter dados sobre as percepções e sentimentos dos empregados foram aplicados questionários estruturados com base na escala de *Likert* de cinco pontos, sendo os extremos "discordo fortemente" e "concordo fortemente". A escolha de um número ímpar de pontos é devido à importância de se permitir a opção de neutralidade ou indecisão. O “indeciso

é uma resposta válida em situações em que os sujeitos podem não ter conhecimento ou não querer opinar. O não oferecimento dessa categoria média força os indivíduos a não responder o item ou a fornecer uma resposta incorreta. A análise para determinar as características desses entrevistados indecisos pode ser útil para esclarecer o significado de tais respostas e para agregar a nossa compreensão do comportamento humano” (WILLITS *et al.*, 2016). O questionário foi elaborado no *Google Forms* e disponibilizado à população-alvo da pesquisa no formato eletrônico, via *email* com a colaboração da área de recursos humanos das empresas escolhidas ou com o apoio da ferramenta LinkedIn®.

Na quinta e última fase foram realizadas as análises dos dados coletados e conclusões. Foram comparados os níveis de comprometimento, satisfação, intenção de sair e exaustão entre os grupos que praticam teletrabalho em suas diversas dimensões e os que trabalham de forma presencial, de acordo com suas motivações para não praticar o teletrabalho. Para realizar essas comparações foi utilizado o modelo estatístico de Análise de Regressão Linear Múltipla que permite o “estudo de como a variável dependente *y* se relaciona com duas ou mais variáveis independentes” (SWEENEY *et al.*; 2015).

#### **4.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS E FORMA DE MEDIÇÃO DA PESQUISA QUANTITATIVA**

Na terminologia da análise de regressão, a variável que é prevista é dita variável dependente. As variáveis usadas para prever o valor da variável dependente são denominadas variáveis independentes (SWEENEY *et al.*; 2015). No presente estudo, as dimensões do teletrabalho, as razões para não praticar o teletrabalho e as percepções de incapacidade para realizar o trabalho e sobrecarga dos empregados foram tratadas como variáveis independentes. Os resultados referentes à satisfação, comprometimento, intenção de sair e exaustão no trabalho foram analisados como variáveis dependentes ou previstas.

##### *4.4.1 Variáveis Independentes*

As variáveis independentes referentes às dimensões do teletrabalho e às razões para não praticar o teletrabalho, mostradas nas tabelas 14 e 15, foram coletadas através de questionamentos propostos pelo autor e adaptação de alguns itens do instrumento utilizado por Desrosiers (2001), conforme apresentado no Apêndice B.

Tabela 14: Variáveis independentes – Dimensões do Teletrabalho.

<b>Dimensões do Teletrabalho</b>	<b>Descrição</b>	<b>Características</b>
Extensão do Teletrabalho (EOT)	Tempo Integral	Trabalha fora da empresa os 5 dias da semana.
	Tempo Parcial	Trabalha fora da empresa de 1 a 4 dias da semana.
Horário de Teletrabalho (HOT)	Completamente Flexível	Horário livre.
	Parcialmente flexível	Tem que cumprir uma determinada carga horária diária, mas com flexibilidade para iniciar e terminar.
	Rígido	Tem horário rígido para iniciar e terminar o trabalho.
Localização do Teletrabalho (LOT)	Em casa	Trabalho na residência do empregado.
	Estações Satélite	Trabalho em filiais da empresa ou instalações remotas, junto com outros teletrabalhadores.
	Instalações de Clientes	Nas instalações de clientes, junto com empregados do cliente.
	Escritórios Virtuais próximos	Espaços e recursos de escritório compartilhados, reunindo pessoas que trabalham na mesma empresa ou empresas distintas.
	Outros: hotéis, aeroportos, cafés, etc	Quando o teletrabalhador não possui uma localização fixa.
Iniciativa para o Teletrabalho (IOT)	Empregado (voluntário)	O teletrabalho é opcional
	Organização (mandatório)	O teletrabalho é mandatório para o empregado.
Formalização do Teletrabalho (FOT)	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização
	Prática informal	Prática pontual e adotada informalmente em situações específicas.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Feldman & Gainey (1997) e Desrosiers (2001).

Tabela 15: Variáveis independentes – Razão para não praticar o teletrabalho.

Razão para não praticar o teletrabalho (MNT)	Atividade exige presença na empresa. Gostaria de praticar, mas não teve permissão. Tem problemas técnicos de infraestrutura. Não teve interesse em praticar teletrabalho.
--	--

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para a coleta das percepções de incapacidade para realizar o trabalho e sobrecarga dos empregados, foram aplicados dois itens da escala de estresse no trabalho, validada na língua portuguesa por Paschoal (2004), conforme apresentado na tabela 16.

Tabela 16: Questões para buscar percepções de Incapacidade e Sobrecarga.

<b>Escala de Percepção de Incapacidade para o trabalho e sobrecarga</b>	Nunca	Algumas vezes por ano ou menos, quase nunca	Uma vez por mês ou menos, raramente	Algumas vezes por mês, às vezes	Uma vez por semana, bastante frequente	Algumas vezes por semana, quase o tempo todo	Diariamente
O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade	0	1	2	3	4	5	6

Fonte: Extraídos da escala de estresse de Paschoal (2004).

#### 4.4.2 Variáveis Dependentes

- Comprometimento Afetivo
- Comprometimento Normativo
- Comprometimento Continuação
- Comprometimento com Foco Colegas de Trabalho
- Intenção de sair da empresa
- Satisfação no Trabalho
- Exaustão no Trabalho

#### a) Medição do Comprometimento Organizacional Afetivo, Normativo e de Continuação

O modelo de comprometimento organizacional de três componentes proposto por Meyer e Allen (1990) tornou-se o modelo dominante para o estudo sobre o tema e, por isso, adotado nesta pesquisa.

A escala escolhida para a mensuração do comprometimento organizacional afetivo, normativo e de continuação foi a escala de 19 itens de Meyer e Allen (1997), adaptada e validada para a língua portuguesa por Nascimento *et al.*(2008). Porém, alguns termos

linguísticos soaram com estranheza para as cinco pessoas escolhidas para fazer um pré-teste do questionário. Assim, algumas adaptações linguísticas para o contexto brasileiro foram realizadas na escala de Nascimento *et al.* (2008). Estas adaptações foram baseadas na escala brasileira para comprometimento organizacional proposta por Medeiros (MEDEIROS, 1998; 2003; 2005), muito adotadas nas pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no Brasil (SILVA, 2017; ARRAES, 2017; GELESKI, 2016). Os modelos propostos por Medeiros (1998, 2003, 2005) não foram adotados no presente trabalho, pois apresentam outras dimensões para o comprometimento organizacional, além das três dimensões propostas por Meyer e Allen (1997). Este fato dificultaria a comparação deste trabalho com as pesquisas internacionais mais recentes sobre o relacionamento do teletrabalho com o comprometimento organizacional que adotam o modelo das três dimensões de Allen e Meyer (1991; 1997).

Na tabela 17 são apresentadas as diferenças linguísticas entre as duas escalas para comprometimento organizacional em língua portuguesa. Estão marcados em negrito, os textos escolhidos para cada questão, após teste linguístico. Ainda por sugestão do grupo de teste, foi padronizada a nomenclatura “empresa” em todas as questões, mesmo as adaptadas da escala de Medeiros (1998).

Tabela 17: Diferenças linguísticas entre as escalas Nascimento (2008) e Medeiros (1998)

Escala de Nascimento <i>et al.</i> (2008)	Escala Medeiros (1998)
<b>Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)</b>	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (R)
<b>Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.</b>	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
<b>Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R).</b>	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização (R)
Na realidade sinto os problemas desta <b>empresa</b> como se fossem meus	<b>Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.</b>
<b>Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.</b>	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização
<b>Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)</b>	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização
<b>Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.</b>	Eu acho <b>que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.</b>
Seria materialmente muito penoso para mim, neste momento, sair desta <b>empresa</b> , mesmo que o pudesse fazer.	<b>Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.</b>
<b>Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.</b>	Sem correspondência.
<b>Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.</b>	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto <b>um desejo.</b>
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta <b>empresa</b> resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	<b>Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas</b>
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta <b>empresa</b> neste momento.	<b>Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.</b>
Como já dei tanto a esta <b>empresa</b> , não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	<b>Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.</b>
Eu não iria deixar esta <b>empresa</b> neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<b>Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui</b>
<b>Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R).</b>	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa
<b>Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa</b> no presente momento.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização <b>agora.</b>
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta <b>empresa</b> agora.	<b>Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.</b>
<b>Esta empresa merece a minha lealdade</b>	Esta organização merece minha lealdade
Sinto que tenho um grande dever para com esta <b>empresa.</b>	<b>Eu devo muito a minha organização.</b>

Fonte: Nascimento *et al.* (2008) e Medeiros (1998).

A tabela 18 apresenta a consolidação das questões referentes ao comprometimento organizacional, após ajuste linguístico.

Tabela 18: Questões sobre comprometimento organizacional utilizadas.

<b>Escala de Comprometimento Organizacional</b>	<b>Concordo Fortemente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Sem Opinião</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Fortemente</b>
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	1	2	3	4	5
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R).	1	2	3	4	5
Eu realmente sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5
Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	1	2	3	4	5
Acredito que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	1	2	3	4	5
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha empresa agora.	1	2	3	4	5
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto um desejo	1	2	3	4	5
Uma das poucas consequências negativas para mim se saísse desta empresa seria a escassez de alternativas de emprego imediatas	1	2	3	4	5
Se eu decidisse deixar minha empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1	2	3	4	5
Eu não deixaria minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	2	3	4	5
Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer na minha empresa (R)	1	2	3	4	5
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria correto deixar esta empresa agora.	1	2	3	4	5
Eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora.	1	2	3	4	5
Esta empresa merece minha lealdade	1	2	3	4	5
Eu devo muito a minha empresa.	1	2	3	4	5

	Comprometimento Afetivo
	Comprometimento de Continuação
	Comprometimento Normativo

Fonte: Adaptação das escalas de Comprometimento Organizacional traduzidas por Nascimento *et al.*(2008), baseado em Meyer & Allen, 1997, pp. 118-119.

## b) Medição do Comprometimento Organizacional com foco nos Colegas de Trabalho

Foi utilizado a parcela do questionário *Commitment Diagnostics Instrument* (CDI) desenvolvido por Fink (1992, p.37) para Comprometimento com Colegas de Trabalho e traduzida e validada para a língua portuguesa por Ferraz (2000), conforme apresentado na tabela 19.

Tabela 19: Questões sobre comprometimento com foco nos colegas de trabalho.

<b>Escala de Comprometimento Organizacional com foco nos Colegas de Trabalho</b>	Concordo	Concordo	Sem Opinião	Discordo	Discordo
Não tenho uma atitude do tipo “cada um por si”	1	2	3	4	5
Tenho vontade de unir trabalho e amizade	1	2	3	4	5
Considero as necessidades de meus colegas antes das minhas próprias	1	2	3	4	5
Sei qual é o trabalho que meus colegas estão fazendo	1	2	3	4	5
Não tenho a menor vontade de me reunir e conviver com as pessoas do meu trabalho (R)	1	2	3	4	5
Não gosto nem um pouco de receber novos colegas no trabalho. (R)	1	2	3	4	5
Vejo meus colegas como uma “família” no trabalho	1	2	3	4	5
Esforço-me para estar próximo e atento a meus colegas no trabalho	1	2	3	4	5
Não tenho a menor satisfação em conviver com meus colegas (R)	1	2	3	4	5
Estou sempre pronto para ajudar meus colegas quando for necessário	1	2	3	4	5

Fonte: Ferraz (2000), baseado no questionário CDI desenvolvido por Fink (1992).

## c) Medição da Intenção de Sair da Empresa

Para mensurar a intenção de sair da empresa, foi utilizada uma adaptação da escala desenvolvida por Abrams, Ando e Hinkle (1998), conforme mostrado na tabela 20. Essa escala foi escolhida por permitir entender a intenção de sair, como um fenômeno independente. “Existe uma porcentagem de trabalhadores que estão insatisfeitos e gostariam de deixar seus empregos, mas por várias razões não o fazem” (NISSLY, *et al.*, 2005) e também por já ser utilizada por pesquisadores brasileiros (CERIBELI, 2016) a respeito do relacionamento do teletrabalho e a intenção de sair. As questões foram classificadas em uma escala de tipo Likert de cinco pontos que varia de “Concordo Fortemente” (1) para “Discordo Fortemente” (5). O alfa de Cronbach para o estudo de Nissly, Mor Barak. & Levin (2005) foi de 0.76.

Tabela 20: Questões sobre a intenção de sair da empresa.

<b>Escala para mensuração da intenção de sair da empresa</b>	Concordo Fortemente	Concordo	Sem Opinião	Discordo	Discordo Fortemente
Nos próximos anos, pretendo sair desta empresa;	1	2	3	4	5
Penso em deixar esta empresa;	1	2	3	4	5
Gostaria de trabalhar nesta empresa até chegar à idade de aposentadoria (R)	1	2	3	4	5

Fonte: Tradução do autor, baseado no questionário desenvolvido por Abrams, Ando e Hinkle (1998).

#### d) **Medição da Satisfação no Trabalho**

Foi utilizada uma simplificação da escala proposta pelo Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale (MOAQ - JSS) (CAMMANN, C., FICHMAN, M., JENKINS, D., & KLESH, J. , 1979) e revalidada por Bowling (2008) para a medição da satisfação no trabalho, mostrada na tabela 21. Bowling (2008) concluiu que o MOAQ-JSS é uma medida confiável e válida da satisfação global do trabalho e pode, em muitas situações, oferecer vantagens em relação a outras medidas populares de satisfação no trabalho. Outra forte razão para a escolha desta escala nesta pesquisa é o fato da mesma ser amplamente utilizada na literatura revisada (GOLDEN, 2006b, 2005). A tradução das questões para a língua portuguesa foi realizada pelo próprio autor.

Tabela 21: Questões sobre satisfação no trabalho.

<b>Escala de Satisfação no Trabalho</b>	Concordo Fortemente	Concordo	Sem Opinião	Discordo	Discordo Fortemente
Estou satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
Gosto de trabalhar aqui.	1	2	3	4	5

Fonte: Baseado nas questões revalidadas por Bowling (2008) do questionário desenvolvido originalmente por Calmmann *et al.* (1979).

#### e) **Medição de Exaustão (*Burnout*)**

Em consonância com Golden (2006a) e Moore (2000), a exaustão do trabalho foi avaliada utilizando a subescala de cinco itens do *General Burnout Questionnaire* (SCHAUFELI *et al.*, 1995). Esta medida usa itens da escala de exaustão do trabalho desenvolvida

originalmente por Maslach e Jackson (1981). Análises estatísticas de Moore (2000) demonstraram que a subescala possui propriedades psicométricas aceitáveis para utilização.

Tamayo e Tróccoli (2009) construíram e validaram a Escala de Caracterização do “*Burnout*” (ECB) em língua portuguesa para aplicação no Brasil. Analisaram três fatores para a caracterização do *burnout*: Exaustão Emocional, Desumanização e Decepção no Trabalho. A versão final da ECB apresentou 35 itens. Nesta pesquisa, foram utilizadas as traduções apresentadas na ECB, correspondentes aos cinco itens do *General Burnout Questionnaire* (SCHAUFELI *et al.*, 1995), apresentadas na tabela 22.

Tabela 22: Questões sobre exaustão no trabalho.

<b>Escala de Exaustão no trabalho</b>	Nunca	Algumas vezes por ano ou menos, quase nunca	Uma vez por mês ou menos, raramente	Algumas vezes por mês, às vezes	Uma vez por semana, bastante frequente	Algumas vezes por semana, quase o tempo todo	Diariamente
Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me cansado, quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
Trabalhar o dia inteiro é realmente motivo de tensão para mim	0	1	2	3	4	5	6

Fonte: *General Burnout Questionnaire* (Schaufeli, Leiter e Kalimo, 1995)

#### 4.4.3 Validação dos Questionários de Pesquisa

A avaliação da confiabilidade e consistência interna dos instrumentos de medição é de extrema importância em pesquisas científicas. A ferramenta mais utilizada na literatura é o coeficiente Alfa de Cronbach e, por isso, também adotado nesse estudo. O teste foi desenvolvido por Lee Cronbach (CRONBACH, 1951) para fornecer uma medida da consistência interna de um teste ou escala e é expresso como um número entre zero e um. A consistência interna descreve até que ponto todos os itens em um teste medem o mesmo conceito. A consistência interna deve ser determinada antes que um teste possa ser empregado para fins de pesquisa ou exame para garantir a validade (TAVAKOL, 2011; DA HORA, 2010).

Cada parte do questionário foi avaliada separadamente, pois em um mesmo questionário pode-se encontrar confiabilidades diferentes em cada uma das suas dimensões, cabendo ao pesquisador reavaliar a pertinência ou não de determinados itens do questionário. O teste com o questionário foi realizado com uma partir de amostra com 30 respondentes. A tabela 23 apresenta os resultados obtidos no teste e uma consolidação das ferramentas utilizadas.

Tabela 23: Teste Alfa de Cronbach de cada dimensão do questionário.

Item	Alfa de Cronbach	Ferramenta Utilizada
Comprometimento Afetivo	0,77	Adaptação das escalas de Comprometimento Organizacional traduzidas por Nascimento et al (2008), baseado em Meyer & Allen, 1997.
Comprometimento Continuação	0,77	
Comprometimento Normativo	0,84	
Comprometimento Foco Colegas de Trabalho	0,76	Escala de FINK (1992) , traduzida por Ferraz (2000)
Exaustão	0,91	General Burnout Questionnaire (Schaufeli, Leiter e Kalimo, 1995)
Intenção de Sair da Empresa	0,87	Escala de Abrams, Ando e Hinkle (1998)
Satisfação com o Trabalho	0,73	Questões revalidadas por Bowling (2008) do questionário desenvolvido originalmente por Calmmann et al (1979).

Fonte: Calculado pelo autor com base em 30 questionários respondidos.

Com os valores obtidos no teste, as várias dimensões do questionário mostraram ter uma consistência interna válida. A literatura sobre o teste de Alfa de Cronbach sugere valores entre 0,7 e 0,95 como aceitáveis (TAVAKOL, 2011).

#### 4.4.4 Aplicação do Questionário da Pesquisa Quantitativa

Empresas que já praticam o teletrabalho foram selecionadas para as entrevistas com o RH e distribuição ampla do questionário quantitativo. Os convites para a participação da pesquisa quantitativa com o *link* do questionário foram enviados por e-mail. Para cada empresa entrevistada foi enviado um *link* diferente, de forma a poder discriminar as respostas de cada empresa e poder cruzar os dados qualitativos com os quantitativos.

#### 4.5 METODOLOGIA ESTATÍSTICA PARA O TESTE DAS HIPÓTESES

O tratamento estatístico adequado sobre as escalas de medição do tipo Likert tem sido debatido há mais de 50 anos, muitas vezes gerando grande confusão para estudantes e pesquisadores (2008, CARIFIO & PERLA). A escala Likert é gerada através da soma ou da média das respostas às várias questões que compõem a escala. Pesquisas recentes sobre a natureza das escalas Likert que combinam os efeitos de vários itens do tipo Likert, indicam a ampla aceitação de seus resultados como escores quantitativos na escala intervalar (WILLITS *et al.*, 2016; BOONE & BOONE, 2012; BROWN, 2011; CARIFIO & PERLA 2008). Assim, sinalizam que a partir de escalas de Likert é perfeitamente apropriado usar técnicas paramétricas como média, desvio padrão, análise de variância. Também é possível calcular os coeficientes de correlação de Pearson usando as classificações somativas das escalas de Likert e usar essas correlações como base para várias técnicas analíticas multivariadas, como regressão múltipla, análise fatorial e meta-análise ((WILLITS *et al.*, 2016; BOONE & BOONE, 2012; BROWN, 2011; CARIFIO & PERLA 2008).

A literatura sobre a escala Likert faz algumas recomendações para sua utilização:

- Um balanço de itens positivos e negativos para reduzir o viés do conjunto de respostas.
- Embora não existam regras fixas sobre o número de itens a serem incluídos na escala final, são sugeridos pelo menos quatro itens para melhor avaliação da consistência interna.

Os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados através do modelo de regressão múltipla. “A análise de regressão múltipla é o estudo de como a variável dependente *y* se relaciona com duas ou mais variáveis independentes” (SWEENEY, 2015, p.565). Para atingir os objetivos dessa pesquisa, foram investigados como as variáveis dependentes - comprometimento, satisfação no trabalho, exaustão e intenção de sair - se relacionam com as várias dimensões do teletrabalho e com as motivações para não praticar o teletrabalho.

Equação geral da regressão múltipla:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_nx_n$$

Onde: *y*: variável dependente e  $x_1$  a  $x_n$ : variáveis independentes

Em decorrência da quantidade de dados disponíveis para a análise ser bastante extensa, houve a necessidade de utilização de softwares habilitados para a mesma. Foi realizada uma análise de regressão múltipla individualmente para cada variável dependente da pesquisa com o apoio do software Excel.

Após a análise de regressão múltipla foram feitos dois testes: Teste F e Teste t. O Teste F é um teste para determinar se existe uma relação significativa entre a variável dependente e o conjunto de todas as variáveis independentes, é um teste de significância global (SWEENEY, 2015, p.581). Por outro lado, o Teste t é um teste de significância individual e é usado para determinar se cada uma das variáveis independentes é significativa (SWEENEY, 2015, p.581). No software Excel utilizado, a significância global (Teste F) é apresentada como F de significação e as significâncias individuais das variáveis independentes são apresentadas através do valor-p de cada. Nos dois testes, para ter os 95% de significância, adotado nessa pesquisa, os respectivos valores devem ser menores que 0,05.

Através destes dois testes buscou-se investigar a influência do teletrabalho como um todo e de suas dimensões no comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho. Também foi investigado como os motivos para a não realização do teletrabalho influenciam cada um desses aspectos.

## 5 PESQUISA DE CAMPO

Os dados coletados na pesquisa de campo foram coletados em quatro empresas. Essas empresas foram indicadas a partir de relacionamentos pessoais ou profissionais da autora.

### 5.1 PESQUISA NA EMPRESA DE TI

A primeira pesquisa ocorreu em uma empresa pública de grande porte, de tecnologia da informação (TI), de outubro a novembro de 2018. Neste trabalho, denominada Empresa de TI.

#### *1ª Fase: Entrevista com o RH*

Foi realizada, por telefone, com a líder do projeto de teletrabalho da empresa que é ligada à área de Recursos Humanos e está lotada na cidade de Brasília-DF. A seguir são descritas as informações coletadas na entrevista:

- **Quando adotaram a prática de teletrabalho?**

Foi implantado em 2005 com um grupo de 16 teletrabalhadores, chegando a 81 em novembro de 2017, quando foi suspenso. A suspensão foi realizada com o propósito de adequar o programa às novas regras estabelecidas na reforma trabalhista sobre o tema. O programa foi retomado em abril de 2018, já adaptado às novas regras e disponibilizados a um grupo mais amplo de funcionários e para todo o Brasil.

- **Qual foi o objetivo do programa (qualidade de vida, redução de custos, outra)?**

Os objetivos foram: melhorar a qualidade de vida dos funcionários, aumentar a produtividade e reduzir as despesas da empresa.

- **Quantas áreas da empresa estão com teletrabalho?**

Todas.

- **Que áreas da empresa estão com teletrabalho?**

Todas as diretorias da empresa e em todo o Brasil

- **Quantos empregados em teletrabalho? Corresponde a que percentual da empresa?**

Atualmente são 218 teletrabalhadores, de um total de 6.907 funcionários o que corresponde a 3,16% dos funcionários.

Deste conjunto de teletrabalhadores, 125 são homens, de um total de 4.726 homens (2,64%) e 93 são mulheres, de um total de 2.181 funcionárias mulheres (4,26%).

A percepção da líder do projeto de teletrabalho é que a prática tem despertado o interesse dos funcionários e vem crescendo bastante e de forma contínua. Em 8 meses, a empresa triplicou a quantidade de teletrabalhadores em seu quadro de funcionários. Foram disponibilizadas pela empresa inicialmente 500 vagas para teletrabalho que estão sendo paulatinamente preenchidas.

- **Qual o modelo adotado?**

A tabela 24 apresenta as características do modelo de teletrabalho adotado na Empresa de TI.

Tabela 24: Dimensões do teletrabalho adotadas na Empresa de TI

<b>Dimensões do Teletrabalho</b>	<b>Descrição</b>	<b>Características</b>
<b>Extensão do Teletrabalho</b>	Tempo Integral	Trabalha fora da empresa os 5 dias da semana, mas o chefe de cada área pode combinar a periodicidade para vir presencialmente à empresa.
<b>Horário de Teletrabalho</b>	Parcialmente flexível	Tem que cumprir 6h de carga horária diária, 30 horas semanais, mas com flexibilidade para iniciar e terminar dentro do horário de trabalho da empresa de 6h às 21h, de acordo com o combinado com a chefia imediata.
<b>Localização do Teletrabalho</b>	Em casa	Trabalho na residência do empregado. A residência tem que estar a no máximo 150 Km de distância do trabalho.
<b>Iniciativa para o Teletrabalho</b>	Empregado (voluntário)	O teletrabalho é opcional.
<b>Formalização do Teletrabalho</b>	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

Foi ressaltado pela entrevistada que embora a empresa defina as regras quanto a extensão do teletrabalho e o horário de trabalho dos teletrabalhadores, o gerente imediato tem liberdade para combinar um arranjo especial para estas duas dimensões.

- **Qual foi o critério de elegibilidade para a participação do teletrabalho?**

A opção pela prática de teletrabalho só está disponível para funcionários internos da empresa sejam eles analistas, técnicos ou auxiliares. Não é válida para funcionários cedidos para outros órgãos do governo.

Outra restrição é relativa à jornada de trabalho, pois a prática de teletrabalho só está disponível para empregados com jornada de 6h, o que representa uma redução de 25% no salário, comparando-se com a jornada de 8h. Porém, o funcionário que tenha jornada de 8h e deseje aderir à prática de teletrabalho, pode solicitar a migração de sua jornada de trabalho de 8h para 6h.

Além dos citados, outros critérios de elegibilidade também são adotados nesta empresa para a adoção voluntária da prática de teletrabalho pelos funcionários. A seguir, são listados todos os critérios adotados:

- Ser funcionário interno da empresa;
- Migrar ou já realizar jornada de 6h;
- Ter uma avaliação dentro do esperado nas competências e resultados;
- Não pode ter tido advertência administrativa;
- Não pode ter tido sanção de censura ética;
- Estar com o banco de horas zerado;
- Não estar exercendo função de confiança (gerente);
- Ter atividade que possa ser desempenhada à distância;
- Ter no mínimo 2 anos de empresa;
- Ser autorizado pela chefia imediata.

- **Algum perfil de empregado ficou fora do programa?**

Estão fora de programa de teletrabalho, os funcionários que não atendem aos requisitos listados no item anterior e também os estagiários e os jovens aprendizes.

- **Fazem algum controle de ponto (jornada)?**

Não tem controle de jornada de trabalho, nem direito a hora extra.

- **Enfrentam ou enfrentaram alguma dificuldade na implantação do modelo de teletrabalho?**

Dificuldades apenas de ordem tecnológica e de segurança da informação.

- **Sobre a possibilidade de reversibilidade da prática de teletrabalho, o regime de teletrabalho pode ser alterado para o presencial por determinação da empresa?**

Sim, respeitado o prazo mínimo de transição previsto na Lei 13.467(15 dias).

- **E por vontade do empregado, o regime de teletrabalho pode ser alterado para presencial?**

Sim.

- **Nos dois casos, o funcionário poderá retornar à jornada de 8h diárias?**

Sim. Nesse caso tem uma carência de 12 meses para nova alteração de jornada e por consequência ao teletrabalho.

- **O que a empresa fornece ao teletrabalhador?**

A tabela 25 apresenta os recursos fornecidos aos empregados que aderem à prática de teletrabalho.

Tabela 25: Recursos fornecidos pela Empresa de TI aos teletrabalhadores.

ITEM	SIM / NÃO	COMENTÁRIOS
Mobiliário	( )SIM (X)Não	
Telefone Celular	(X)SIM ( )Não	
Computador	(X)SIM ( )Não	
Impressora	( )SIM (X)Não	
Energia	( )SIM (X)Não	
Internet	( )SIM (X)Não	
Help Desk	(X)SIM ( )Não	O atendimento dos teletrabalhadores é o mesmo dos funcionários presenciais.
Telefone Fixo	( )SIM (X)Não	
Sistemas	(X)SIM ( )Não	
Softwares	(X)SIM ( )Não	
Videoconferência	(X)SIM ( )Não	
CHAT Interno	(X)SIM ( )Não	
Material de Escritório	( )SIM (X)Não	

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

- **Quais os resultados alcançados em relação à:**

- *Absenteísmo (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Licença Médica (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Turnover (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Produtividade (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho).*

A área de recursos humanos ainda não aferiu indicadores específicos para os teletrabalhadores, pois a ampliação do programa é recente, tem apenas 6 meses.

### ***2ª Fase: Aplicação do questionário – quantitativa***

Com o auxílio da área de coordenação acadêmica da empresa, a pesquisa foi lançada por um prazo de 2 semanas, durante o período de 29 de outubro a 09 novembro de 2018.

Considerando que o público alvo era o conjunto de todos os empregados da empresa, num total de 6.907, a estratégia foi de lançar a pesquisa através de um veículo de comunicação interno da empresa. Aos teletrabalhadores foi enviado um *email* especial incentivando sua participação, pois são em menor número na empresa.

A figura 19 apresenta o texto redigido e enviado pela Empresa de TI aos seus funcionários, os convidando para participar da pesquisa.

**Participe da pesquisa "Reflexos do teletrabalho nas atitudes e percepções dos trabalhadores"**

**A pesquisa acadêmica também poderá gerar melhorias no teletrabalho da empresa**

29 de outubro de 2018

Convidamos todos os empregados para participarem da pesquisa "Reflexos do teletrabalho nas atitudes e percepções dos trabalhadores". O objetivo da pesquisa é desenvolver uma avaliação sobre atitudes e percepções considerando os empregados que não praticam o teletrabalho, além dos teletrabalhadores. [Clique aqui](#) para responder o questionário.

A pesquisadora é Simone Metello de Mattos Castro, doutoranda em Engenharia de Produção na Universidade Federal Fluminense (UFF), sob orientação do professor doutor Fernando Toledo Ferraz. O estudo conta com apoio da Superintendência de Gestão de Pessoas e da Universidade Corporativa. A pesquisa ficará disponível até o dia 9 de novembro.

Sua colaboração é importante para a criação de novos conhecimentos que possam subsidiar melhorias da prática do teletrabalho na empresa. Participe!

Figura 19: Convite aos empregados da Empresa de TI para participar na pesquisa  
Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

O questionário foi respondido por 255 funcionários da empresa, sendo 99 por praticantes do teletrabalho e 156 por não teletrabalhadores. Embora o número de teletrabalhadores represente apenas 3,2% do total de funcionários da empresa, a pesquisa foi respondida por 45,4% deste grupo. Mesmo em número absoluto menor, as 111 mulheres respondentes da pesquisa, representaram 5,1% do total de mulheres na empresa (2.181), enquanto os 144 respondentes homens, representaram 3% do efetivo de homens da empresa. Note-se que percentualmente a participação das mulheres no teletrabalho da empresa, 4,3% é quase o dobro da participação masculina, 2,6%, na prática. A tabela 26 apresenta o número total de funcionários, discriminado por sexo e prática de teletrabalho, enquanto a tabela 27, o quantitativo de respostas da amostra coletada.

Tabela 26: Total de funcionários da Empresa de TI, por sexo e prática de teletrabalho.

NÚMEROS DA EMPRESA	HOMENS	MULHERES	TOTAL
FUNCIONÁRIOS	4726	2181	6907
TELETRABALHADORES	125	93	218
% TELETRABALHADORES	2,6%	4,3%	3,2%

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

Tabela 27: Participação dos funcionários da Empresa de TI na pesquisa.

AMOSTRA DE 255 RESPOSTAS	NºRespostas	%Amostra	Empresa	%Empresa	
PRATICANTE DE TELETRABALHO	NÃO	156	61,2%	6.689	2,3%
	SIM	99	38,8%	218	45,4%
SEXO	FEMININO	111	43,5%	2.181	5,1%
	MASCULINO	144	56,5%	4.726	3,0%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 28 apresenta o perfil dos respondentes em relação ao grau de instrução, tempo de empresa e tipo de atividade. Destaca-se o alto nível de instrução dos respondentes, onde 90% dos respondentes tem graduação ou pós-graduação, o longo tempo de empresa, onde 64% da amostra tem mais de 10 anos de empresa e a predominância de tarefas diversificadas, com 62,4% dos respondentes.

Tabela 28: Perfil dos respondentes da pesquisa na Empresa de TI

GRAU DE INSTRUÇÃO	NºRespostas	% Amostra
ENSINO FUNDAMENTAL	1	0,4%
ENSINO MÉDIO	25	9,8%
GRADUAÇÃO COMPLETA	85	33,3%
PÓS-GRADUAÇÃO	144	56,5%
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>		
MENOS DE 1 ANO	0	0,0%
DE 1 A 5 ANOS	27	10,6%
DE 6 A 10 ANOS	65	25,5%
DE 11 A 15 ANOS	61	23,9%
MAIS DE 15 ANOS	102	40,0%
<b>TIPO DE ATIVIDADE</b>		
TAREFAS ROTINEIRAS E REPETITIVAS	96	37,6%
TAREFAS DIVERSIFICADAS	159	62,4%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 29 apresenta as razões colocadas pelos respondentes para não praticar o teletrabalho. Embora exista um programa formal de teletrabalho na empresa, 39% dos trabalhadores convencionais percebem não haver apoio ou permissão do gerente ou da empresa para a prática do teletrabalho.

Tabela 29: Razão dos funcionários da Empresa de TI para não praticar teletrabalho.

RAZÃO PARA NÃO PRATICAR TELETRABALHO	Respostas	% Amostra
Não tenho interesse	47	30,1%
O tipo de trabalho requer presença	48	30,8%
Meu gerente ou empresa não apoiam o teletrabalho de forma geral	42	26,9%
Meu gerente ou empresa não me permitem	19	12,2%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Das 99 respostas dos teletrabalhadores é possível se verificar que o regime de teletrabalho é bem recente para 41% da amostra, com menos de 6 meses de prática. Outro destaque é para a extensão do teletrabalho, onde 78,8% da amostra o pratica 5 dias por semana e 13,1%, 4 dias. Praticamente metade dos teletrabalhadores declarou praticar um horário rígido de trabalho, ou seja, têm um horário fixo para início e término da jornada diária enquanto a outra metade, um horário parcialmente flexível, ou seja, devem cumprir determinada carga horária diária e/ou determinado horário núcleo de trabalho, embora a empresa não faça controle formal de ponto. Quanto à qualidade dos recursos, referentes à equipamentos e Internet,

verifica-se que 71,8% dos teletrabalhadores percebem ter em casa uma qualidade de recursos comparável a da empresa. A tabela 30 apresenta em detalhes as características da prática de teletrabalho praticadas pelos teletrabalhadores. No questionário foram suprimidas algumas perguntas relativas a características globais do programa, obtidas na entrevista e complementares às informações da tabela 30, como:

- . Iniciativa da prática: a adesão à prática é voluntária, por parte do funcionário.
- . Local da prática: na residência do funcionário, no máximo a 150 km da empresa.
- . Formalização: É uma prática formal da empresa.

Tabela 30: Características do teletrabalho da amostra - Empresa de TI.

CARACTERÍSTICAS	Respostas	% Amostra
<b>TEMPO DA PRÁTICA DE TELETRABALHO</b>		
Menos de 6 meses	41	41,4%
De 6 meses a 1 ano	29	29,3%
De 1 a 2 anos	1	1,0%
Mais de 2 anos	28	28,3%
<b>EXTENSÃO DA PRÁTICA DE TT</b>		
Um dia por mês ou menos	6	6,1%
2 ou 3 dias por mês	1	1,0%
1 dia por semana	0	0,0%
2 dia por semana	0	0,0%
3 dia por semana	1	1,0%
4 dia por semana	13	13,1%
5 dia por semana	78	78,8%
<b>HORÁRIO DO TELETRABALHO</b>		
Rígido	47	47,5%
Parcialmente flexível	48	48,5%
Completamente flexível	4	4,0%
<b>RECURSOS DE EQUIPAMENTO E INTERNET DE CASA</b>		
Qualidade muito inferior a da empresa	1	1,0%
Qualidade ligeiramente inferior a da empresa	11	11,1%
Qualidade comparável a da empresa	71	71,7%
Qualidade ligeiramente superior a da empresa	10	10,1%
Qualidade muito superior a da empresa	6	6,1%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Antes da análise de regressão entre as variáveis coletadas nas 255 respostas obtidas na Empresa de TI, foram realizadas correlações entre as variáveis com o objetivo de se verificar a existência de possível multicolinearidade entre as variáveis independentes. Para Sweeney, Williams e Anderson (2015, p.585), a multicolinearidade constitui um problema potencial se o

valor absoluto do coeficiente de correlação amostral ultrapassar 0,70 entre quaisquer duas variáveis independentes.

A tabela 31 apresenta os coeficientes de correlação extraídos através da ferramenta de análise de dados disponível no Excel para as variáveis independentes, comuns para os teletrabalhadores e não teletrabalhadores. Da mesma forma, a tabela 32 e 33 apresentam as correlações entre as variáveis independentes definidas para os teletrabalhadores e não teletrabalhadores, respectivamente. Nas três correlações, não foram encontradas correlações acima de 0,7 entre variáveis independentes, o que significa não haver multicolinearidades perigosas. Foram encontradas apenas relações moderadas de colinearidade ( $> 0,5$ ) entre Sobrecarga e Incapacidade.

Tabela 31: Correlação das variáveis independentes comuns - Empresa de TI.

	<i>Teletrabalho?</i>	<i>Sexo</i>	<i>Instrução</i>	<i>Tempo de Empresa</i>	<i>Tipo de trabalho</i>	<i>Sobrecarga</i>	<i>Incapacidade</i>
Teletrabalho?	1,00						
Sexo	-0,08	1,00					
Instrução	-0,20	0,03	1,00				
Tempo de Empresa	0,11	-0,22	-0,32	1,00			
Tipo de trabalho	-0,06	0,15	0,10	0,04	1,00		
Sobrecarga	-0,02	0,05	0,20	-0,12	0,08	1,00	
Incapacidade	-0,01	0,12	0,12	-0,12	-0,03	<b>0,55</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação

Tabela 32: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores - Empresa de TI.

	<i>Tempo de Teletrabalho</i>	<i>Extensão do teletrabalho</i>	<i>Horário de Teletrabalho</i>	<i>Recursos no teletrabalho</i>	<i>Sexo</i>	<i>Instrução</i>	<i>Tempo de Empresa</i>	<i>Tipo de trabalho</i>	<i>Sobrecarga</i>	<i>Incapacidade</i>
Tempo de Teletrabalho	1,00									
Extensão do teletrabalho	0,07	1,00								
Horário de Teletrabalho	0,09	-0,31	1,00							
Recursos no teletrabalho	0,14	-0,17	0,07	1,00						
Sexo	-0,15	-0,15	-0,03	0,04	1,00					
Instrução	-0,16	-0,07	0,15	-0,09	-0,10	1,00				
Tempo de Empresa	0,32	0,25	-0,06	0,04	-0,23	-0,38	1,00			
Tipo de trabalho	0,13	-0,07	0,08	0,08	0,13	0,13	0,08	1,00		
Sobrecarga	-0,13	-0,43	0,10	-0,01	0,15	0,16	-0,15	0,07	1,00	
Incapacidade	0,01	-0,22	-0,02	0,00	0,12	0,15	-0,19	0,03	<b>0,56</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação

Tabela 33: Correlação das variáveis independentes dos não teletrabalhadores - Empresa de TI.

	SEXO	INSTRUÇÃO	TEMPO DE EMPRESA	TIPO TRABALHO	TRABALHO REQUER PRESENÇA	GERÊNCIA NÃO APOIA	NÃO TEM PERMISSÃO	SOBRECARGA	INCAPACIDADE
SEXO	1,00								
INSTRUÇÃO	0,10	1,00							
TEMPO DE EMPRESA	-0,21	-0,27	1,00						
TIPO TRABALHO	0,16	0,05	0,02	1,00					
TRABALHO REQUER PRESENÇA	-0,02	-0,05	0,03	0,06	1,00				
GERÊNCIA NÃO APOIA	0,15	-0,02	-0,03	-0,01	-0,40	1,00			
NÃO TEM PERMISSÃO	0,15	0,13	-0,13	-0,09	-0,25	-0,23	1,00		
SOBRECARGA	-0,02	0,22	-0,10	0,08	0,08	0,05	0,02	1,00	
INCAPACIDADE	0,12	0,09	-0,08	-0,06	-0,03	0,10	0,03	<b>0,55</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação.

## 5.2 PESQUISA NA EMPRESA DE P&D

A pesquisa ocorreu entre outubro de 2018 e janeiro de 2019 em uma empresa pública de médio porte que realiza trabalhos no campo da inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D) para aplicações avançadas em tecnologia da informação e comunicação (TIC). Neste trabalho, denominada Empresa de P&D.

### *1ª Fase: Entrevista com o RH*

Foi realizada, presencialmente, com a líder do projeto de teletrabalho da empresa, ligada à área de Recursos Humanos. A seguir são descritas as informações coletadas na entrevista:

- **Quando adotaram a prática de teletrabalho?**

Em 2017 foi realizado o primeiro piloto do projeto de teletrabalho com um grupo no Rio de Janeiro com profissionais de diversos cargos e de diversas diretorias. Nessa fase foi testada toda a documentação referente ao programa. A partir de janeiro de 2018, a prática foi estendida para toda a empresa, inclusive para as filiais em outros estados brasileiros.

- **Qual foi o objetivo do programa (qualidade de vida, redução de custos, outra)?**

Num primeiro momento, qualidade de vida, mas no futuro também pretendemos reduzir custos prediais, através da implantação de estações de trabalho compartilhadas.

- **Que áreas da empresa estão com teletrabalho?**

Todas as áreas são elegíveis.

- **Quantos empregados em teletrabalho? Corresponde a que percentual da empresa?**

Atualmente são 110 empregados em teletrabalho dos 280 empregados, com a distribuição, por sexo mostrada na tabela 34.

Tabela 34: Distribuição dos empregados por sexo – Empresa de P&D.

<b>Empregados</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
Em teletrabalho	40	70	110
Total	109	171	280
%	37%	41%	39%

Fonte: Entrevista com a Empresa de P&D

- **Qual o modelo adotado?**

A tabela 35 apresenta as características do modelo de teletrabalho adotado na Empresa de P&D.

Tabela 35: Dimensões do teletrabalho adotadas na Empresa de P&D

<b>Dimensões do Teletrabalho</b>	<b>Descrição</b>	<b>Características</b>
<b>Extensão do Teletrabalho</b>	Tempo Parcial	Trabalha fora da empresa 2 dias fixos por semana, porém, se houver necessidade da empresa, a pessoa vem trabalhar presencialmente na empresa. Nesse caso ou se o dia de teletrabalho cair em um feriado, não pode compensar em outro dia. A lista dos dias de home office de cada funcionário está disponível na recepção..
<b>Horário de Teletrabalho</b>	Rígido	Na empresa, o horário de trabalho tem a flexibilidade de entrar entre as 8h e 10h e sair entre 17h e 19h. Mas, em casa, o funcionário deve seguir o mesmo horário que costuma fazer na empresa. Não é feito hora extra no dia de home office, só com autorização do gestor.
<b>Localização do Teletrabalho</b>	Em casa	Tem que ser na residência do empregado, obedecendo as regras de ergonomia. O empregado assina um documento dizendo que segue as normas.
<b>Iniciativa para o Teletrabalho</b>	Empregado (voluntário)	O teletrabalho é opcional.
<b>Formalização do Teletrabalho</b>	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

- **Qual foi o critério de elegibilidade para a participação do teletrabalho?**

A primeira análise é se o cargo é elegível e depois se o funcionário tem características apropriadas ao teletrabalho em termos de maturidade, autonomia e competência.

Os cargos e o perfil dos funcionários foram analisados em conjunto pelo RH e gestor.

Em caso de elegibilidade e vontade do funcionário de participar do programa de home office, caso ele não possua notebook, é disparado um processo para compra do equipamento. Ele terá que aguardar até a chegada do equipamento para iniciar a prática. De acordo com cada diretoria, os gestores podem ou não participar do programa de teletrabalho.

Caso o cargo ou o funcionário não sejam elegíveis ao home office, mas o funcionário precise trabalhar fora da empresa por um período, por algum motivo especial, esse benefício pode ser negociado com o gestor imediato e é chamado de trabalho remoto. Mas esse benefício, só se o funcionário tiver um notebook.

- **Algum perfil de empregado ficou fora do programa?**

Estão fora de programa de teletrabalho, os estagiários e os jovens aprendizes.

- **Fazem algum controle de ponto (jornada)?**

Não. O sistema de ponto assume uma carga horária de 8 horas para os dias em que o empregado está em Home Office. Se precisar fazer hora extra, ou vai trabalhar no escritório ou gerente imediato autoriza a hora extra.

- **Enfrentam ou enfrentaram alguma dificuldade na implantação do modelo de teletrabalho?**

Não, porém tivemos muito cuidado no planejamento e estruturação da prática. Foi realizada uma apresentação geral para toda a empresa informando as regras do teletrabalho. Foi elaborado um guia com todos os detalhes da prática do teletrabalho, recomendações e políticas, regras de elegibilidade, hora extra, condições ergonômicas, termo de adesão e normativas. Vejo que isso facilitou a implementação da prática.

- **Sobre a possibilidade de reversibilidade da prática de teletrabalho, o regime de teletrabalho pode ser alterado para o presencial por determinação da empresa?**

Sim.

- **E por vontade do empregado, o regime de teletrabalho pode ser alterado para presencial?**

Sim.

- **O que a empresa fornece ao teletrabalhador?**

A tabela 36 apresenta os recursos fornecidos aos empregados em teletrabalho.

Tabela 36: Recursos fornecidos pela Empresa de P&D aos teletrabalhadores.

ITEM	SIM / NÃO	COMENTÁRIOS
Mobiliário	( )SIM (X)Não	
Telefone Celular	( )SIM (X)Não	.
Computador	(X)SIM ( )Não	Fornecem notebooks.
Impressora	( )SIM (X)Não	
Energia	( )SIM (X)Não	
Internet	( )SIM (X)Não	
Help Desk	(X)SIM ( )Não	.
Telefone Fixo	(X)SIM ( )Não	Através do desvio do ramal da empresa para o computador do teletrabalhador, feito pelo empregado na véspera de seu dia em casa.
Sistemas	(X)SIM ( )Não	
Softwares	(X)SIM ( )Não	
Videoconferência	(X)SIM ( )Não	
CHAT Interno	(X)SIM ( )Não	
Material de Escritório	( )SIM (X)Não	

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

- **Quais os resultados alcançados em relação à:**

- *Absenteísmo (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Licença Médica (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Turnover (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Produtividade (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho).*

Não sentiram mudanças relevantes entre os indicadores da equipe convencional e daqueles que praticam teletrabalho.

## ***2ª Fase: Aplicação do questionário – quantitativa***

Com o auxílio da área de Recursos Humanos da empresa, a pesquisa foi lançada durante o período de 27 de dezembro de 2018 a 18 de janeiro de 2019.

A estratégia de divulgação da pesquisa, adotada pela área de RH foi utilizar a ferramenta de correio eletrônico (*email*) da empresa para enviar o convite de participação da pesquisa para todos os empregados da empresa, num total de 275.

A figura 20 apresenta o texto redigido e enviado pela área de RH da Empresa de P&D aos seus funcionários, os convidando para participar da pesquisa.

Assunto: Participe da pesquisa "Reflexos do teletrabalho nas percepções dos trabalhadores"

Prezados,

Fomos convidados a participar da pesquisa "Reflexos do teletrabalho nas percepções dos trabalhadores", praticantes ou não de teletrabalho.

A pesquisadora é Simone Metello de Mattos Castro, doutoranda em Engenharia de Produção na Universidade Federal Fluminense (UFF), sob orientação do professor doutor Fernando Toledo Ferraz.

Teremos a oportunidade de participar da criação de novos conhecimentos, que poderão subsidiar melhorias na prática do teletrabalho.

Abraços.

[Clique aqui](#) para responder o questionário.

Gerência de Recursos Humanos

Figura 20: Convite aos empregados da Empresa de P&D para participar na pesquisa.

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a área de RH da empresa de P&D.

O questionário foi respondido por 68 funcionários da empresa, o que representa 24% do total de 280 empregados da empresa. O questionário foi respondido por 52 praticantes do teletrabalho, o que pode representar 47% do total de 110 teletrabalhadores da empresa, e 16 por não teletrabalhadores, o que representa 9,4% do total de 170 não praticantes de teletrabalho na empresa. No grupo dos praticantes de teletrabalho, podem estar 7 representantes da modalidade que empresa chama de trabalho remoto, ou seja, que fazem teletrabalho apenas em dias de necessidade e, por isso, com frequência de teletrabalho menor que 3 vezes por mês. A pesquisa teve participação de 36 pessoas do sexo masculino e 32 do feminino. A tabela 37 apresenta a amostra coletada na pesquisa e o número total de funcionários, discriminado por sexo e prática de teletrabalho.

Tabela 37: Participação dos funcionários da Empresa de P&D na pesquisa.

AMOSTRA DE 68 RESPOSTAS		NºRespostas	%Amostra	Empresa	%Empresa
<b>PRATICANTE DE TELETRABALHO</b>					
	NÃO	16	23,5%	164	9,8%
	SIM	52	76,5%	111	46,8%
<b>SEXO</b>					
	FEMININO	32	47,1%	106	30,2%
	MASCULINO	36	52,9%	169	21,3%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 38 apresenta o perfil dos respondentes em relação ao sexo, grau de instrução, tempo de empresa e tipo de atividade. Destaca-se o alto nível de instrução dos respondentes,

onde 98,5% dos respondentes tem graduação ou pós-graduação e a predominância de tarefas diversificadas, com 72,1% dos respondentes.

Tabela 38: Perfil dos respondentes da pesquisa na Empresa de P&D

SEXO	NºRespostas	%Amostra
FEMININO	32	47,1%
MASCULINO	36	52,9%
GRAU DE INSTRUÇÃO		
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0%
ENSINO MÉDIO	1	1,5%
GRADUAÇÃO COMPLETA	14	20,6%
PÓS-GRADUAÇÃO	53	77,9%
TEMPO DE EMPRESA		
MENOS DE 1 ANO	4	5,9%
DE 1 A 5 ANOS	27	39,7%
DE 6 A 10 ANOS	18	26,5%
DE 11 A 15 ANOS	11	16,2%
MAIS DE 15 ANOS	8	11,8%
TIPO DE ATIVIDADE		
TAREFAS ROTINEIRAS E REPETITIVAS	19	27,9%
TAREFAS DIVERSIFICADAS	49	72,1%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 39 apresenta as razões colocadas pelos respondentes para não praticar o teletrabalho. Embora a amostra dos não praticantes de teletrabalho seja pequena, apenas 16 respostas, vale destacar que 62,5% dos respondentes percebem não terem permissão de sua gerência para trabalhar em casa ou outro lugar, mesmo podendo realizar pelo menos alguns dos seus trabalhos fora do escritório.

Tabela 39: Razão para não praticar teletrabalho – Empresa de P&D.

RAZÃO PARA NÃO PRATICAR TELETRABALHO	Respostas	% Amostra
Não tenho interesse	1	6,3%
O tipo de trabalho requer presença	5	31,3%
Meu gerente ou empresa não apoiam o teletrabalho de forma geral	0	0%
Meu gerente ou empresa não me permitem	10	62,5%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Das 52 respostas dos teletrabalhadores é possível se verificar que o regime de teletrabalho é bem recente para apenas 13,5% da amostra, com menos de 6 meses de prática. Metade da amostra (50%) dos teletrabalhadores responderam que realizam a prática há mais de um ano. Outro destaque é para a extensão do teletrabalho, onde 71,2% da amostra o pratica 2

dias por semana. Mais da metade dos teletrabalhadores, 62% da amostra, declarou praticar um horário parcialmente flexível, ou seja, devem cumprir determinada carga horária diária e/ou determinado horário núcleo de trabalho, porém a empresa não faz controle formal de ponto. Quanto à qualidade dos recursos, referentes à equipamentos e Internet, verifica-se que 73,1% dos teletrabalhadores percebem ter em casa uma qualidade de recursos comparável a da empresa. A tabela 40 apresenta em detalhes as características da prática de teletrabalho praticadas pelos teletrabalhadores. No questionário foram suprimidas algumas perguntas relativas a características globais do programa, obtidas na entrevista e complementares às informações da tabela 40, como:

- . Iniciativa da prática: a adesão à prática é voluntária, por parte do funcionário.
- . Local da prática: na residência do funcionário.
- . Formalização: É uma prática formal da empresa.

Tabela 40: Características do teletrabalho da amostra - Empresa de P&D.

CARACTERÍSTICAS	Respostas	% Amostra
<b>TEMPO DA PRÁTICA DE TELETRABALHO</b>		
Menos de 6 meses	7	13,5%
De 6 meses a 1 ano	19	36,5%
De 1 a 2 anos	12	23,1%
Mais de 2 anos	14	26,9%
<b>EXTENSÃO DA PRÁTICA DE TT</b>		
Um dia por mês ou menos	5	9,6%
2 ou 3 dias por mês	2	3,8%
1 dia por semana	1	1,9%
2 dia por semana	37	71,2%
3 dia por semana	1	1,9%
4 dia por semana	2	3,8%
5 dia por semana	4	7,7%
<b>HORÁRIO DO TELETRABALHO</b>		
Rígido	9	17,3%
Parcialmente flexível	36	69,2%
Completamente flexível	7	13,5%
<b>RECURSOS DE EQUIPAMENTO E INTERNET DE CASA</b>		
Qualidade muito inferior a da empresa	0	0%
Qualidade ligeiramente inferior a da empresa	13	25%
Qualidade comparável a da empresa	38	73,1%
Qualidade ligeiramente superior a da empresa	1	1,9%
Qualidade muito superior a da empresa	0	0%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Antes das análises de regressão sobre a base das respostas obtidas na Empresa de P&D, em relação ao conjunto total dos empregados e ao grupo de teletrabalhadores, foram realizadas correlações entre as variáveis independentes com o objetivo de se verificar a existência de possíveis multicolinearidades entre elas. Dado o reduzido tamanho da amostra dos não teletrabalhadores, não foi possível a realização de regressões nesse grupo.

Para Sweeney, Williams e Anderson (2015, p.585), a multicolinearidade constitui um problema potencial se o valor absoluto do coeficiente de correlação amostral ultrapassar 0,70 entre quaisquer duas variáveis independentes.

A tabela 41 apresenta os coeficientes de correlação extraídos através da ferramenta de análise de dados disponível no Excel para as variáveis independentes, comuns para os teletrabalhadores e não teletrabalhadores. Da mesma forma, a tabela 42 apresenta as correlações entre as variáveis independentes definidas para os teletrabalhadores. Em todas as correlações, não foram encontradas correlações acima de 0,7 entre variáveis independentes, o que significa não haver multicolinearidades perigosas. Foram encontradas apenas relações moderadas de colinearidade ( $> 0,5$ ) entre Sobrecarga e Incapacidade.

Tabela 41: Correlação das variáveis independentes comuns – Empresa de P&D.

	Sexo	Instrução	Tempo de Empresa	Tipo de Trabalho	Teletrabalho?	Sobrecarga	Incapacidade
Sexo	1,00						
Instrução	0,09	1,00					
Tempo de Empresa	-0,36	-0,08	1,00				
Tipo de Trabalho	0,00	0,40	0,20	1,00			
Teletrabalho?	0,17	0,32	0,10	0,35	1,00		
Sobrecarga	-0,22	0,09	0,18	0,12	0,19	1,00	
Incapacidade	-0,14	0,14	0,05	-0,01	-0,14	<b>0,60</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação

Tabela 42: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores - Empresa de P&D.

	Sexo	Instrução	Tempo de Empresa	Tipo de Trabalho	Tempo de Teletrabalho	Extensão do Teletrabalho	Horário de Teletrabalho	Recursos no Teletrabalho	Sobrecarga	Incapacidade
Sexo	1,00									
Instrução	0,07	1,00								
Tempo de Empresa	-0,31	0,08	1,00							
Tipo de Trabalho	0,08	0,47	0,02	1,00						
Tempo de Teletrabalho	0,11	0,16	0,35	-0,08	1,00					
Extensão do Teletrabalho	0,02	-0,02	0,01	-0,02	0,33	1,00				
Horário de Teletrabalho	0,15	0,07	0,30	0,23	0,38	-0,08	1,00			
Recursos no Teletrabalho	-0,17	0,13	0,01	0,07	0,15	0,10	-0,11	1,00		
Sobrecarga	-0,29	-0,15	0,20	0,09	-0,10	-0,14	0,08	-0,17	1,00	
Incapacidade	-0,16	0,02	0,09	0,08	-0,26	-0,03	-0,15	-0,20	<b>0,51</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação

### 5.3 PESQUISA NA FÁBRICA DE PNEUS

A pesquisa ocorreu em uma empresa multinacional de grande porte, de fabricação de pneus, de agosto a dezembro de 2018. Neste trabalho, denominada Fábrica de Pneus.

#### *1ª Fase: Entrevista com o RH*

Foi realizada, presencialmente, com o gerente de benefícios e compensações da empresa que é ligada à área de Recursos Humanos. A seguir são descritas as informações coletadas na entrevista:

- **Quando adotaram a prática de teletrabalho?**

Foi adotada em 2014. Primeiro foi realizado um projeto piloto e depois ampliado para toda a empresa.

- **Qual foi o objetivo do programa (qualidade de vida, redução de custos, outra)?**

O objetivo foi o de melhorar a qualidade de vida dos funcionários. No futuro, planejam aumentar a frequência da prática de teletrabalho para reduzir o espaço físico da empresa.

- **Que áreas da empresa estão com teletrabalho?**

Todas as áreas administrativas.

- **Quantos empregados em teletrabalho? Corresponde a que percentual da empresa?**

Atualmente são 1.500 teletrabalhadores de um total de 4.600 empregados, o que corresponde a 32,6% dos empregados.

- **Qual o modelo adotado?**

A tabela 43 apresenta as características do modelo de teletrabalho adotado na Fábrica de Pneus.

Tabela 43: Dimensões do teletrabalho adotadas na Fábrica de Pneus

Dimensões do Teletrabalho	Descrição	Características
Extensão do Teletrabalho	Tempo Parcial	Trabalha fora da empresa um dia por semana, no dia combinado com seu gerente imediato.
Horário de Teletrabalho	Parcialmente flexível	Tem que cumprir uma determinada carga horária diária, mas com flexibilidade para iniciar e terminar.
Localização do Teletrabalho	Em casa	Trabalho na residência do empregado..
Iniciativa para o Teletrabalho	Empregado (voluntário)	O teletrabalho é opcional.
Formalização do Teletrabalho	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização

Fonte: Dados coletados durante entrevista com o Gerente de Benefícios e Compensações.

- Qual foi o critério de elegibilidade para a participação do teletrabalho?**  
A opção pela prática de teletrabalho só está disponível para a área administrativa e para empregados que tenham notebook e aparelho celular.
- Algum perfil de empregado ficou fora do programa?**  
Estão fora de programa de teletrabalho, os empregados de postos que necessitem a presença física na empresa, como médicos e trabalhadores da fábrica.
- Fazem algum controle de ponto (jornada)?**  
Não tem controle de jornada de trabalho. O dia de trabalho fora de casa é contabilizado com 8h de trabalho. Caso precise fazer hora extra, deve ter a autorização formal do gerente.
- Enfrentam ou enfrentaram alguma dificuldade na implantação do modelo de teletrabalho?**  
Tivemos uma resistência inicial dos gestores, mas hoje, o modelo funciona bem.
- Sobre a possibilidade de reversibilidade da prática de teletrabalho, o regime de teletrabalho pode ser alterado para o presencial por determinação da empresa?**  
Sim.
- E por vontade do empregado, o regime de teletrabalho pode ser alterado para presencial?**  
Sim.

- **O que a empresa fornece ao teletrabalhador?**

A tabela 44 apresenta os recursos fornecidos aos empregados que aderem à prática de teletrabalho.

Tabela 44: Recursos fornecidos pela Fábrica de Pneus aos teletrabalhadores.

ITEM	SIM / NÃO	COMENTÁRIOS
Mobiliário	( )SIM (X)Não	
Telefone Celular	(X)SIM ( )Não	
Computador	(X)SIM ( )Não	
Impressora	( )SIM (X)Não	
Energia	( )SIM (X)Não	
Internet	( )SIM (X)Não	
Help Desk	(X)SIM ( )Não	O atendimento dos teletrabalhadores é o mesmo dos funcionários presenciais.
Telefone Fixo	( )SIM (X)Não	
Sistemas	(X)SIM ( )Não	
Softwares	(X)SIM ( )Não	
Videoconferência	(X)SIM ( )Não	
CHAT Interno	(X)SIM ( )Não	
Material de Escritório	( )SIM (X)Não	

Fonte: Dados coletados durante entrevista com o Gerente de Benefícios e Compensações.

- **Quais os resultados alcançados em relação à:**

- *Absenteísmo (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Licença Médica (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Turnover (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Produtividade (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho).*

Não fizeram medições comparativas. No futuro, planejam aumentar a frequência da prática de teletrabalho para reduzir o espaço físico da empresa.

## ***2ª Fase: Aplicação do questionário – quantitativa***

Com o consentimento da área de recursos humanos da empresa, a pesquisa foi divulgada por uma funcionária da empresa, amiga da pesquisadora, através do LinkedIn®, uma rede social de negócios, durante o mês de dezembro de 2018.

Considerando que o público alvo era o conjunto de todos os empregados da área administrativa do Brasil, num total de 1.600, a estratégia de divulgação pelo LinkedIn® foi:

- 1º Filtrar pelo nome da empresa e localização Brasil, todos os funcionários da empresa sediados no Brasil.
- 2º Solicitar conexão a uma grande quantidade de empregados, resultantes da filtragem.
- 3º Enviar mensagem individual com o convite para a participação na pesquisa, a cada um que aceitou a solicitação de conexão.

A figura 21 apresenta o texto redigido e enviado através da facilidade “Mensagens” do aplicativo LinkedIn® aos empregados que deram aceite à conexão, os convidando para participar da pesquisa.

Olá,

Estou entrando em contato para pedir uma ajuda para minha amiga Simone Metello de Mattos Castro, doutoranda em Engenharia de Produção na Universidade Federal Fluminense (UFF). Ela está fazendo uma pesquisa para sua tese sobre home-office (teletrabalho).

A pesquisa se chama "Reflexos do teletrabalho na percepção dos trabalhadores". O objetivo da pesquisa é desenvolver uma avaliação sobre as percepções dos empregados que não praticam o teletrabalho e dos teletrabalhadores.

O [link da pesquisa](#) é apenas para funcionários ativos da “Fábrica de Pneus” do Brasil.

Se você puder responder, ajudaria muito. Eu demorei 6 minutos para responder! Se puder também passar para outros contatos seus da empresa no Brasil através do LinkedIn seria fantástico.

Obrigada desde já,  
Nome da funcionária divulgadora

Figura 21: Convite aos empregados da Fábrica de Pneus para participar na pesquisa.

Fonte: Modelo de mensagem enviada pela funcionária da empresa.

O questionário foi respondido por 66 funcionários da empresa, sendo 57 por praticantes do teletrabalho e 9 por não teletrabalhadores. A tabela 45 apresenta o número total de funcionários, discriminado pela prática de teletrabalho e a amostra coletada.

Tabela 45: Participação dos funcionários da Fábrica de Pneus na pesquisa.

AMOSTRA DE 66 RESPOSTAS	NºRespostas	% Amostra	Empresa	% Empresa
<b>PRATICANTE DE TELETRABALHO</b>				
NÃO	9	13,6%	4.600	0,2%
SIM	57	86,4%	1.500	3,8%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 46 apresenta o perfil dos respondentes em relação ao grau de instrução, tempo de empresa e tipo de atividade. Destaca-se o alto nível de instrução dos respondentes, onde 95,5% dos respondentes tem graduação ou pós-graduação, o longo tempo de empresa, onde 62,1% da amostra tem mais de 10 anos de empresa e a predominância de tarefas diversificadas, com 81,8% dos respondentes.

Tabela 46: Perfil dos respondentes da Fábrica de Pneus na pesquisa.

SEXO	NºRespostas	% Amostra
FEMININO	25	37,9%
MASCULINO	41	62,1%
GRAU DE INSTRUÇÃO		
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0%
ENSINO MÉDIO	3	4,5%
GRADUAÇÃO COMPLETA	24	36,4%
PÓS-GRADUAÇÃO	39	59,1%
TEMPO DE EMPRESA		
MENOS DE 1 ANO	1	1,5%
DE 1 A 5 ANOS	6	9,1%
DE 6 A 10 ANOS	18	27,3%
DE 11 A 15 ANOS	19	28,8%
MAIS DE 15 ANOS	22	33,3%
TIPO DE ATIVIDADE		
TAREFAS ROTINEIRAS E REPETITIVAS	12	18,2%
TAREFAS DIVERSIFICADAS	54	81,8%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 47 apresenta as razões colocadas pelos respondentes para não praticar o teletrabalho. Embora a amostra de não teletrabalhadores seja pequena, apenas 9 respondentes, verifica-se que a falta de interesse pela prática foi a razão apontada por 6 trabalhadores, o que representou 66,7% da amostra.

Tabela 47: Razão para não praticar teletrabalho – Fábrica de Pneus.

RAZÃO PARA NÃO PRATICAR TELETRABALHO	Respostas	% Amostra
Não tenho interesse	6	66,7%
O tipo de trabalho requer presença	2	22,2%
Meu gerente ou empresa não apoiam o teletrabalho de forma geral	0	0%
Meu gerente ou empresa não me permitem	1	11,1%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Das 57 respostas dos teletrabalhadores é possível se verificar que o regime de teletrabalho não é novidade na empresa, pois 75,4% da amostra realiza a prática de teletrabalho há mais de 2 anos. Outro destaque é para a extensão do teletrabalho, onde 93,1% da amostra o pratica 1 dia por semana ou menos. Somente 21,1% dos teletrabalhadores declarou praticar um horário rígido de trabalho, ou seja, têm um horário fixo para início e término da jornada diária enquanto 66,7%, um horário parcialmente flexível, ou seja, devem cumprir determinada carga horária diária e/ou determinado horário núcleo de trabalho, embora a empresa não faça controle

formal de ponto. Quanto à qualidade dos recursos, referentes à equipamentos e Internet, verifica-se que 61,4% dos teletrabalhadores percebem ter em casa uma qualidade de recursos comparável a da empresa e somente 3 teletrabalhadores, ou seja, 5,3% da amostra percebem ter recursos em casa muito inferiores aos da empresa. A tabela 48 apresenta em detalhes as características da prática de teletrabalho seguida pelos teletrabalhadores. No questionário foram suprimidas algumas perguntas relativas a características globais do programa, obtidas na entrevista e complementares às informações da tabela 48, como:

- . Iniciativa da prática: a adesão à prática é voluntária, por parte do funcionário.
- . Local da prática: na residência do funcionário.
- . Formalização: É uma prática formal da empresa.

Tabela 48: Características do teletrabalho da amostra - Fábrica de Pneus.

CARACTERÍSTICAS	Respostas	% Amostra
<b>TEMPO DA PRÁTICA DE TELETRABALHO</b>		
Menos de 6 meses	2	3,5%
De 6 meses a 1 ano	3	5,3%
De 1 a 2 anos	9	15,8%
Mais de 2 anos	43	75,4%
<b>EXTENSÃO DA PRÁTICA DE TT</b>		
Um dia por mês ou menos	16	28,1%
2 ou 3 dias por mês	12	21,1%
1 dia por semana	25	43,9%
2 dia por semana	0	0%
3 dia por semana	0	0%
4 dia por semana	0	0%
5 dia por semana	4	7,0%
<b>HORÁRIO DO TELETRABALHO</b>		
Rígido	12	21,1%
Parcialmente flexível	38	66,7%
Completamente flexível	7	12,3%
<b>RECURSOS DE EQUIPAMENTO E INTERNET DE CASA</b>		
Qualidade muito inferior a da empresa	3	5,3%
Qualidade ligeiramente inferior a da empresa	12	21,1%
Qualidade comparável a da empresa	35	61,4%
Qualidade ligeiramente superior a da empresa	4	7,0%
Qualidade muito superior a da empresa	3	5,3%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Antes das análises de regressão sobre a base das respostas obtidas da Fábrica de Pneus, em relação ao conjunto total dos empregados e ao grupo de teletrabalhadores, foram realizadas

correlações entre as variáveis independentes com o objetivo de se verificar a existência de possíveis multicolinearidades entre elas. Dado o reduzido tamanho da amostra dos não teletrabalhadores, não foi possível a realização de regressões nesse grupo.

Para Sweeney, Williams e Anderson (2015, p.585), a multicolinearidade constitui um problema potencial se o valor absoluto do coeficiente de correlação amostral ultrapassar 0,7 entre quaisquer duas variáveis independentes.

A tabela 49 apresenta os coeficientes de correlação extraídos através da ferramenta de análise de dados disponível no Excel para as variáveis independentes, comuns para os teletrabalhadores e não teletrabalhadores. Da mesma forma, a tabela 50 apresenta as correlações entre as variáveis definidas para os teletrabalhadores. Em todas as correlações, não foram encontradas correlações acima de 0,7 entre variáveis independentes, o que significa não haver multicolinearidades perigosas. Foram encontradas apenas relações moderadas de colinearidade (> 0,5) entre Sobrecarga e Incapacidade.

Tabela 49: Correlação das variáveis independentes comuns – Fábrica de Pneus.

	Sexo	Instrução	Tempo de Empresa	Tipo de Trabalho	Teletrabalho?	Sobrecarga	Incapacidade
Sexo	1,00						
Instrução	-0,02	1,00					
Tempo de Empresa	0,18	0,00	1,00				
Tipo de Trabalho	-0,21	0,04	-0,04	1,00			
Teletrabalho?	0,14	-0,01	-0,15	0,04	1,00		
Sobrecarga	0,00	0,11	-0,18	0,07	0,02	1,00	
Incapacidade	0,15	0,01	-0,15	0,01	-0,11	<b>0,59</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação

Tabela 50: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores – Fábrica de Pneus.

	Tempo de Teletrabalho	Extensão do Teletrabalho	Horário de Teletrabalho	Recursos no Teletrabalho	Sexo	Instrução	Tempo de Empresa	Tipo de Trabalho	Sobrecarga	Incapacidade
Tempo de Teletrabalho	1,00									
Extensão do Teletrabalho	0,27	1,00								
Horário de Teletrabalho	0,21	0,09	1,00							
Recursos no Teletrabalho	0,00	-0,20	0,01	1,00						
Sexo	0,33	0,30	0,14	-0,04	1,00					
Instrução	0,02	-0,37	-0,07	0,23	-0,07	1,00				
Tempo de Empresa	0,23	0,34	-0,12	0,02	0,19	-0,03	1,00			
Tipo de Trabalho	-0,10	-0,15	-0,07	0,15	-0,24	0,03	-0,01	1,00		
Sobrecarga	0,06	0,06	0,16	-0,16	-0,07	0,15	-0,15	0,08	1,00	
Incapacidade	0,12	0,05	0,05	-0,20	0,15	0,04	-0,16	0,00	<b>0,55</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação

## 5.4 PESQUISA NA EMPRESA DE TELECOM

A pesquisa ocorreu em uma empresa multinacional de grande porte que presta serviços de telecomunicações, de agosto de 2018 a janeiro de 2019. Neste trabalho, denominada Empresa de Telecom.

### *1ª Fase: Entrevista com o RH*

Foi realizada, por telefone, com a líder do projeto de teletrabalho da empresa, ligada à área de Recursos Humanos. A seguir são descritas as informações coletadas na entrevista:

- **Quando adotaram a prática de teletrabalho?**

Foi adotado a partir de abril/ 2018.

- **Qual foi o objetivo do programa (qualidade de vida, redução de custos, outra)?**

Nesse primeiro momento qualidade de vida e aumento de produtividade, em um segundo momento, a partir do ano que vem redução de custos.

- **Que áreas da empresa estão com teletrabalho?**

Todas exceto diretoria Comercial que será contemplada até final de 2018. A expansão foi faseada.

- **Quantos empregados em teletrabalho? Corresponde a que percentual da empresa?**

Atualmente são 944 teletrabalhadores, o que corresponde a 7% dos 13.490 empregados, mas esse número deve crescer até o final de 2018, pois o projeto será ampliado.

- **Qual o modelo adotado?**

A tabela 51 apresenta as características do modelo de teletrabalho adotado na Empresa de Telecom.

Tabela 51: Dimensões do teletrabalho adotadas na Empresa de Telecom.

Dimensões do Teletrabalho	Descrição	Características
Extensão do Teletrabalho	Tempo Parcial	Pode trabalhar fora da empresa 1, 2, 3 ou 4 dia por semana, a critério da gerência imediata.
Horário de Teletrabalho	Parcialmente flexível	Tem que cumprir uma determinada carga horária diária, mas com flexibilidade para iniciar e terminar.
Localização do Teletrabalho	Qualquer	Não há imposição sobre o local de trabalho do empregado.
Iniciativa para o Teletrabalho	Empregado (voluntário)	O teletrabalho é opcional.
Formalização do Teletrabalho	Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

- Qual foi o critério de elegibilidade para a participação do teletrabalho?**  
 Já utilizar o notebook da empresa e gestor decidir para que escopo e infraestrutura é possível se trabalhar de qualquer lugar.
- Algum perfil de empregado ficou fora do programa?**  
 Estão fora de programa de teletrabalho, os estagiários, os jovens aprendizes e as secretárias.
- Fazem algum controle de ponto (jornada)?**  
 Sim, por aplicativo.
- Enfrentam ou enfrentaram alguma dificuldade na implantação do modelo de teletrabalho?**  
 Possibilidade de usar sistemas devido a regras de segurança da informação e resistência de gestores em relação a gestão de resultados e a não ter o colaborador presencialmente.
- Sobre a possibilidade de reversibilidade da prática de teletrabalho, o regime de teletrabalho pode ser alterado para o presencial por determinação da empresa?**  
 Sim.
- E por vontade do empregado, o regime de teletrabalho pode ser alterado para presencial?**  
 Sim.

- **O que a empresa fornece ao teletrabalhador?**

A tabela 52 apresenta os recursos fornecidos aos empregados que aderem à prática de teletrabalho.

Tabela 52: Recursos fornecidos pela Empresa de Telecom aos teletrabalhadores.

ITEM	SIM / NÃO	COMENTÁRIOS
Mobiliário	( )SIM (X)Não	
Telefone Celular	(X)SIM ( )Não	Para todos os colaboradores, teletrabalhadores ou não.
Computador	(X)SIM ( )Não	
Impressora	( )SIM (X)Não	
Energia	( )SIM (X)Não	
Internet	( )SIM (X)Não	
Help Desk	(X)SIM ( )Não	Para todos os colaboradores, teletrabalhadores ou não..
Telefone Fixo	( )SIM (X)Não	
Sistemas	(X)SIM ( )Não	
Softwares	(X)SIM ( )Não	
Videoconferência	(X)SIM ( )Não	
CHAT Interno	(X)SIM ( )Não	
Material de Escritório	( )SIM (X)Não	

Fonte: Dados coletados durante entrevista com a líder do projeto de teletrabalho.

- **Quais os resultados alcançados em relação à:**

- *Absenteísmo (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Licença Médica (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Turnover (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho);*
- *Produtividade (Média da equipe convencional e da equipe em teletrabalho).*

Não fizeram medições comparativas.

## **2ª Fase: Aplicação do questionário – quantitativa**

Como não houve interesse da área de recursos humanos da empresa, a pesquisa foi divulgada pela própria autora, através do LinkedIn®, uma rede social de negócios, durante o mês de janeiro de 2019.

Considerando que o público alvo era o conjunto de todos os empregados da empresa, lotados no Brasil, num total de 13.486, a estratégia de divulgação pelo LinkedIn® foi:

- 1º Filtrar pelo nome da empresa, todos os funcionários da empresa sediados no Brasil.
- 2º Solicitar conexão a uma grande quantidade dos empregados, resultantes da primeira filtragem.
- 3º Enviar mensagem individual com o convite para a participação na pesquisa, a cada um que aceitou a solicitação de conexão.

A figura 22 apresenta o texto redigido e enviado através da facilidade “Mensagens” do aplicativo LinkedIn® aos empregados que deram aceite à conexão, os convidando para participar da pesquisa.

Oi <nome da pessoa conectada>!  
 Obrigada por aceitar meu convite de conexão.  
 Saí da *Empresa de Telecom* para terminar um doutorado em Engenharia de Produção. Se você ainda trabalha na *Empresa de Telecom*, peço, por favor, 10 minutos do seu tempo para responder minha pesquisa sobre o Teletrabalho.  
 Todos os empregados da Empresa de Telecom podem responder à pesquisa, sejam praticantes ou não do teletrabalho. Vale ressaltar que os respondentes não são identificados e o nome da empresa não será divulgado.  
 Outra observação é que o firewall das empresas costuma bloquear pesquisas, assim, por favor tente responder fora da empresa ou por celular (deitado).  
 Por favor, responda à pesquisa, clicando no link: [TeletrabalhonaEmpresadeTelecom](#)  
 MUITÍSSIMO obrigada! Feliz 2019!!!  
 Bjs,  
 Simone Metello

Figura 22: Convite aos empregados da Empresa de Telecom para participar na pesquisa.

Fonte: Modelo de mensagem enviada pela autora para divulgar a pesquisa.

O questionário foi respondido por 243 funcionários da empresa, sendo 175 por praticantes do teletrabalho e 68 por não teletrabalhadores. A tabela 53 apresenta o número total de funcionários, discriminado pela prática de teletrabalho e a amostra coletada.

Tabela 53: Participação dos empregados da Empresa de Telecom na pesquisa.

AMOSTRA DE 66 RESPOSTAS		NºRespostas	% Amostra	Empresa	%Empresa
PRATICANTE DE TELETRABALHO	NÃO	68	28%	13.490	0,5%
	SIM	175	72%	944	18,5%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 54 apresenta o perfil dos respondentes em relação ao sexo, grau de instrução, tempo de empresa e tipo de atividade. Destaca-se o alto nível de instrução dos respondentes, onde 97,6% dos respondentes tem graduação ou pós-graduação e a predominância de tarefas diversificadas, com 71,2% dos respondentes.

Tabela 54: Perfil dos respondentes da Empresa de Telecom na pesquisa.

SEXO	NºRespostas	% Amostra
FEMININO	71	29,2%
MASCULINO	172	70,8%
<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>		
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0%
ENSINO MÉDIO	6	2,5%
GRADUAÇÃO COMPLETA	92	37,9%
PÓS-GRADUAÇÃO	145	59,7%
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>		
MENOS DE 1 ANO	10	4,1%
DE 1 A 5 ANOS	56	23,0%
DE 6 A 10 ANOS	70	28,8%
DE 11 A 15 ANOS	53	21,8%
MAIS DE 15 ANOS	54	22,2%
<b>TIPO DE ATIVIDADE</b>		
TAREFAS ROTINEIRAS E REPETITIVAS	70	28,8%
TAREFAS DIVERSIFICADAS	173	71,2%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

A tabela 55 apresenta as razões colocadas pelos 68 não teletrabalhadores respondentes para não praticar o teletrabalho. Verifica-se que a falta de permissão para a prática foi a principal razão, apontada por 30 trabalhadores, o que representou 44,1% da amostra.

Tabela 55: Razão para não praticar teletrabalho – Empresa de Telecom.

RAZÃO PARA NÃO PRATICAR TELETRABALHO	Respostas	% Amostra
Não tenho interesse	12	17,6%
O tipo de trabalho requer presença	22	32,4%
Meu gerente ou empresa não apoiam o teletrabalho de forma geral	4	5,9%
Meu gerente ou empresa não me permitem	30	44,1%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Das 175 respostas dos teletrabalhadores é possível se verificar que 72% da amostra pratica o teletrabalho, um dia por semana ou menos. Somente 10,9% dos teletrabalhadores declarou praticar um horário rígido de trabalho, ou seja, têm um horário fixo para início e término da jornada diária enquanto 64,6%, um horário parcialmente flexível, ou seja, devem cumprir determinada carga horária diária e/ou determinado horário núcleo de trabalho. Quanto à qualidade dos recursos, referentes à equipamentos e Internet, verifica-se que 40% dos teletrabalhadores percebem ter em casa uma qualidade de recursos inferior a da empresa. A tabela 56 apresenta em detalhes as características da prática de teletrabalho seguida pelos teletrabalhadores. No questionário foram suprimidas algumas perguntas relativas a

características globais do programa, obtidas na entrevista e complementares às informações da tabela 56, como:

- . Iniciativa da prática: a adesão à prática é voluntária, por parte do funcionário.
- . Local da prática: livre escolha do empregado.
- . Formalização: É uma prática formal da empresa.

Tabela 56: Características do teletrabalho da amostra – Empresa de Telecom.

CARACTERÍSTICAS	Respostas	% Amostra
<b>TEMPO DA PRÁTICA DE TELETRABALHO</b>		
Menos de 6 meses	64	36,6%
De 6 meses a 1 ano	23	13,1%
De 1 a 2 anos	23	13,1%
Mais de 2 anos	65	37,1%
<b>EXTENSÃO DA PRÁTICA DE TT</b>		
Um dia por mês ou menos	16	9,1%
2 ou 3 dias por mês	18	10,3%
1 dia por semana	92	52,6%
2 dias por semana	29	16,6%
3 dias por semana	7	4,0%
4 dias por semana	2	1,1%
5 dias por semana	11	6,3%
<b>HORÁRIO DO TELETRABALHO</b>		
Rígido	19	10,9%
Parcialmente flexível	113	64,6%
Completamente flexível	43	24,6%
<b>RECURSOS DE EQUIPAMENTO E INTERNET DE CASA</b>		
Qualidade muito inferior a da empresa	23	13,1%
Qualidade ligeiramente inferior a da empresa	47	26,9%
Qualidade comparável a da empresa	87	49,7%
Qualidade ligeiramente superior a da empresa	10	5,7%
Qualidade muito superior a da empresa	8	4,6%

Fonte: Dados coletados pelo autor na pesquisa quantitativa.

Antes da análise de regressão entre as variáveis coletadas nas respostas obtidas na Empresa de Telecom, foram realizadas correlações entre as variáveis com o objetivo de se verificar a existência de possíveis multicolinearidades entre as variáveis independentes. Para Sweeney, Williams e Anderson (2015, p.585), a multicolinearidade constitui um problema potencial se o valor absoluto do coeficiente de correlação amostral ultrapassar 0,70 entre quaisquer duas variáveis independentes. A tabela 57 apresenta os coeficientes de correlação extraídos através da ferramenta de análise de dados disponível no Excel para as variáveis independentes, comuns para os teletrabalhadores e não teletrabalhadores. Da mesma forma, as

tabelas 58 e 59 apresentam as correlações entre as variáveis definidas para os teletrabalhadores e não teletrabalhadores, respectivamente. Nas três correlações, não foram encontradas correlações acima de 0,7 entre variáveis independentes, o que significa não haver multicolinearidades perigosas. Foram encontradas apenas relações moderadas de colinearidade (> 0,5) entre Sobrecarga e Incapacidade.

Tabela 57: Correlação das variáveis independentes comuns – Empresa de Telecom.

	<i>Teletrabalho?</i>	<i>Sexo</i>	<i>Instrução</i>	<i>Tempo de Empresa</i>	<i>Tipo de Trabalho</i>	<i>Sobrecarga</i>	<i>Incapacidade</i>
Teletrabalho?	1,00						
Sexo	0,02	1,00					
Instrução	0,27	-0,06	1,00				
Tempo de Empresa	0,15	0,11	0,24	1,00			
Tipo de Trabalho	0,15	0,17	0,12	0,19	1,00		
Sobrecarga	-0,12	-0,13	0,11	-0,03	-0,06	1,00	
Incapacidade	-0,20	-0,01	-0,07	-0,06	-0,15	<b>0,58</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação.

Tabela 58: Correlação das variáveis independentes dos teletrabalhadores – Empresa de Telecom.

	<i>Sexo</i>	<i>Instrução</i>	<i>Tempo de Empresa</i>	<i>Tipo de Trabalho</i>	<i>Tempo de Teletrabalho</i>	<i>Extensão do Teletrabalho</i>	<i>Horário de Teletrabalho</i>	<i>Recursos no Teletrabalho</i>	<i>Sobrecarga</i>	<i>Incapacidade</i>
Sexo	1,00									
Instrução	-0,02	1,00								
Tempo de Empresa	0,15	0,23	1,00							
Tipo de Trabalho	0,17	0,10	0,13	1,00						
Tempo de Teletrabalho	0,12	0,03	0,22	0,09	1,00					
Extensão do Teletrabalho	0,00	-0,08	-0,12	-0,02	0,17	1,00				
Horário de Teletrabalho	0,08	0,04	0,08	0,16	0,34	0,18	1,00			
Recursos no Teletrabalho	0,09	0,06	-0,03	-0,03	-0,23	0,00	-0,03	1,00		
Sobrecarga	-0,15	0,11	0,00	-0,09	-0,07	0,06	-0,12	-0,09	1,00	
Incapacidade	-0,05	-0,11	-0,04	-0,10	0,00	-0,05	-0,13	-0,02	<b>0,52</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação.

Tabela 59: Correlação das variáveis independentes dos não teletrabalhadores – Empresa de Telecom.

	<i>Trabalho requer Presença</i>	<i>Gerência não Apoia</i>	<i>Não Tem Permissão</i>	<i>Sexo</i>	<i>Instrução</i>	<i>Tempo de Empresa</i>	<i>Tipo de Trabalho</i>	<i>Sobrecarga</i>	<i>Incapacidade</i>
Trabalho requer Presença	1,00								
Gerência não Apoia	-0,17	1,00							
Não Tem Permissão	<b>-0,61</b>	-0,22	1,00						
Sexo	0,19	-0,24	0,02	1,00					
Instrução	-0,02	0,07	-0,06	-0,15	1,00				
Tempo de Empresa	0,13	-0,07	-0,15	0,01	0,16	1,00			
Tipo de Trabalho	0,05	0,08	-0,25	0,17	0,06	0,26	1,00		
Sobrecarga	-0,09	0,07	0,21	-0,07	0,22	-0,04	0,05	1,00	
Incapacidade	-0,10	-0,02	0,24	0,06	0,10	-0,03	-0,15	<b>0,66</b>	1,00

Fonte: Tabela apresentada pelo Excel em resposta à ferramenta de análise de dados correlação.

## 5.5 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS PESQUISADAS

Para uma melhor compreensão dos resultados, apresentados no item 6, foram resumidas na tabela 60, as principais características das amostras coletadas em cada empresa e apresentados nos parágrafos seguintes, alguns pontos de destaque.

Analisando as características gerais das empresas e das amostras, verifica-se que a Empresa de TI e a Empresa de P&D são empresas públicas, enquanto a Empresa de Telecom e a Fábrica de Pneus são privadas.

Quanto aos tamanhos das amostras, destaca-se o relevante número de respostas obtidas na Empresa de TI e na Empresa de Telecom, tanto no grupo dos teletrabalhadores, quanto aos não teletrabalhadores. Na Empresa de P&D e na Fábrica de Pneus, as amostras dos grupos de teletrabalhadores foi relevante, mas não foram expressivas, as amostras referentes aos não teletrabalhadores das duas empresas.

Destaca-se também na composição geral das amostras:

- Sexo: 71% dos respondentes da Empresa de Telecom serem do sexo masculino;
- Grau de Instrução: 78% dos respondentes da Empresa de P&D, têm nível de pós-graduação.
- Tempo de Empresa, os mais antigos: 40% dos respondentes da Empresa de TI têm mais de 15 anos de empresa,
- Tempo de Empresa, os mais novos: 46% da Empresa de P&D têm menos de 5 anos.
- Tipo de Trabalho, o mais diversificado: 82% dos respondentes da Fábrica de Pneus consideram suas atividades diversificadas.
- Tipo de Trabalho, o mais rotineiro: 38% dos respondentes da Empresa de TI, consideram suas atividades rotineiras e repetitivas.

Tabela 60: Comparação entre as empresas pesquisadas.

	EMPRESA DE TI	EMPRESA DE P&D	EMPRESA DE TELECOM	FÁBRICA DE PNEUS
Tipo Empresa	Pública	Pública	Privada	Privada
Porte	Grande	Média	Grande	Grande
Início prática Teletrabalho	2005/abr 2018	2017	abr/18	2014
Extensão do Teletrabalho padrão	5 dias/semana	2 dias/semana	1, 2, 3 ou 4 dias/semana	1 dia /semana
Horário de Teletrabalho	Parcialmente flexível	Rígido	Parcialmente flexível	Parcialmente flexível
Iniciativa para a prática	Voluntária	Voluntária	Voluntária	Voluntária
Local da Prática	Residência	Residência	Qualquer	Residência
Elegibilidade (principais)	6h de trabalho e desempenho	Cargo e características pessoais	Ter <i>notebook</i> e liberação do gestor	Área administrativa e ter <i>notebook</i> .
<b>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA</b>				
Tamanho da Amostra	255	68	243	66
Teletrabalhadores	99 - 38,8%	52 - 76,5%	175 - 72%	57 - 86,4%
Não teletrabalhadores	156 - 61,2%	16 - 23,5%	68 - 28%	9 - 13,6%
<b>SEXO</b>				
Sexo Feminino	111 - 43,5%	32 - 47,1%	71 - 29,2%	25 - 37,9%
Sexo Masculino	144 - 56,5%	36 - 52,9%	172 - 70,8%	41 - 62,1%
<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>				
Ensino Fundamental	1 - 0,4%	0	0 - 0%	0 - 0%
Ensino Médio	25 - 9,8%	1 - 1,5%	6 - 2,5%	3 - 4,5%
Graduação Completa	85 - 33,3%	14 - 20,6%	92 - 37,9%	24 - 36,4%
Pós-Graduação	144 - 56,5%	53 - 77,9%	145 - 59,7%	39 - 59,1%
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>				
Menos de 1 ano de empresa	0 - 0%	4 - 5,9%	10 - 4,1%	1 - 1,5%
De 1 a 5 anos de empresa	27 - 10,6%	27 - 39,7%	56 - 23,0%	6 - 9,1%
De 6 a 10 anos de empresa	65 - 25,5%	18 - 26,5%	70 - 28,8%	18 - 27,3%
De 11 a 15 anos de empresa	61 - 23,9%	11 - 16,2%	53 - 21,8%	19 - 28,8%
Mais de 15 anos de empresa	102 - 40,0%	8 - 11,8%	54 - 22,2%	22 - 33,3%
<b>TIPO DE TRABALHO</b>				
Tarefas Rotineiras e Repetitivas	96 - 37,6%	19 - 27,9%	70 - 28,8%	12 - 18,2%
Tarefas Diversificadas	159 - 62,4%	49 - 72,1%	173 - 71,2%	54 - 81,8%
<b>RAZÃO PARA NÃO PRATICAR TELETRABALHO</b>				
Não tenho interesse	47 - 30,1%	1 - 6,3%	12 - 17,6%	6 - 66,7%
O tipo de trabalho requer presença	48 - 30,8%	5 - 31,3%	22 - 32,4%	2 - 22,2%
Meu gerente ou empresa não apoiam o teletrabalho de forma geral	42 - 26,9%	0 - 0%	4 - 5,9%	0 - 0%
Meu gerente ou empresa não me permitem	19 - 12,2%	10 - 62,5%	30 - 44,1%	1 - 11,1%
<b>TEMPO DA PRÁTICA DE TELETRABALHO</b>				
Menos de 6 meses	41 - 41,4%	7 - 13,5%	64 - 36,6%	2 - 3,5%
De 6 meses a 1 ano	29 - 29,3%	19 - 36,5%	23 - 13,1%	3 - 5,3%
De 1 a 2 anos	1 - 1,0%	12 - 23,1%	23 - 13,1%	9 - 15,8%
Mais de 2 anos	28 - 28,3%	14 - 26,9%	65 - 37,1%	43 - 75,4%
<b>EXTENSÃO DA PRÁTICA DE TELETRABALHO</b>				
Um dia por mês ou menos	6 - 6,1%	5 - 9,6%	16 - 9,1%	16 - 28,1%
2 ou 3 dias por mês	1 - 1,0%	2 - 3,8%	18 - 10,3%	12 - 21,1%
1 dia por semana	0	1 - 1,9%	92 - 52,6%	25 - 43,9%
2 dias por semana	0	37 - 71,2%	29 - 16,6%	0
3 dias por semana	1 - 1,0%	1 - 1,9%	7 - 4,0%	0
4 dias por semana	13 - 13,1%	2 - 3,8%	2 - 1,1%	0
5 dias por semana	78 - 78,8%	4 - 7,7%	11 - 6,3%	4 - 7,0%
<b>HORÁRIO DO TELETRABALHO</b>				
Rígido	47 - 47,5%	9 - 17,3%	19 - 10,9%	12 - 21,1%
Parcialmente flexível	48 - 48,5%	36 - 69,2%	113 - 64,6%	38 - 66,7%
Completamente flexível	4 - 4,0%	7 - 13,5%	43 - 24,6%	7 - 12,3%
<b>RECURSOS DE EQUIPAMENTO E INTERNET DE CASA</b>				
Qualidade muito inferior a da empresa	1 - 1,0%	0	23 - 13,1%	3 - 5,3%
Qualidade ligeiramente inferior a da empresa	11 - 11,1%	13 - 25%	47 - 26,9%	12 - 21,1%
Qualidade comparável a da empresa	71 - 71,7%	38 - 73,1%	87 - 49,7%	35 - 61,4%
Qualidade ligeiramente superior a da empresa	10 - 10,1%	1 - 1,9%	10 - 5,7%	4 - 7,0%
Qualidade muito superior a da empresa	6 - 6,1%	0 - 0%	8 - 4,6%	3 - 5,3%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados coletados.

Conforme planejado na fase de metodologia de pesquisa, procurou-se pesquisar empresas que adotaram diferentes práticas de teletrabalho. A extensão do teletrabalho, ou seja, o número de dias por semana em que a prática é realizada foi a maior diferença observada já na fase das entrevistas com as áreas de recursos humanos de cada empresa. Na Empresa de TI, o padrão é realizar a prática 5 dias por semana, fato comprovado na fase quantitativa, onde 79% da amostra, respondeu realizar a prática durante toda a semana. Na Empresa de P&D, o padrão é realizar a prática 2 dias por semana, fato comprovado na fase quantitativa, onde 71% da amostra de teletrabalhadores confirmou essa frequência de teletrabalho. Na Fábrica de Pneus, o padrão é praticar teletrabalho apenas uma vez por semana. Essa frequência foi confirmada por 44% dos teletrabalhadores e 49% declararam praticar de 1 a 3 dias por mês. Já a Empresa de Telecom não adota um único padrão quanto a frequência da prática, libera as gerências para adotarem com seus respectivos empregados, 1, 2, 3 ou 4 vezes por semana. Assim, apesar de 52% dos teletrabalhadores declararem que realizam a prática 1 vez de semana, 19% da amostra declarou praticar menos de uma vez por semana e 29%, duas ou mais vezes.

A amostra onde os trabalhadores praticam há mais tempo o teletrabalho foi a da Fábrica de Pneus, onde 75% dos respondentes declararam realizar a prática há mais de 2 anos. Por outro lado, a amostra onde foram encontrados os mais recentes praticantes de teletrabalho foi a da Empresa de TI, onde 41% da amostra realiza a prática há menos de 6 meses.

Quanto ao horário de teletrabalho, o destaque é a Empresa de TI onde 47% dos respondentes declarou ter um horário rígido de trabalho e 48%, horário parcialmente flexível. Destoa das amostras obtidas nas outras empresas, onde mais de 65% tem um horário parcialmente flexível.

Quanto aos recursos de equipamento e Internet no local da prática de teletrabalho, o destaque é na Empresa de Telecom, onde 13% dos respondentes declararam ter recursos em casa muito inferiores aos da empresa e 27%, recursos ligeiramente inferiores aos da empresa,

Considerando os dois grupos de não teletrabalhadores mais expressivos, os da Empresa de TI e da Empresa de Telecom, o destaque é a motivação da não realização da prática por falta de permissão colocado por 44% dos respondentes da Empresa de Telecom, enquanto essa motivação aparece em apenas 12% das respostas da Empresa de TI.

## 6 RESULTADOS

Para cada atitude do empregado, além das regressões com os dados coletados em cada uma das quatro empresas pesquisadas (Empresa de TI, Empresa de P&D, Fábrica de Pneus e Empresa de Telecom), foram realizadas regressões com uma base composta com os dados das quatro empresas em conjunto, representada nas tabelas com a denominação “Juntas”. Dentro de cada empresa e para cada atitude do empregado, foram realizados três recortes para as regressões:

- Com todos os empregados, teletrabalhadores e não teletrabalhadores (sigla GE), considerou-se apenas as variáveis independentes comuns a todos os empregados.
- Com os empregados não teletrabalhadores (sigla NT), foram consideradas todas as variáveis independentes comuns a todos e mais a variável Razão para não praticar o teletrabalho. Vale ressaltar que não foram realizadas regressões com os grupos de não teletrabalhadores da Empresa de P&D e da Fábrica de Pneus, pelo baixo número de respondentes dessa categoria.
- Com os empregados praticantes de teletrabalho (sigla TT), foram consideradas todas as variáveis independentes comuns a todos e mais as variáveis específicas do teletrabalho: há quanto tempo pratica teletrabalho, extensão da prática, horário de teletrabalho e recursos no local da prática.

Nos subitens a seguir são apresentados os resultados obtidos para cada aspecto analisado.

### 6.1 COMPROMETIMENTO AFETIVO

O comprometimento afetivo refere-se ao vínculo emocional do empregado, à identificação e ao envolvimento com a organização. Empregados com um forte comprometimento afetivo continuam trabalhando na organização porque querem fazê-lo (ALLEN & MEYER, 1990).

Nos subitens a seguir são detalhados todos os resultados encontrados nas regressões realizadas para o comprometimento afetivo, porém a tabela 61 faz um resumo desses resultados.

Tabela 61: Resultados das Regressões - Comprometimento Afetivo.

RESULTADOS COMPROMETIMENTO AFETIVO	EMPRESA PESQUISADA				
	TI	P&D	Pneus	Telecom	Juntas
Quanto maior o tempo de empresa, maior o comprometimento.	GE-TT-NT	GE-TT	GE-TT	GE-NT	GE-TT-NT
Quanto maior a percepção de incapacidade, menor o comprometimento.		GE	GE-TT	GE-TT	GE-TT-NT
Quanto mais antiga é a prática do teletrabalho, maior o comprometimento.				TT	
Quanto maior o grau de instrução, menor o comprometimento.				TT	GE-TT
Se trabalho diversificado, maior o comprometimento.				GE - NT	GE
Quanto maior a extensão do teletrabalho, maior o comprometimento.					TT
Sem permissão de praticar teletrabalho, com menor comprometimento.					NT
A empresa influencia o comprometimento.					TT

Fonte: Resultados das regressões realizadas pelo autor.

Legenda:

GE: Resultado obtido com todos os trabalhadores da empresa pesquisada;

TT: Resultado obtido com os teletrabalhadores da empresa pesquisada;

NT: Resultado obtido com os não teletrabalhadores da empresa pesquisada

### 6.1.1 Grupo Teletrabalhadores & Não Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões para as variáveis independentes comuns a todos os empregados: *sexo, grau de instrução, tempo de empresa, tipo de trabalho, percepção de sobrecarga e incapacidade*, além da variável sobre a *prática ou não de teletrabalho*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando todos os trabalhadores, mas também dos recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores.

As tabelas 62 e 63 apresentam os resultados obtidos nas regressões considerando todos os empregados, teletrabalhadores ou não, referentes ao comprometimento afetivo com os dados colhidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 62 apresenta a regressão completa, considerando todas as variáveis independentes da pesquisa. Para refinar os resultados obtidos na tabela 62 foram realizadas outras regressões com o comprometimento afetivo, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 63.

Tabela 62: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento Afetivo.

REGRESSÃO CP AFETIVO COMPLETA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1699		0,2775		0,1269		0,2822	0,28224	0,1652	
R-quadrado ajustado	0,1464		0,1932		0,1009		0,1956	0,19561	0,1545	
F	7,2210		3,2928		4,8808		3,2582		15,4151	
F de significação	0,0000		0,0050		0,0000		0,0055		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,3855	0,0000	4,1056	0,0000	3,7294	0,0000	3,5575	0,0000	3,7463	0,0000
Teletrabalho?	0,0571	0,5400	0,1362	0,5522	0,2082	<b>0,0559</b>	0,2550	0,2853	0,0522	0,3936
Sexo	0,0548	0,5591	-0,0151	0,9331	-0,1126	0,2789	-0,0594	0,7321	-0,0662	0,2598
Instrução	-0,0751	0,2905	-0,1489	0,4661	-0,1384	0,1315	-0,1632	0,2263	-0,1150	<b>0,0158</b>
Tempo de Empresa	0,2544	<b>0,0000</b>	0,2043	<b>0,0131</b>	0,1121	<b>0,0066</b>	0,2213	<b>0,0066</b>	0,1783	<b>0,0000</b>
Tipo de trabalho	0,1641	<b>0,0819</b>	0,1211	0,5575	0,1873	<b>0,0775</b>	0,1046	0,6122	0,1519	<b>0,0155</b>
Sobrecarga	0,0222	0,5076	-0,0453	0,4553	-0,0138	0,6360	0,0384	0,4443	-0,0121	0,5212
Incapacidade	-0,0726	<b>0,0870</b>	-0,1455	<b>0,0428</b>	-0,0718	<b>0,0228</b>	-0,1552	<b>0,0099</b>	-0,0970	<b>0,0000</b>
Empresa									0,0188	0,5576

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 63: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento Afetivo.

REGRESSÃO CP AFETIVO ENXUTA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1617		0,2628		0,11341		0,2363		0,1613	
R-quadrado ajustado	0,1517		0,2401		0,09851		0,2121		0,1559	
F	16,1381		11,5869		7,6108		9,7467		30,1401	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000		0,0002		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,2441	0,0000	3,8089	0,0000	3,3553	0,0000	3,5651	0,0000	3,7581	0,0000
Teletrabalho?					0,1717	0,1049				
Sexo										
Instrução									-0,1135	<b>0,0155</b>
Tempo de Empresa	0,2651	<b>0,0000</b>	0,2156	<b>0,0026</b>	0,0957	0,0173	0,1932	<b>0,0115</b>	0,1777	<b>0,0000</b>
Tipo de trabalho	0,1649	0,0713			0,1602	0,1254			0,1493	<b>0,0151</b>
Sobrecarga										
Incapacidade	-0,0585	0,0952	-0,1894	<b>0,0003</b>	-0,0805	0,0017	-0,1403	<b>0,0026</b>	-0,1068	<b>0,0000</b>
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados sugerem fortemente que quanto maior o tempo que o empregado está na empresa, maior o seu comprometimento afetivo. Este resultado se mostrou significativo (valor- $p < 0,05$ ) em todas as quatro empresas pesquisadas e na base composta pela junção dos dados obtidos em cada uma delas, referida nas tabelas, como “Juntas”, conforme detalhado nas tabelas 63, com todos os trabalhadores, 65, com o recorte dos teletrabalhadores e 67, com os não teletrabalhadores.

Outro fator geral que aparece como favorável ao comprometimento afetivo é o exercício de atividades caracterizadas por tarefas diversificadas e nada rotineiras. Esse resultado apareceu na base composta por todas as empresas juntas (“Juntas”) na tabela 63, mas também para o grupo de não teletrabalhadores da Empresa de Telecom, conforme mostra a tabela 67.

Há fortes indícios que quanto maior a percepção de incapacidade, pior é o comprometimento afetivo do empregado. Esse resultado foi encontrado em três empresas pesquisadas, Empresa de P&D, Fábrica de Pneus, Empresa de Telecomunicações, e na base conjunta (Juntas), conforme detalhado nas tabelas 63, 65 e 67.

A pesquisa também sugere que quanto maior o grau de instrução do empregado, pior o seu comprometimento afetivo. Esse resultado foi encontrado na base composta pelas respostas gerais de todos os trabalhadores das quatro empresas juntas (“Juntas”), mas também considerando apenas o recorte dos teletrabalhadores da Empresa de Telecom e das quatro empresas juntas (“Juntas”), conforme detalhado nas tabelas 63 e 65. Outros fatores fora do escopo dessa pesquisa parecem ter influência, pois embora o grau de instrução dos respondentes da Empresa de P&D seja o mais elevado entre as quatro empresas, ela apresentou o segundo maior índice médio de comprometimento afetivo, conforme mostra o resultado da análise de variância entre as médias de comprometimento afetivo das quatro empresas na figura 23.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
TI	255	1039,5	4,076	0,5837		
TELECOM	243	902	3,712	0,5620		
PNEUS	66	259,5	3,932	0,4863		
P&D	68	274,7	4,039	0,5308		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	17,73	3	5,911	10,5632	8,74963E-07	2,6191
Dentro dos grupos	351,43	628	0,560			
Total	369,17	631				
Valor de F > F crítico			Comprovam a			
valor-P < 0,05			significância do fator Empresa			

Figura 23: ANOVA - Comprometimento Afetivo X Empresas Pesquisadas.

Fonte: Realizado pela autora na ferramenta Excel®.

### 6.1.2 Grupo Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação ao comprometimento afetivo para as variáveis independentes específicas sobre a prática de teletrabalho: *há quanto tempo realiza a prática de teletrabalho, extensão da prática de teletrabalho, horário de teletrabalho e recursos no local onde realiza a prática*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando os recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores.

As tabelas 64 e 65 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento afetivo. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 64 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além das variáveis específicas para os teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 64 foram realizadas outras regressões com o comprometimento afetivo, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 65.

Tabela 64: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo.

REGRESSÃO CP AFETIVO COMPLETA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,2805		0,2435		0,1105		0,3779		0,1613	
R-quadrado ajustado	0,1987		0,0590		0,0563		0,2426		0,1365	
F	3,4307		1,3199		2,0375		2,7939		6,4888	
F de significação	0,0008		0,2525		0,0326		0,0087		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,1899	0,0000	3,0384	0,0011	4,3213	0,0000	3,8619	0,0000	3,6086	0,0000
Tempo de Teletrabalho	0,0611	0,2255	0,0373	0,7408	0,1031	<b>0,0192</b>	-0,2364	<b>0,0518</b>	0,0453	<b>0,1072</b>
Extensão do teletrabalho	0,0782	<b>0,0884</b>	0,0399	0,5550	-0,0320	0,4123	0,0174	0,7915	0,0559	<b>0,0026</b>
Horário de Teletrabalho	0,1135	0,2876	0,0276	0,8830	0,0571	0,5476	0,2221	0,1367	0,0457	0,4180
Recursos no teletrabalho	-0,1296	0,1227	0,1560	0,4268	0,0165	0,7683	0,1574	0,1297	0,0233	0,5500
Sexo	0,1270	0,3009	-0,0501	0,8014	-0,1148	0,3250	0,1023	0,5917	-0,0742	0,2753
Instrução	-0,0729	0,4217	0,0493	0,8618	-0,2446	<b>0,0283</b>	-0,2088	0,1716	-0,1663	<b>0,0043</b>
Tempo de Empresa	0,2139	<b>0,0041</b>	0,2230	<b>0,0278</b>	0,0574	0,2156	0,2408	<b>0,0062</b>	0,1253	<b>0,0000</b>
Tipo de trabalho	0,1201	0,3203	0,0623	0,8139	-0,0082	0,9461	-0,0034	0,9876	0,0629	0,4030
Sobrecarga	0,0788	<b>0,0885</b>	0,0149	0,8068	-0,0119	0,7211	0,0695	0,1872	0,0103	0,6297
Incapacidade	-0,0885	0,1210	-0,0692	0,3968	-0,0684	<b>0,0794</b>	-0,1381	<b>0,0214</b>	-0,0814	<b>0,0018</b>
Empresa									0,0830	<b>0,0397</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 65: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo.

REGRESSÃO CP AFETIVO ENXUTA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1979		0,1769		0,0907		0,2497		0,1545	
R-quadrado ajustado	0,1725		0,1604		0,0747		0,2073		0,1410	
F	7,8110		10,7434		5,6828		5,8809		11,4499	
F de significação	0,0001		0,0019		0,0010		0,0015		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,9466	0,0000	3,6079	0,0000	4,2626	0,0000	3,902	0,000	3,6565	0,0000
Tempo de Teletrabalho					0,1104	<b>0,0040</b>	-0,164	0,150	0,0483	0,0728
Extensão do teletrabalho	0,0626	0,1468							0,0532	<b>0,0031</b>
Horário de Teletrabalho										
Recursos no teletrabalho										
Sexo										
Instrução					-0,2066	<b>0,0468</b>			-0,1495	<b>0,0086</b>
Tempo de Empresa	0,2616	<b>0,0001</b>	0,2481	<b>0,0019</b>			0,226	<b>0,006</b>	0,1276	<b>0,0000</b>
Tipo de trabalho										
Sobrecarga	0,0414	0,2861								
Incapacidade					-0,0761	<b>0,0176</b>	-0,109	<b>0,027</b>	-0,0778	<b>0,0004</b>
Empresa									0,0866	<b>0,0305</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto mais antiga é a prática do teletrabalho, maior o comprometimento afetivo. Esse resultado foi obtido na regressão realizada com os dados obtidos no recorte dos 175 teletrabalhadores da Empresa de Telecom ( $\beta = 0,1104$  e valor-p = 0,0040), conforme detalhado na tabela 65.

Outro resultado indicado nas regressões é que quanto maior a extensão do teletrabalho, maior o comprometimento afetivo. Esse resultado foi obtido nas regressões realizadas com os dados obtidos no recorte dos 383 teletrabalhadores da base conjunta com 4 empresas pesquisadas ( $\beta = 0,053$  e valor-p = 0,0031), conforme mostrado na tabela 65. Porém, vale ressaltar que nessa regressão o fator Empresa se mostrou significativo e pode ter influenciado o resultado, visto a Empresa de TI ser a que pratica teletrabalho com maior extensão e ter a maior média de comprometimento afetivo.

### 6.1.3 Grupo Não Teletrabalhadores

As tabelas 66 e 67 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que não praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento afetivo. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 66 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além da variável *Razão para não praticar o teletrabalho*, específica para os não teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 66 foram realizadas outras regressões com o comprometimento afetivo, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 67.

Tabela 66: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo.

REGRESSÃO CP AFETIVO COMPLETA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,1697		0,3042		0,2460	
R-quadrado ajustado	0,1185		0,1963		0,2143	
F	3,3157		2,8181		7,7648	
F de significação	0,0010		0,0081		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,4149	0,0000	3,1931	0,0000	3,4508	0,0000
Trabalho requer presença	0,1244	0,4534	0,1004	0,7333	0,1205	0,3742
Gerência não apoia	-0,0138	0,9368	-0,4051	0,3837	-0,0091	0,9530
Não tem permissão	-0,2712	0,2275	-0,3224	0,2742	-0,2659	<b>0,0933</b>
Sexo	0,0500	0,7238	-0,1583	0,4867	-0,0227	0,8357
Instrução	-0,0681	0,5257	0,0345	0,8340	-0,0252	0,7561
Tempo de Empresa	0,2463	<b>0,0001</b>	0,1572	<b>0,0851</b>	0,2085	<b>0,0000</b>
Tipo de trabalho	0,1689	0,2217	0,4513	<b>0,0472</b>	0,2039	0,0647
Sobrecarga	-0,0011	0,9826	0,0062	0,9189	-0,0332	0,3547
Incapacidade	-0,0612	0,3111	-0,0780	0,1749	-0,0907	<b>0,0208</b>
Empresa					0,0154	0,8164

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 67: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento Afetivo.

REGRESSÃO CP AFETIVO ENXUTA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,1230		0,1911		0,2388	
R-quadrado ajustado	0,1174		0,1662		0,2263	
F	21,6078		7,6779		19,1369	
F de significação	0,0000		0,0010		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,2557	0,0000	2,7863	0,0000	3,4203	0,0000
Trabalho requer presença						
Gerência não apoia						
Não tem permissão					-0,3157	<b>0,0124</b>
Sexo						
Instrução						
Tempo de Empresa	0,2717	<b>0,0000</b>	0,1870	<b>0,0383</b>	0,2098	<b>0,0000</b>
Tipo de trabalho			0,5370	<b>0,0102</b>	0,1822	0,0841
Sobrecarga						
Incapacidade					-0,1146	<b>0,0001</b>
Empresa						

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm um menor comprometimento afetivo. Esse resultado foi obtido nas regressões realizadas com os dados obtidos no recorte dos 249 não teletrabalhadores da base conjunta com as quatro empresas pesquisadas ( $\beta = -0,3157$  e valor-p = 0,0124), conforme detalhado na tabela 67.

Esse resultado pode ser percebido também na ANOVA (análise de variância) do comprometimento afetivo em relação à razão para a não realização da prática de teletrabalho, que apresentou diferenças significativas (valor-p < 0,05 e  $F > F$  crítico) entre os índices de comprometimento afetivo. Os trabalhadores com falta de permissão para a prática de teletrabalho apresentaram as menores médias de comprometimento afetivo, conforme figura 24.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Sem Interesse	66	265,6667	4,0253	0,5182		
Exige Presença	77	312,6667	4,0606	0,6110		
Sem apoio	47	183,8333	3,9113	0,9153		
Sem permissão	59	199,5000	3,3814	0,9301		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	18,54	3	6,1803	8,5949	1,90301E-05	2,6414
Dentro dos grupo:	176,17	245	0,7191			
Total	194,71	248				

Figura 24: ANOVA - Comprometimento Afetivo X Razão para não teletrabalhar.  
Fonte: Extraído pela autora da ferramenta Excel®.

#### 6.1.4 Hipóteses em relação ao Comprometimento Afetivo

Não foram encontradas evidências quanto à influência do teletrabalho de uma forma geral, no comprometimento afetivo, porém foram encontradas evidências para as hipóteses H1 e H1.1.

**H1: Existe uma relação positiva entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento afetivo.**

**H1.1: Existe uma relação positiva entre a extensão do teletrabalho e o comprometimento afetivo.**

Os resultados da pesquisam evidenciaram as hipóteses H1 e H1.1, pois sugerem haver uma relação positiva entre a extensão do teletrabalho e o comprometimento afetivo ( $\beta= 0,053$  e valor-p = 0,0031).

Já havia indícios na literatura sobre o impacto da extensão do teletrabalho no comprometimento organizacional afetivo indicando que de uma forma geral, o comprometimento organizacional afetivo aumenta, à medida que a prática de teletrabalho semanal é maior (GOLDEN, 2006a, 2008a).

**H1.2: A razão pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta seu comprometimento afetivo.**

Os resultados da pesquisa apresentam evidências para a hipótese H1.2, pois indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm um menor comprometimento afetivo que os que não praticam por outros motivos ( $\beta = -0,3157$  e valor- $p = 0,0124$ ).

Os resultados encontrados reforçam os indícios obtidos nas pesquisas de Caillier (2012), onde empregados que não tinham permissão para praticar teletrabalho reportaram níveis mais baixos de motivação, quando comparados com teletrabalhadores. Como motivação, Caillier (2012) considerou uma combinação de indicadores de comprometimento, satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho.

**Resultado adicional às hipóteses iniciais:**

A pesquisa também indicou uma relação positiva entre a antiguidade da prática de teletrabalho e o comprometimento afetivo ( $\beta = 0,1104$  e valor- $p = 0,0040$ ). resultado adicional às hipóteses iniciais de pesquisa. Não foi encontrado na literatura pesquisada, estudos sobre a influência da antiguidade da prática de teletrabalho sobre o comprometimento afetivo.

**6.2 COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO**

O comprometimento de continuação refere-se a uma consciência dos custos associados à saída da organização. Funcionários cujo principal vínculo à organização se baseie no comprometimento de continuação permanecem porque precisam.

Nos subitens a seguir são detalhados todos os resultados encontrados nas regressões realizadas para o comprometimento de continuação, porém a tabela 68 faz um resumo desses resultados.

Tabela 68: Resultados das regressões - Comprometimento de Continuação.

RESULTADOS COMPROMETIMENTO DE CONTINUAÇÃO	EMPRESA PESQUISADA				
	TI	P&D	Pneus	Telecom	Juntas
Quanto maior o grau de instrução, menor o comprometimento.	GE-TT				GE-TT
Quanto maior a sobrecarga, menor o comprometimento.					NT
Sem permissão de praticar teletrabalho, com menor comprometimento.	NT				
Funcionários do sexo feminino com maior comprometimento.		GE-TT			
Se faz teletrabalho, com menor comprometimento		GE			
Quanto maior o tempo de empresa, menor/menor o comprometimento		GE-TT	TT		GE-TT
Se trabalho diversificado, menor o comprometimento.				GE-TT-NT	GE-TT
Quanto maior a percepção de incapacidade, maior o comprometimento.				NT	NT
Quanto mais antiga é a prática do teletrabalho, menor o comprometimento.					TT
A empresa influencia o comprometimento.					GE-NT

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do Excel®.

Legenda:

GE: Resultado obtido com todos os trabalhadores da empresa pesquisada;

TT: Resultado obtido com os teletrabalhadores da empresa pesquisada;

NT: Resultado obtido com os não teletrabalhadores da empresa pesquisada

### 6.2.1 Grupo Teletrabalhadores & Não Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação ao comprometimento de continuação para as variáveis independentes comuns a todos os empregados: *sexo, grau de instrução, tempo de empresa, tipo de trabalho, percepção de sobrecarga e incapacidade*, além da variável sobre a *prática ou não de teletrabalho*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando todos os trabalhadores, mas também dos recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores.

As tabelas 69 e 70 apresentam os resultados obtidos nas regressões considerando todos os empregados, teletrabalhadores ou não, referentes ao comprometimento de continuação com os dados colhidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 69 apresenta a regressão completa, considerando todas as variáveis independentes da pesquisa. Para refinar os resultados obtidos na tabela 69 foram realizadas outras regressões com o comprometimento de continuação, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 70.

Tabela 69: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento de Continuação.

REGRESSÃO CP CONTINUAÇÃO COMPLETA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0513		0,2992		0,0993		0,1313		0,0884	
R-quadrado ajustado	0,0244		0,2175		0,0725		0,0265		0,0767	
F	1,9063		3,6599		3,7005		1,2528		7,5557	
F de significação	0,0691		0,0024		0,0008		0,2898		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,4486	0,0000	4,1629	0,0000	3,2467	0,0000	1,6171	0,0062	3,5593	0,0000
Teletrabalho?	-0,1315	0,1390	-0,3375	<b>0,0753</b>	0,1220	0,2077	0,3992	0,1393	-0,0985	<b>0,0894</b>
Sexo	-0,1334	0,1363	-0,2991	<b>0,0462</b>	0,0810	0,3817	-0,1243	0,5251	-0,0851	0,1265
Instrução	-0,1155	<b>0,0885</b>	-0,1631	0,3298	-0,1292	0,1141	0,0854	0,5721	-0,0893	<b>0,0477</b>
Tempo de Empresa	0,0664	0,1364	-0,1367	<b>0,0406</b>	0,0380	0,2987	0,2048	<b>0,0242</b>	0,0473	<b>0,0495</b>
Tipo de trabalho	-0,0185	0,8366	-0,2305	0,1748	-0,3573	<b>0,0002</b>	-0,1172	0,6138	-0,1916	<b>0,0013</b>
Sobrecarga	-0,0039	0,9035	0,0942	<b>0,0607</b>	-0,0257	0,3234	0,0122	0,8279	-0,0194	0,2785
Incapacidade	0,0576	0,1540	-0,0594	0,3057	0,0584	<b>0,0375</b>	0,0914	0,1685	0,0463	<b>0,0258</b>
Empresa									-0,0927	<b>0,0023</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 70: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento de Continuação.

REGRESSÃO CP CONTINUAÇÃO ENXUTA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0152		0,2276		0,0708		0,0480		0,0837	
R-quadrado ajustado	0,0113		0,1786		0,0631		0,0332		0,0749	
F	3,9004		4,6412		9,1503		3,2290		9,5133	
F de significação	0,0494		0,0024		0,0001		0,0771		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,5636	0,0000	3,6378	0,0000	3,0924	0,0000	2,3100	0,0000	3,5020	0,0000
Teletrabalho?			-0,4148	<b>0,0149</b>					-0,1059	0,0673
Sexo			-0,3114	<b>0,0424</b>						
Instrução	-0,1223	0,0494							-0,0948	<b>0,0339</b>
Tempo de Empresa			-0,1412	<b>0,0335</b>			0,1495	0,0771	0,0515	<b>0,0320</b>
Tipo de trabalho					-0,3303	<b>0,0004</b>			-0,2080	<b>0,0004</b>
Sobrecarga			0,0567	0,1439						
Incapacidade					0,0383	0,0868			0,0315	0,0586
Empresa									-0,0926	<b>0,0023</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados referentes ao comprometimento de continuação foram dispersos e pouco conclusivos, pois não se confirmaram em mais de uma empresa pesquisada.

Os resultados apresentam indícios que quanto maior o grau de instrução do empregado, menor o seu comprometimento de continuação. Este resultado apareceu apenas na Empresa de TI e na base composta pela junção dos dados obtidos em cada uma delas, tanto para as

regressões com todos os empregados (“Juntas”), como também no recorte dos teletrabalhadores, conforme detalhado nas tabelas 70 e 72.

Outro indício para um menor comprometimento de continuação foi o empregado realizar tarefas mais diversificadas, porém esse resultado apareceu apenas na Empresa de Telecom e na base composta pela junção dos dados obtidos em cada uma delas, tanto para as regressões com todos os empregados (“Juntas”), como também nos recortes dos teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores, conforme apresentado nas tabelas 70, 72 e 74.

Não é conclusiva a interferência do tempo de empresa no comprometimento de continuação, pois o mesmo exerce influência negativa no comprometimento de continuação na Empresa de P&D e positiva na Fabrica de Pneus e na base composta pelas quatro empresas, conforme apresentado na tabela 68 e detalhado nas tabelas 70 e 72.

Uma maior percepção de sobrecarga indicou um menor comprometimento de continuação na base dos não teletrabalhadores composta pelas quatro empresas, porém uma maior percepção de incapacidade indicou um maior comprometimento no recorte dos não teletrabalhadores da Empresa de Telecom e da base com as quatro empresas juntas, conforme detalhado na tabela 74.

As regressões na Empresas de P&D, com todos os trabalhadores e com o recorte dos teletrabalhadores, indicaram que funcionários do sexo feminino têm um maior comprometimento de continuação, conforme apresentado nas tabelas 70 e 72.

O resultado da regressão sobre a base composta pelas quatro empresas juntas, referente ao comprometimento de continuação, também indicou a influência do fator Empresa, conforme mostrado nas tabelas 70 e 74. Esta sugestão é reforçada na análise de variância das médias do comprometimento de continuação – ANOVA, conforme mostrado na figura 31.

Os resultados das regressões na Empresa de P&D sugerem que os empregados praticantes de teletrabalho teriam um menor comprometimento de continuação ( $\beta = -0,4148$  e valor-p = 0,0149), conforme apresentado na tabela 70, Porém, ressalta-se que 76,5% (52 pessoas) da amostra dessa empresa era composta por teletrabalhadores e apenas 16 não teletrabalhadores e a alta média de comprometimento de continuação da empresa, apresentada na figura 25.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
TI	255	832,00	3,26	0,46		
TELECOM	243	706,57	2,91	0,43		
PNEUS	66	180,43	2,73	0,51		
P&D	68	204,00	3,00	0,37		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	23,2	3	7,7329	17,3441	7,87878E-11	2,619
Dentro dos grupos	280,0	628	0,4459			
Total	303,2	631				
Valor de F > F crítico valor-P < 0,05			Comprovam a significância do fator Empresa			

Figura 25: ANOVA - Comprometimento de Continuação X Empresas Pesquisadas.  
Fonte: Autora através da ferramenta Excel®.

### 6.2.2 Grupo Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação ao comprometimento de continuação para as variáveis independentes específicas sobre a prática de teletrabalho: *há quanto tempo realiza a prática de teletrabalho, extensão da prática de teletrabalho, horário de teletrabalho e recursos no local onde realiza a prática*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando os recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores.

As tabelas 71 e 72 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento de continuação. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 71 apresenta as regressões completas, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além das variáveis específicas para os teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 71 foram realizadas outras regressões com o comprometimento de continuação, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 72.

Tabela 71: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação

REGRESSÃO CP CONTINUAÇÃO COMPLETA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1684		0,3422		0,1075		0,2567		0,1149	
R-quadrado ajustado	0,0740		0,1818		0,0531		0,0952		0,0886	
F	1,7826		2,1333		1,9762		1,5890		4,3770	
F de significação	0,0755		0,0435		0,0389		0,1402		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,7656	0,0000	3,9285	0,0000	3,5394	0,0000	2,0401	0,0020	3,5437	0,0000
Tempo de Teletrabalho	-0,0542	0,3513	0,1094	0,3045	-0,0680	0,1149	0,1782	0,1987	-0,0481	<b>0,1024</b>
Extensão do teletrabalho	-0,0016	0,9750	-0,1013	0,1159	0,0178	0,6439	-0,1517	<b>0,0509</b>	0,0016	0,9332
Horário de Teletrabalho	-0,0477	0,6977	-0,0899	0,6103	-0,1248	0,1827	-0,0423	0,8038	-0,0980	<b>0,0975</b>
Recursos no teletrabalho	0,0811	0,4008	-0,1272	0,4905	-0,0295	0,5924	-0,1637	0,1712	0,0038	0,9249
Sexo	-0,2439	<b>0,0870</b>	-0,4534	<b>0,0193</b>	0,0858	0,4547	0,1016	0,6443	-0,0444	0,5324
Instrução	-0,2822	<b>0,0082</b>	0,0287	0,9141	-0,1174	0,2823	0,0172	0,9217	-0,1349	<b>0,0266</b>
Tempo de Empresa	0,0250	0,7661	-0,1998	<b>0,0357</b>	0,0632	0,1662	0,2270	<b>0,0235</b>	0,0610	<b>0,0568</b>
Tipo de trabalho	-0,1153	0,4083	-0,2845	0,2565	-0,3350	<b>0,0055</b>	-0,1415	0,5742	-0,2501	<b>0,0016</b>
Sobrecarga	0,0811	0,1287	0,1046	<b>0,0731</b>	-0,0298	0,3654	0,0569	0,3474	0,0228	0,3097
Incapacidade	0,0273	0,6770	-0,0411	0,5917	0,0377	0,3253	0,0540	0,4236	0,0267	0,3256
Empresa									-0,0449	0,2865

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 72: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação.

REGRESSÃO CP CONTINUAÇÃO ENXUTA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0938		0,2318		0,0526		0,0870		0,1005	
R-quadrado ajustado	0,0749		0,1838		0,0472		0,0532		0,0885	
F	4,9691		4,8277		9,6145		2,5740		8,4200	
F de significação	0,0088		0,0051		0,0023		0,0856		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,9129	0,0000	3,2861	0,0000	3,1794	0,0000	2,3314	0,0000	3,5268	0,0000
Tempo de Teletrabalho									-0,0573	<b>0,0421</b>
Extensão do teletrabalho							-0,0856	0,1996		
Horário de Teletrabalho									-0,1061	0,0657
Recursos no teletrabalho										
Sexo	-0,1910	0,1452	-0,4266	<b>0,0154</b>						
Instrução	-0,2614	<b>0,0044</b>							-0,1379	<b>0,0187</b>
Tempo de Empresa			-0,1761	<b>0,0321</b>			0,2028	<b>0,0327</b>	0,0685	<b>0,0245</b>
Tipo de trabalho					-0,3569	<b>0,0023</b>			-0,2663	<b>0,0007</b>
Sobrecarga			0,0900	0,0563						
Incapacidade										
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Em relação às variáveis independentes específicas dos teletrabalhadores, o único resultado referente ao comprometimento de continuação foram os indícios que quanto mais

antiga a prática de teletrabalho, menor o comprometimento de continuação. Esse resultado só foi encontrado na base composta pelas quatro empresas pesquisadas juntas ( $\beta = -0,0573$  e valor- $p = 0,0421$ ), conforme mostrado na tabela 72.

### 6.2.3 Grupo Não Teletrabalhadores

As tabelas 73 e 74 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que não praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento de continuação. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 73 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além da variável *Razão para não praticar o teletrabalho*, específica para os não teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 73 foram realizadas outras regressões com o comprometimento de continuação, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor- $p$  igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 74.

Tabela 73: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação

REGRESSÃO CP CONTINUAÇÃO COMPLETA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,0871		0,2321		0,0967	
R-quadrado ajustado	0,0308		0,1129		0,0588	
F	1,5481		1,9478		2,5493	
F de significação	0,1364		0,0627		0,0061	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,0957	0,0000	3,1548	0,0000	3,4924	0,0000
Trabalho requer presença	0,0154	0,9139	0,3341	0,1383	0,1300	0,2597
Gerência não apoia	-0,1294	0,3875	0,1427	0,6850	-0,0293	0,8235
Não tem permissão	-0,3573	<b>0,0652</b>	0,0961	0,6660	-0,0900	0,5030
Sexo	-0,1106	0,3631	0,0453	0,7925	-0,1294	0,1650
Instrução	0,0401	0,6635	-0,1440	0,2505	-0,0196	0,7768
Tempo de Empresa	0,0779	0,1469	0,0082	0,9042	0,0284	0,4701
Tipo de trabalho	0,0645	0,5862	-0,2935	<b>0,0872</b>	-0,0820	0,3812
Sobrecarga	-0,0732	<b>0,0892</b>	-0,0475	0,3050	-0,0969	<b>0,0017</b>
Incapacidade	0,0973	<b>0,0620</b>	0,0990	<b>0,0251</b>	0,1019	<b>0,0023</b>
Empresa					-0,1134	<b>0,0452</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 74: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento de Continuação

REGRESSÃO CP CONTINUAÇÃO ENXUTA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,0523		0,1404		0,0660	
R-quadrado ajustado	0,0336		0,1140		0,0545	
F	2,7959		5,3096		5,7675	
F de significação	0,0422		0,0073		0,0008	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,3733	0,0000	2,9814	0,0000	3,4284	0,0000
Trabalho requer presença						
Gerência não apoia						
Não tem permissão	-0,3776	<b>0,0241</b>				
Sexo						
Instrução						
Tempo de Empresa						
Tipo de trabalho			-0,3307	<b>0,0284</b>		
Sobrecarga	-0,0658	0,1056			-0,1003	<b>0,0007</b>
Incapacidade	0,0782	0,1212	0,0624	<b>0,0487</b>	0,0937	<b>0,0040</b>
Empresa					-0,1211	<b>0,0189</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm um menor comprometimento de continuação. Esse resultado foi obtido nas regressões realizadas com os dados obtidos no recorte dos não teletrabalhadores da Empresa de TI ( $\beta = -0,3776$  e valor-p = 0,0241), conforme mostrado na tabela 74. Porém, esse resultado não foi significativo na análise das médias das variâncias do comprometimento de continuação, considerando-se todas as empresas juntas, em relação à razão para não praticar o teletrabalho, conforme mostra a figura 26.

RESUMO						
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância		
Sem Interesse	66	211,000	3,197	0,628		
Trabalho Exige Presença	77	250,714	3,256	0,416		
Sem Apoio	47	148,429	3,158	0,519		
Sem Permissão	59	177,143	3,002	0,325		
ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	2,26468862	3	0,7549	1,6052	0,1887	2,6414
Dentro dos grupos	115,217485	245	0,4703			
Total	117,4821736	248				

Figura 26: ANOVA - Comprometimento de Continuação X Razão para não teletrabalhar.

Fonte: Autora através da ferramenta Excel®.

#### 6.2.4 Hipóteses em relação ao Comprometimento de Continuação

Os resultados das regressões na Empresa de P&D sugerem que os empregados praticantes de teletrabalho teriam um menor comprometimento de continuação ( $\beta = -0,4148$  e valor- $p = 0,0149$ ). Pesquisas já realizadas ainda não encontraram relações significativas entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional de continuação (CERIBELI & FERREIRA, 2016; DESROSIERS, 2001).

**H3: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento de continuação.**

Não foram encontradas evidências para a hipótese H3. A pesquisa não encontrou evidências significativas, quanto à influência das dimensões do teletrabalho, como extensão do teletrabalho ou flexibilidade de horário, no comprometimento de continuação.

#### **Resultado adicional às hipóteses iniciais:**

Foram os indícios que quanto mais antiga a prática de teletrabalho, menor o comprometimento de continuação ( $\beta = -0,0573$  e valor- $p = 0,0421$ ). Esse resultado só foi encontrado na base composta pelas quatro empresas pesquisadas juntas, conforme mostrado na tabela 72. Não foi encontrado na literatura pesquisada, estudos sobre a influência da antiguidade da prática de teletrabalho sobre o comprometimento de continuação.

Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm um menor comprometimento de continuação ( $\beta = -0,3776$  e valor- $p = 0,0241$ ). Não foi encontrado na literatura pesquisada, estudos sobre a influência da motivação para a não realização da prática de teletrabalho sobre o comprometimento de continuação.

### 6.3 COMPROMETIMENTO NORMATIVO

Funcionários com alto nível de comprometimento normativo se sentem com a obrigação de permanecer na organização.

Nos subitens a seguir são detalhados todos os resultados encontrados nas regressões realizadas para o comprometimento normativo, porém a tabela 75 faz um resumo desses resultados.

Tabela 75: Resultados das Regressões - Comprometimento Normativo.

RESULTADOS COMPROMETIMENTO NORMATIVO	EMPRESA PESQUISADA				
	TI	P&D	Pneus	Telecom	Juntas
Quanto maior o tempo de empresa, maior o comprometimento.	GE-NT				GE-NT
Quanto maior o grau de instrução, menor o comprometimento.	GE-TT	GE-TT	GE		GE-TT
Se trabalho diversificado, maior o comprometimento.				GE	GE-TT
Se trabalho exige presença, maior o comprometimento.	NT				
Funcionários do sexo feminino com maior comprometimento.		TT	TT		GE-TT
Quanto maior a extensão do teletrabalho, maior o comprometimento.			TT		TT
Quanto maior a sobrecarga, menor o comprometimento				GE-TT	GE-NT
Quanto mais flexível o horário de teletrabalho, maior o comprometimento.				TT	
Sem permissão de praticar teletrabalho, com menor comprometimento.				NT	

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do Excel®.

Legenda:

GE: Resultado obtido com todos os trabalhadores da empresa pesquisada;

TT: Resultado obtido com os teletrabalhadores da empresa pesquisada;

NT: Resultado obtido com os não teletrabalhadores da empresa pesquisada

### 6.3.1 Grupo Teletrabalhadores & Não Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação ao comprometimento normativo para as variáveis independentes comuns a todos os empregados: *sexo, grau de instrução, tempo de empresa, tipo de trabalho, percepção de sobrecarga e incapacidade*, além da variável sobre a *prática ou não de teletrabalho*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando todos os trabalhadores, mas também dos recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores.

As tabelas 76 e 77 apresentam os resultados obtidos nas regressões considerando todos os empregados, teletrabalhadores ou não, referentes ao comprometimento normativo com os dados colhidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 76 apresenta a regressão completa, considerando todas as variáveis independentes da pesquisa. Para refinar os resultados obtidos na tabela 76 foram realizadas outras regressões com o comprometimento normativo, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 77.

Tabela 76: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento Normativo.

REGRESSÃO CP NORMATIVO COMPLETA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1173		0,2365		0,0646		0,1821		0,0866	
R-quadrado ajustado	0,0923		0,1474		0,0367		0,0834		0,0748	
F	4,6877		2,6550		2,3178		1,8453		7,3797	
F de significação	0,0001		0,0184		0,0265		0,0957		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,9360	0,0000	4,0953	0,0000	2,9603	0,0000	3,0783	0,0000	3,4283	0,0000
Teletrabalho?	0,0946	0,3366	-0,2852	0,1774	0,1171	0,2535	0,0471	0,8377	-0,0156	0,8026
Sexo	-0,1392	0,1608	-0,2731	<b>0,1024</b>	-0,1331	0,1752	-0,2477	0,1441	-0,2187	<b>0,0003</b>
Instrução	-0,1694	<b>0,0246</b>	-0,3605	<b>0,0574</b>	-0,0865	0,3171	-0,3236	<b>0,0152</b>	-0,2041	<b>0,0000</b>
Tempo de Empresa	0,1516	<b>0,0023</b>	-0,0243	0,7416	-0,0150	0,6991	0,1387	<b>0,0737</b>	0,0605	<b>0,0202</b>
Tipo de trabalho	0,1987	<b>0,0462</b>	-0,0798	0,6732	0,2262	<b>0,0242</b>	0,1784	0,3734	0,1485	<b>0,0207</b>
Sobrecarga	0,0215	0,5428	0,0293	0,5984	-0,0718	<b>0,0096</b>	0,0200	0,6806	-0,0376	<b>0,0519</b>
Incapacidade	-0,0118	0,7920	-0,0888	0,1734	0,0311	0,2933	-0,0288	0,6118	-0,0089	0,6920
Empresa									-0,0235	0,4732

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 77: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento Normativo.

REGRESSÃO CP NORMATIVO ENXUTA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1045		0,1850		0,04529		0,1173		0,0852	
R-quadrado ajustado	0,0938		0,1599		0,03733		0,0893		0,0779	
F	9,7635		7,3763		5,6923		4,1876		11,6666	
F de significação	0,0000		0,0013		0,0038		0,0196		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,8784	0,0000	4,1430	0,0000	2,7254	0,0000	3,1554	0,0000	3,3742	0,0000
Teletrabalho?										
Sexo			-0,2682	0,0696					-0,2203	<b>0,0002</b>
Instrução	-0,1691	<b>0,0205</b>	-0,5042	<b>0,0023</b>			-0,3089	<b>0,0185</b>	-0,2067	<b>0,0000</b>
Tempo de Empresa	0,1693	<b>0,0005</b>					0,1140	0,1166	0,0653	<b>0,0095</b>
Tipo de trabalho	0,1765	0,0698			0,1864	<b>0,0514</b>			0,1442	<b>0,0226</b>
Sobrecarga					-0,0570	<b>0,0091</b>			-0,0433	<b>0,0051</b>
Incapacidade										
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados sugerem que quanto maior o tempo que o empregado está na empresa, maior o seu comprometimento normativo. Este resultado apareceu nas regressões com todos os trabalhadores e no recorte dos não teletrabalhadores da Empresa de TI e da base composta pela junção dos dados obtidos em cada uma delas, referida nas tabelas, como “Juntas”, conforme detalhado nas tabelas 77 e 81.

Outro fator geral indicado como favorável ao comprometimento normativo é o exercício de atividades caracterizadas por tarefas diversificadas e nada rotineiras. Esse resultado apareceu no grupo de teletrabalhadores da Empresa de TI, no grupo com todos os trabalhadores da Empresa de Telecom e em ambos os grupos na base composta por todas as empresas juntas (“Juntas”), conforme é mostrado nas tabelas 77 e 79.

Os resultados também sugerem que funcionários do sexo feminino apresentam um maior comprometimento normativo. Esse resultado foi encontrado nos recortes com os teletrabalhadores da Empresa de P&D e da Fábrica de Pneus e tanto no recorte dos teletrabalhadores, quanto no grupo com todos os trabalhadores da base com todas as empresas juntas (“Juntas”), conforme mostrado nas tabelas 77 e 79.

A pesquisa também sugere que quanto maior o grau de instrução do empregado, pior o seu comprometimento normativo. Esse resultado foi encontrado nas regressões considerando todos os trabalhadores em três das quatro empresas pesquisadas e na base composta pelas respostas gerais de todos os trabalhadores das quatro empresas juntas (“Juntas”), mas também considerando apenas o recorte dos teletrabalhadores na Empresa de TI, Empresa de P&D e na base com as quatro empresas juntas (“Juntas”), conforme detalhado nas tabelas 77 e 79. Outros fatores fora do escopo dessa pesquisa parecem ter influência, pois embora o grau de instrução dos respondentes da Empresa de P&D seja o mais elevado entre as quatro empresas, ela apresentou o segundo maior índice médio de comprometimento normativo conforme mostra o resultado da análise de variância entre as médias de comprometimento normativo das quatro empresas na figura 27.

Outro fator geral que parece influenciar negativamente o comprometimento normativo é a percepção de sobrecarga que quanto maior, menor o comprometimento. Esse resultado apareceu nas regressões com todos os trabalhadores e no recorte com os teletrabalhadores na Empresa de Telecom e com todos os trabalhadores e no recorte com os não teletrabalhadores na base composta pelas quatro empresas juntas (“Juntas”), conforme mostrado nas tabelas 77, 79 e 81.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
TI	255	782,667	3,069	0,612		
TELECOM	243	660,167	2,717	0,468		
PNEUS	66	177,667	2,692	0,401		
P&D	68	206,833	3,042	0,575		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	19,6438	3,0000	6,5479	12,3402	0,0000	2,6191
Dentro dos gru	333,2289	628,0000	0,5306			
Total	352,8727	631,0000				
Valor de F > F crítico		Comprovam a				
valor-P < 0,05		significância do fator Empresa				

Figura 27: ANOVA - Comprometimento Normativo X Empresas Pesquisadas.  
Fonte: Realizado pela autora na ferramenta Excel®.

### 6.3.2 Grupo Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação ao comprometimento normativo para as variáveis independentes específicas sobre a prática de teletrabalho: *há quanto tempo realiza a prática de teletrabalho, extensão da prática de teletrabalho, horário de teletrabalho e recursos no local onde realiza a prática*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando os recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores.

As tabelas 78 e 79 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento normativo. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 78 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além das variáveis específicas para os teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 78 foram realizadas outras regressões com o comprometimento normativo, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 79.

Tabela 78: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento Normativo.

REGRESSÃO CP NORMATIVO COMPLETA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,2241		0,3512		0,1214		0,2890		0,1555	
R-quadrado ajustado	0,1360		0,1929		0,0679		0,1344		0,1304	
F	2,5424		2,2189		2,2666		1,8694		6,2095	
F de significação	0,0096		0,0359		0,0165		0,0747		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,7043	0,0000	5,1969	0,0000	3,0521	0,0000	3,4045	0,0000	3,4777	0,0000
Tempo de Teletrabalho	0,0071	0,9121	0,1699	0,1130	0,0062	0,8873	-0,1284	0,2863	-0,0129	0,6739
Extensão do teletrabalho	-0,0207	0,7212	-0,0700	0,2721	0,0003	0,9937	0,1333	<b>0,0489</b>	0,0450	<b>0,0261</b>
Horário de Teletrabalho	0,0303	0,8238	-0,1189	0,4999	0,2217	<b>0,0216</b>	-0,0566	0,7028	0,0824	0,1807
Recursos no teletrabalho	0,0330	0,7566	-0,2245	0,2251	0,0632	0,2634	-0,0367	0,7224	0,0524	0,2177
Sexo	-0,1703	0,2775	-0,4782	<b>0,0137</b>	-0,2244	<b>0,0575</b>	-0,3315	<b>0,0883</b>	-0,2382	<b>0,0014</b>
Instrução	-0,3934	<b>0,0010</b>	-0,6541	<b>0,0173</b>	-0,1972	<b>0,0789</b>	-0,2191	0,1538	-0,3541	<b>0,0000</b>
Tempo de Empresa	0,0605	0,5155	-0,0817	0,3784	-0,0109	0,8148	0,0849	0,3199	0,0252	0,4483
Tipo de trabalho	0,3205	<b>0,0396</b>	0,0866	0,7272	0,2298	<b>0,0617</b>	0,1167	0,5947	0,2090	<b>0,0111</b>
Sobrecarga	0,1039	<b>0,0788</b>	0,0291	0,6099	-0,0588	<b>0,0830</b>	0,0050	0,9245	0,0037	0,8727
Incapacidade	-0,0644	0,3747	-0,1088	0,1585	0,0106	0,7862	-0,0263	0,6541	-0,0380	0,1801
Empresa									-0,0073	0,8674

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 79: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento Normativo.

REGRESSÃO CP NORMATIVO ENXUTA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1903		0,2354		0,1136		0,1948		0,1398	
R-quadrado ajustado	0,1648		0,2042		0,0873		0,1650		0,1307	
F	7,4442		7,5447		4,3306		6,5331		15,3585	
F de significação	0,0002		0,0014		0,0010		0,0029		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,8269	0,0000	4,5216	0,0000	3,1545	0,0000	2,7007	0,0000	3,6061	0,0000
Tempo de Teletrabalho										
Extensão do teletrabalho							0,1752	<b>0,0021</b>	0,0492	<b>0,0063</b>
Horário de Teletrabalho					0,2193	<b>0,0140</b>				
Recursos no teletrabalho										
Sexo			-0,3535	<b>0,0274</b>	-0,2130	0,0630	-0,4280	<b>0,0145</b>	-0,2335	<b>0,0015</b>
Instrução	-0,4172	<b>0,0001</b>	-0,6367	<b>0,0043</b>	-0,1994	0,0585			-0,3492	<b>0,0000</b>
Tempo de Empresa										
Tipo de trabalho	0,3288	<b>0,0249</b>			0,2180	0,0712			0,2267	<b>0,0052</b>
Sobrecarga	0,0738	0,0932			-0,0571	<b>0,0406</b>				
Incapacidade										
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto maior a extensão do teletrabalho, maior o comprometimento normativo. Esse resultado foi obtido nas regressões realizadas com os dados obtidos no recorte dos teletrabalhadores da

Fábrica de Pneus ( $\beta = 0,1752$  e valor-p = 0,0021 e na base composta pelas quatro empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = 0,0492$  e valor-p = 0,0063), conforme mostrado na tabela 79.

Os resultados também indicam que quanto mais flexível o horário da prática de teletrabalho, maior o comprometimento normativo. Esse resultado foi obtido nos recortes dos teletrabalhadores da Empresa de Telecom ( $\beta = 0,2193$  e valor-p = 0,0140), conforme detalhado na tabela 79.

### 6.3.3 Grupo Não Teletrabalhadores

As tabelas 80 e 81 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que não praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento normativo. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 80 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além da variável *Razão para não praticar o teletrabalho*, específica para os não teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 80 foram realizadas outras regressões com o comprometimento normativo, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 81.

Tabela 80: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento Normativo.

REGRESSÃO CP NORMATIVO COMPLETA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,1460		0,1599		0,1251	
R-quadrado ajustado	0,0933		0,0295		0,0884	
F	2,7729		1,2265		3,4035	
F de significação	0,0050		0,2971		0,0004	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,4990	0,0000	2,8988	0,0000	2,6518	0,0000
Trabalho requer presença	0,2490	0,1158	-0,1246	0,6099	0,1800	0,1585
Gerência não apoia	-0,1214	0,4635	-0,1088	0,7771	-0,1033	0,4771
Não tem permissão	-0,1513	0,4784	-0,5607	<b>0,0241</b>	-0,1981	0,1830
Sexo	-0,1890	0,1612	0,0770	0,6826	-0,1521	0,1398
Instrução	0,0242	0,8125	0,0222	0,8706	0,0251	0,7423
Tempo de Empresa	0,1738	<b>0,0038</b>	-0,0274	0,7145	0,1036	<b>0,0176</b>
Tipo de trabalho	0,1403	0,2855	0,0255	0,8903	0,0796	0,4419
Sobrecarga	-0,0612	0,1982	-0,0524	0,3012	-0,0913	<b>0,0072</b>
Incapacidade	0,0428	0,4564	0,0556	0,2426	0,0437	0,2339
Empresa					0,0715	0,2519

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 81: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento Normativo

REGRESSÃO CP NORMATIVO ENXUTA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,1135		0,1251		0,0716	
R-quadrado ajustado	0,1019		0,1119		0,0641	
F	9,7969		9,4397		9,4876	
F de significação	0,0001		0,0031		0,0001	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,3314	0,0000	2,8289	0,0000	2,7278	0,0000
Trabalho requer presença	0,3100	<b>0,0179</b>				
Gerência não apoia						
Não tem permissão			-0,4623	<b>0,0031</b>		
Sexo						
Instrução						
Tempo de Empresa	0,2018	<b>0,0004</b>			0,1227	<b>0,0026</b>
Tipo de trabalho						
Sobrecarga					-0,0665	<b>0,0075</b>
Incapacidade						
Empresa						

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm um menor comprometimento normativo. Esse resultado foi obtido nas regressões realizadas com os dados obtidos no recorte dos não teletrabalhadores da Empresa de Telecom ( $\beta = -0,4623$  e valor- $p = 0,0031$ ). Por outro lado, os trabalhadores que não praticam teletrabalho, pelo trabalho exigir presença, apresentam um maior comprometimento normativo, conforme sugere o resultado apresentado na Empresa de TI ( $\beta = 0,3100$  e valor- $p = 0,0179$ ), mostrado na tabela 75 e detalhado na tabela 81. Esses resultados são reforçados através da análise da variância das médias de comprometimento normativo - ANOVA, em referência ao fator *razão para não praticar o teletrabalho*, conforme mostrado na figura 28.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Sem Interesse	66	198,83	3,0126	0,6404		
Trabalho Exige Presença	77	239,33	3,1082	0,4801		
Sem Apoio	47	131,67	2,8014	0,6723		
Sem Permissão	59	156,17	2,6469	0,5326		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	8,35	3	2,7837	4,8738	0,0026	2,6414
Dentro dos grupos	139,93	245	0,5712			
Total	148,28	248				

Figura 28: ANOVA - Comprometimento Normativo X Razão para não Teletrabalhar.  
Fonte: Autora através da ferramenta Excel®.

#### 6.3.4 Hipóteses em relação ao Comprometimento Normativo

Não foram encontradas evidências quanto a influência do teletrabalho, de uma forma geral, sobre o comprometimento normativo. Desrosiers (2001) em sua pesquisa, não encontrou evidências quanto ao impacto do teletrabalho sobre o comprometimento organizacional normativo: os teletrabalhadores e os não teletrabalhadores apresentaram praticamente os mesmos níveis de comprometimento normativo. Pesquisas mais recentes encontraram uma relação positiva entre o teletrabalho e o comprometimento organizacional normativo (CERIBELI e FERREIRA, 2016; CAILLIER, 2013a), porém não foram analisadas as dimensões do teletrabalho.

Por outro lado, os resultados encontrados forneceram indícios para evidenciar a hipótese H4.

**H4: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento normativo.**

Os resultados da pesquisa sugerem que quanto maior a extensão do teletrabalho, ou seja, quanto maior a frequência da prática ( $\beta = 0,1752$  e valor- $p = 0,0021$ ;  $\beta = 0,0,0492$  e valor- $p = 0,0063$ ), e quanto mais flexível seu horário de trabalho ( $\beta = 0,2193$  e valor- $p = 0,0140$ ), maior o comprometimento normativo. Não foram encontrados na literatura pesquisada, estudos sobre o impacto da extensão do teletrabalho ou da flexibilidade de horário sobre o comprometimento normativo.

#### **Resultado adicional às hipóteses iniciais:**

Os resultados também indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão ( $\beta = -0,4623$  e valor- $p = 0,0031$ ), têm um menor comprometimento normativo, em relação as demais razões. Enquanto, os trabalhadores que não praticam teletrabalho, por motivo do trabalho exigir presença ( $\beta = 0,3100$  e valor- $p = 0,0179$ ), apresentam um maior comprometimento normativo. Não foram encontrados na literatura pesquisada, estudos sobre o impacto da razão para não praticar o teletrabalho sobre o comprometimento normativo.

## **6.4 COMPROMETIMENTO COM FOCO NOS COLEGAS DE TRABALHO**

Fink (1992) defende que o comprometimento é uma atitude derivada de um processo de identificação que ocorre quando uma pessoa vivencia alguma coisa, pessoa ou ideia como se fosse uma extensão de si própria (FINK, 1992, p.7). O autor descreve a ocorrência de comprometimento com foco nos colegas de trabalho, quando o empregado gosta muito do time que trabalha com ele.

Nos subitens a seguir são detalhados todos os resultados encontrados nas regressões realizadas para o comprometimento com foco nos colegas de trabalho, porém a tabela 82 faz um resumo desses resultados.

Tabela 82: Resultados das Regressões - Comprometimento com Colegas.

RESULTADOS COMPROMETIMENTO COM COLEGAS DE TRABALHO	EMPRESA PESQUISADA				
	TI	P&D	Pneus	Telecom	Juntas
Quanto maior o sentimento de incapacidade, menor o comprometimento.	GE-TT		GE-TT	GE-TT	GE-TT-NT
Se trabalho diversificado, maior o comprometimento.	GE-TT			GE-NT	GE-TT-NT
Quanto maior o tempo de empresa, maior o comprometimento.	GE		GE		
Quanto maior a percepção de sobrecarga, maior o comprometimento.	GE				TT
Funcionários do sexo feminino com maior comprometimento.				GE	
Quanto maior é a extensão do teletrabalho, menor o comprometimento.				TT	
A empresa influencia o comprometimento.					TT

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do Excel®.

Legenda:

GE: Resultado obtido com todos os trabalhadores da empresa pesquisada;

TT: Resultado obtido com os teletrabalhadores da empresa pesquisada;

NT: Resultado obtido com os não teletrabalhadores da empresa pesquisada

#### 6.4.1 Grupo Teletrabalhadores & Não Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação ao comprometimento com colegas de trabalho para as variáveis independentes comuns a todos os empregados: *sexo, grau de instrução, tempo de empresa, tipo de trabalho, percepção de sobrecarga e incapacidade*, além da variável sobre a *prática ou não de teletrabalho*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando todos os trabalhadores, mas também dos recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores.

As tabelas 83 e 84 apresentam os resultados obtidos nas regressões considerando todos os empregados, teletrabalhadores ou não, referentes ao comprometimento com colegas de trabalho com os dados colhidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 83 apresenta a regressão completa, considerando todas as variáveis independentes da pesquisa. Para refinar os resultados obtidos na tabela 83 foram realizadas outras regressões com o comprometimento com colegas de trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 84.

Tabela 83: Regressões completas com todos trabalhadores - Comprometimento com Colegas.

REGRESSÃO CP COLEGAS COMPLETA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0859		0,0972		0,0757		0,1772		0,0601	
R-quadrado ajustado	0,0600		-0,0081		0,0482		0,0779		0,0481	
F	3,3159		0,9230		2,7506		1,7844		4,9816	
F de significação	0,0022		0,4954		0,0092		0,1078		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,7915	0,0000	3,7014	0,0000	3,9887	0,0000	3,4805	0,0000	3,9404	0,0000
Teletrabalho?	-0,0397	0,5296	0,0000	0,9998	0,0605	0,4097	0,0794	0,6300	0,0012	0,9765
Sexo	-0,0237	0,7087	0,0320	0,8131	-0,1275	0,0705	-0,0532	0,6579	-0,0488	0,2206
Instrução	-0,0219	0,6482	0,0499	0,7439	0,0118	0,8485	0,0352	0,7052	-0,0053	0,8684
Tempo de Empresa	0,0524	<b>0,0984</b>	0,1108	<b>0,0693</b>	-0,0223	0,4205	0,1241	<b>0,0263</b>	0,0223	0,1947
Tipo de trabalho	0,1980	<b>0,0021</b>	-0,0310	0,8409	0,1584	<b>0,0276</b>	-0,0502	0,7251	0,1392	<b>0,0011</b>
Sobrecarga	0,0443	<b>0,0515</b>	-0,0527	0,2478	0,0148	0,4526	0,0505	0,1487	0,0244	0,0572
Incapacidade	-0,0682	<b>0,0181</b>	-0,0181	0,7323	-0,0521	<b>0,0145</b>	-0,0893	<b>0,0307</b>	-0,0620	<b>0,0000</b>
Empresa									-0,0265	0,2222

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 84: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Comprometimento com Colegas.

REGRESSÃO CP COLEGAS ENXUTA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0836		0,0380		0,06822		0,1328		0,0505	
R-quadrado ajustado	0,0690		0,0234		0,05653		0,1053		0,0460	
F	5,7030		2,6043		5,8331		4,8235		11,1334	
F de significação	0,0002		0,1113		0,0007		0,0112		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,6993	0,0000	3,7645	0,0000	4,0459	0,0000	3,7004	0,0000	3,9155	0,0000
Teletrabalho?										
Sexo					-0,1419	<b>0,0395</b>				
Instrução										
Tempo de Empresa	0,0574	<b>0,0494</b>	0,0845	0,1113			0,1066	<b>0,0414</b>		
Tipo de trabalho	0,1937	<b>0,0020</b>			0,1611	<b>0,0215</b>			0,1313	<b>0,0015</b>
Sobrecarga	0,0433	<b>0,0534</b>							0,0227	0,0705
Incapacidade	-0,0693	<b>0,0151</b>			-0,0451	<b>0,0076</b>	-0,0607	<b>0,0540</b>	-0,0643	<b>0,0000</b>
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Quanto a fatores gerais positivos, há fortes indícios como favorável ao comprometimento com colegas de trabalho, o exercício de atividades caracterizadas por tarefas diversificadas e nada rotineiras. Esse resultado apareceu em todas as regressões considerando a base com as quatro empresas juntas (“Juntas”), nas regressões com todos os trabalhadores e somente com os teletrabalhadores da Empresa de TI e com todos os trabalhadores e no recorte

dos não teletrabalhadores da Empresa de Telecom. conforme é mostrado na tabela 82 e detalhado nas tabelas 84, 86 e 88.

Os resultados também sugerem que quanto maior o tempo que o empregado está na empresa, maior o seu comprometimento com os colegas de trabalho. Este resultado apareceu nas regressões com todos os trabalhadores da Empresa de TI e da Fábrica de Pneus, conforme apresentado na tabela 82 e detalhado na tabela 84.

Outro fator sugerido como positivo para o comprometimento com os colegas de trabalho é a percepção de sobrecarga. Esse resultado foi encontrado na regressão com todos trabalhadores da Empresa de TI e no recorte dos teletrabalhadores da base composta pelas quatro empresas juntas (“Juntas”), conforme mostrado na tabela 82 e detalhado nas tabelas 84 e 86.

Os resultados também sugerem que funcionários do sexo feminino apresentam um maior comprometimento com colegas de trabalho. Esse resultado foi encontrado na regressão com os todos teletrabalhadores da Empresa de Telecom, conforme mostrado na tabela 82 e detalhado na tabela 84.

A pesquisa também sugere fortemente que quanto maior a percepção de incapacidade do empregado, pior o comprometimento com seus colegas de trabalho. Esse resultado foi encontrado nas regressões considerando todos os trabalhadores e nos recortes com os teletrabalhadores em três das quatro empresas pesquisadas, Empresa de TI, Fábrica de Pneus, Empresa de Telecom e na base composta pelas respostas gerais de todos os trabalhadores das quatro empresas juntas (“Juntas”), conforme apresentado na tabela 82 e detalhado nas tabelas 84 e 86.

A análise da variância – ANOVA – das médias do comprometimento com colegas de trabalho de cada uma das empresas não apresentou diferença significativa quanto ao fator empresa, conforme apresentado na figura 29.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
TI	255	1019,3	3,9973	0,2433		
TELECOM	243	972,2	4,0008	0,2429		
PNEUS	66	259	3,9242	0,2037		
P&D	68	266,8	3,9235	0,2388		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	0,5974	3	0,1991	0,8347	0,4751	2,6191
Dentro dos grupos	149,8115	628	0,2386			
Total	150,4088	631				
Valor de $F < F$ crítico valor-P > 0,05			Indicam a NÃO significância do fator Empresa			

Figura 29: ANOVA - Comprometimento com os Colegas X Empresas Pesquisadas.

Fonte: Realizado pela autora na ferramenta Excel®.

#### 6.4.2 Grupo Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação ao comprometimento com os colegas de trabalho para as variáveis independentes específicas sobre a prática de teletrabalho: *há quanto tempo realiza a prática de teletrabalho, extensão da prática de teletrabalho, horário de teletrabalho e recursos no local onde realiza a prática*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando os recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores.

As tabelas 85 e 86 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento com os colegas de trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 85 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além das variáveis específicas para os teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 85 foram realizadas outras regressões com o comprometimento com os colegas de trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 86.

Tabela 85: Regressões completas com teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas.

REGRESSÃO CP COLEGAS COMPLETA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1550		0,1584		0,1087		0,3313		0,0716	
R-quadrado ajustado	0,0590		-0,0468		0,0544		0,1859		0,0441	
F	1,6143		0,7719		2,0003		2,2787		2,6003	
F de significação	0,1156		0,6545		0,0363		0,0289		0,0034	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,7851	0,0000	3,8076	0,0000	4,2205	0,0000	3,5455	0,0000	0,0000	0,0000
Tempo de Teletrabalho	0,0409	0,3527	-0,0701	0,4431	0,0200	0,5228	-0,1175	0,1466	0,0039	0,8535
Extensão do teletrabalho	-0,0018	0,9638	-0,0156	0,7757	-0,0610	<b>0,0298</b>	0,0355	0,4246	-0,0236	0,0904
Horário de Teletrabalho	-0,0043	0,9631	0,0889	0,5585	-0,0593	0,3822	0,1647	0,1015	0,0054	0,8988
Recursos no teletrabalho	-0,0188	0,7972	-0,0913	0,5646	-0,0104	0,7946	0,1458	<b>0,0389</b>	-0,0001	0,9981
Sexo	-0,0560	0,6012	-0,0154	0,9238	-0,1222	0,1435	-0,0695	0,5876	-0,0767	0,1349
Instrução	-0,0299	0,7065	0,0599	0,7937	0,0679	0,3913	0,0279	0,7836	0,0077	0,8593
Tempo de Empresa	0,0358	0,5745	0,1418	<b>0,0806</b>	-0,0623	<b>0,0609</b>	0,1059	<b>0,0668</b>	0,0072	0,7539
Tipo de trabalho	0,2732	<b>0,0110</b>	0,0695	0,7456	0,1014	0,2428	-0,1810	0,2201	0,1197	<b>0,0353</b>
Sobrecarga	0,0702	<b>0,0834</b>	-0,0451	0,3617	0,0269	0,2609	0,0618	<b>0,0834</b>	0,0319	<b>0,0486</b>
Incapacidade	-0,1009	<b>0,0445</b>	-0,0530	0,4218	-0,0705	<b>0,0119</b>	-0,0825	<b>0,0396</b>	-0,0766	<b>0,0001</b>
Empresa									-0,0607	<b>0,0460</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 86: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas.

REGRESSÃO CP COLEGAS ENXUTA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1262		0,0639		0,0676		0,2675		0,0654	
R-quadrado ajustado	0,0986		0,0452		0,0512		0,1957		0,0530	
F	4,5748		3,4136		4,1293		3,7252		5,2753	
F de significação	0,0049		0,0706		0,0074		0,0060		0,0001	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,8074	0,0000	3,7027	0,0000	4,3629	0,0000	3,2688	0,0000	4,1069	0,0000
Tempo de Teletrabalho										
Extensão do teletrabalho					-0,0615	<b>0,0224</b>			-0,0219	0,1045
Horário de Teletrabalho							0,1370	0,1482		
Recursos no teletrabalho							0,1237	0,0614		
Sexo										
Instrução										
Tempo de Empresa			0,1145	0,0706	-0,0543	0,0799	0,0952	0,0640		
Tipo de trabalho	0,2796	<b>0,0052</b>							0,1160	<b>0,0361</b>
Sobrecarga	0,0595	0,0956					0,0652	<b>0,0517</b>	0,0346	<b>0,0285</b>
Incapacidade	-0,1025	<b>0,0318</b>			-0,0543	<b>0,0186</b>	-0,0946	<b>0,0140</b>	-0,0793	<b>0,0000</b>
Empresa									-0,0600	<b>0,0338</b>

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto maior a extensão do teletrabalho, pior o comprometimento com os colegas de trabalho.

Esse resultado foi obtido na regressão realizada com os dados obtidos no recorte dos teletrabalhadores da Empresa de Telecom ( $\beta = -0,0615$  e valor-p = 0,0224), conforme mostrado na tabela 82 e detalhado na tabela 86.

#### 6.4.3 Grupo Não Teletrabalhadores

As tabelas 87 e 88 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que não praticam teletrabalho, referentes ao comprometimento com os colegas de trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 87 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além da variável *Razão para não praticar o teletrabalho*, específica para os não teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 87 foram realizadas outras regressões com o comprometimento com foco nos colegas de trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 88.

Tabela 87: Regressões completas com não teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas.

REGRESSÃO CP COLEGAS COMPLETA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,0783		0,1540		0,0776	
R-quadrado ajustado	0,0215		0,0227		0,0388	
F	1,3785		1,1728		2,0012	
F de significação	0,2029		0,3294		0,0340	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,8161	0,0000	3,8865	0,0000	3,8614	0,0000
Trabalho requer presença	0,0161	0,8736	0,2083	0,2686	0,0589	0,4840
Gerência não apoia	0,0275	0,7961	0,1446	0,6242	0,0764	0,4260
Não tem permissão	-0,2091	0,1292	0,1598	0,3931	-0,0368	0,7078
Sexo	0,0127	0,8831	-0,1506	0,2995	-0,0159	0,8154
Instrução	-0,0061	0,9257	-0,0813	0,4380	-0,0272	0,5901
Tempo de Empresa	0,0455	0,2340	0,0395	0,4919	0,0427	0,1370
Tipo de trabalho	0,1269	0,1341	0,3116	<b>0,0317</b>	0,1458	<b>0,0336</b>
Sobrecarga	0,0332	0,2781	-0,0150	0,6994	0,0060	0,7869
Incapacidade	-0,0575	0,1207	-0,0232	0,5228	-0,0400	<b>0,0993</b>
Empresa					0,0010	0,9798

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 88: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Comprometimento com Colegas.

REGRESSÃO CP COLEGAS ENXUTA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado			0,0829		0,0553	
R-quadrado ajustado			0,0690		0,0476	
F			5,9693		7,2009	
F de significação			0,0172		0,0009	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção			3,7444	0,0000	3,9189	0,0000
Trabalho requer presença						
Gerência não apoia						
Não tem permissão						
Sexo						
Instrução						
Tempo de Empresa						
Tipo de trabalho			0,2921	<b>0,0172</b>	0,1698	0,0083
Sobrecarga						
Incapacidade					-0,0427	0,0146
Empresa						

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados não apresentaram evidências quanto a relações entre a motivação para a não realização da prática de teletrabalho e o comprometimento com os colegas de trabalho. A análise da variância das médias de comprometimento com foco nos colegas de trabalho - ANOVA, em referência ao fator razão para não praticar o teletrabalho também não apresentou diferença significativa (valor-p > 0,05), conforme mostrado na figura 30.

RESUMO						
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variação		
Sem Interesse	66	263,4	3,9909	0,1907		
Trabalho Exige Presença	77	310,3	4,0299	0,2353		
Sem Apoio	47	189,6	4,0340	0,2914		
Sem Permissão	59	226,3	3,8356	0,2782		
ANOVA						
Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico
Entre grupos	1,5589	3	0,5196	2,1283	0,0972	2,6414
Dentro dos grupos	59,8166	245	0,2441			
Total	61,3755	248				

Figura 30: ANOVA - Comprometimento com Colegas X Razão para não Teletrabalhar.

Fonte: Autora através da ferramenta Excel®.

#### 6.4.4 Hipóteses em relação ao Comprometimento com Colegas de Trabalho

Os resultados da pesquisa não apresentaram evidências quanto à influência do teletrabalho, de uma forma geral, sobre o comprometimento com foco nos colegas de trabalho. Porém, mostraram evidências para as hipóteses H2 e H2.1, pois indicaram influência da extensão do teletrabalho sobre o comprometimento com os colegas.

**H2: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e o comprometimento com colegas de trabalho.**

Foi encontrada influência da dimensão extensão do teletrabalho no comprometimento com colegas de trabalho.

**H2.1: Existe uma relação negativa entre a extensão do teletrabalho e comprometimento com colegas de trabalho.**

Os resultados da pesquisa apresentaram evidências para a hipótese H2.1, pois as regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto maior a extensão do teletrabalho, pior o comprometimento com os colegas de trabalho ( $\beta = -0,0615$  e valor-p = 0,0224).

Golden (2006b) também estudou o impacto da extensão da prática voluntária de teletrabalho na qualidade do relacionamento entre colegas de trabalho. Como extensão do teletrabalho, foi questionada a média de horas por semana, que os empregados gastavam longe de seu escritório praticando teletrabalho. A pesquisa encontrou um resultado linear e negativo entre a extensão do teletrabalho e a qualidade do relacionamento entre o teletrabalhador e seus colegas de trabalho.

## 6.5 EXAUSTÃO NO TRABALHO (*BURNOUT*)

A exaustão no trabalho descreve o esgotamento da capacidade dos funcionários para manter um envolvimento intenso com suas atividades e tem um impacto significativo no trabalho (SCHAUFELI *et al*, 2009).

Nos subitens a seguir são detalhados todos os resultados encontrados nas regressões realizadas para a exaustão no trabalho, porém a tabela 89 faz um resumo desses resultados.

Tabela 89: Resultados das Regressões - Exaustão.

RESULTADOS EXAUSTÃO	EMPRESA PESQUISADA				
	TI	P&D	Pneus	Telecom	Juntas
Quanto maior a sobrecarga, maior a exaustão.	GE-TT-NT	GE-TT	GE-TT	GE-TT-NT	GE-TT-NT
Quanto maior a percepção de incapacidade, maior a exaustão.	GE-TT-NT	GE	GE-TT	GE-TT-NT	GE-TT-NT
Tarefas mais diversificadas, menor a exaustão.	GE			GE-NT	GE-NT
Funcionários em teletrabalho com menor exaustão.	GE		GE	GE	GE
Quanto mais antiga a prática de teletrabalho, menor a exaustão.	TT	TT			TT
Sem apoio gerencial para teletrabalho, maior a exaustão.	NT				NT
Sem permissão de praticar teletrabalho, com maior exaustão.				NT	NT
Quanto maior a extensão do teletrabalho, menor a exaustão.					TT

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do Excel®.

Legenda:

GE: Resultado obtido com todos os trabalhadores da empresa pesquisada;

TT: Resultado obtido com os teletrabalhadores da empresa pesquisada;

NT: Resultado obtido com os não teletrabalhadores da empresa pesquisada

### 6.5.1 Grupo Teletrabalhadores & Não Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação à exaustão para as variáveis independentes comuns a todos os empregados: *sexo*, *grau de instrução*, *tempo de empresa*, *tipo de trabalho*, *percepção de sobrecarga* e *incapacidade*, além da variável sobre a *prática ou não de teletrabalho*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando todos os trabalhadores, mas também dos recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores.

As tabelas 90 e 91 apresentam os resultados obtidos nas regressões considerando todos os empregados, teletrabalhadores ou não, referentes à exaustão no trabalho com os dados colhidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 90 apresenta a regressão completa, considerando todas as variáveis independentes da pesquisa. Para refinar os resultados obtidos na tabela 90 foram realizadas outras regressões com a exaustão no trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 91.

Tabela 90: Regressões completas com todos trabalhadores - Exaustão.

REGRESSÃO EXAUSTÃO COMPLETA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,4777		0,6199		0,4447		0,5794		0,4892	
R-quadrado ajustado	0,4629		0,5755		0,4281		0,5286		0,4827	
F	32,2755		13,9766		26,8808		11,4129		74,5951	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	0,9674	0,0173	1,7042	0,0507	2,5550	0,0000	2,0531	0,0181	1,5643	0,0000
Teletrabalho?	-0,5366	<b>0,0001</b>	-0,2995	0,4014	-0,4502	<b>0,0177</b>	-0,7927	<b>0,0493</b>	-0,3872	<b>0,0001</b>
Sexo	-0,0709	0,6080	-0,2705	0,3366	-0,1747	0,3340	-0,0248	0,9318	-0,0447	0,6386
Instrução	0,1576	0,1327	-0,2107	0,5070	-0,0853	0,5923	-0,0325	0,8845	0,0347	0,6525
Tempo de Empresa	-0,0096	0,8890	-0,1494	0,2338	-0,0524	0,4621	-0,0184	0,8889	-0,0719	<b>0,0813</b>
Tipo de trabalho	-0,2762	<b>0,0471</b>	-0,0055	0,9864	-0,3810	<b>0,0392</b>	-0,2833	0,4117	-0,2548	<b>0,0123</b>
Sobrecarga	0,4347	<b>0,0000</b>	0,4994	<b>0,0000</b>	0,3609	<b>0,0000</b>	0,4200	<b>0,0000</b>	0,4360	<b>0,0000</b>
Incapacidade	0,2378	<b>0,0002</b>	0,2651	<b>0,0183</b>	0,1970	<b>0,0004</b>	0,2291	<b>0,0217</b>	0,2234	<b>0,0000</b>
Empresa									-0,0015	0,9773

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 91: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Exaustão.

REGRESSÃO EXAUSTÃO ENXUTA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,4772		0,5906		0,43978		0,5740		0,4889	
R-quadrado ajustado	0,4667		0,5780		0,43037		0,5534		0,4848	
F	45,4497		46,8812		46,7088		27,8454		119,7590	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	0,8952	0,0011	0,5017	0,0067	2,1599	0,0000	1,6846	0,0000	1,6190	0,0000
Teletrabalho?	-0,5325	<b>0,0001</b>			-0,4936	<b>0,0070</b>	-0,8004	<b>0,0341</b>	-0,3882	<b>0,0000</b>
Sexo										
Instrução	0,1622	0,1030								
Tempo de Empresa									-0,0717	0,0696
Tipo de trabalho	-0,2888	<b>0,0340</b>			-0,4424	<b>0,0137</b>			-0,2558	<b>0,0102</b>
Sobrecarga	0,4358	<b>0,0000</b>	0,4630	<b>0,0000</b>	0,3631	<b>0,0000</b>	0,4158	<b>0,0000</b>	0,4392	<b>0,0000</b>
Incapacidade	0,2342	<b>0,0002</b>	0,3011	<b>0,0036</b>	0,1958	<b>0,0003</b>	0,2317	<b>0,0138</b>	0,2208	<b>0,0000</b>
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Quanto a fatores gerais que reforçam a exaustão, há fortes indícios como favoráveis à incidência de exaustão, as percepções de sobrecarga e incapacidade. Esse resultado apareceu nas regressões das quatro empresas pesquisadas e considerando a base com as quatro empresas juntas (“Juntas”). Com exceção da Empresa de P&D, onde a percepção de incapacidade não foi significativa no grupo dos teletrabalhadores, as percepções de incapacidade e sobrecarga

influenciaram tanto os teletrabalhadores, quanto os não teletrabalhadores e o grupo como um todo, conforme é mostrado na tabela 89 e detalhado nas tabelas 91, 93 e 95.

Por outro lado, os resultados sugerem que o exercício de atividades caracterizadas por tarefas diversificadas e nada rotineiras, contribuem para uma menor exaustão. Esse resultado apareceu nas regressões considerando todos os empregados da Empresa de TI, da Empresa de Telecom e da base com as quatro empresas juntas (“Juntas”). Também apareceu no recorte dos não teletrabalhadores da Empresa de TI e da base com as quatro empresas juntas (“Juntas”), conforme é mostrado na tabela 89 e detalhado nas tabelas 91 e 95.

A pesquisa também sugere fortemente que a realização da prática de teletrabalho contribui para a redução da incidência de exaustão no trabalho. Esse resultado foi encontrado na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = -0,3882$  e valor-p = 0,0000) e em três das quatro empresas pesquisadas, Empresa de TI ( $\beta = -0,5325$  e valor-p = 0,0001), Fábrica de Pneus ( $\beta = -0,8004$  e valor-p = 0,0341) e Empresa de Telecom ( $\beta = -0,4936$  e valor-p = 0,0070), conforme apresentado na tabela 89 e detalhado na tabela 91.

A análise da variância – ANOVA – das médias exaustão no trabalho de cada uma das empresas apresentou diferença significativa quanto ao fator empresa, conforme apresentado na figura 31.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
TI	255	449	1,7608	2,0139		
TELECOM	243	643,2	2,6469	2,6737		
PNEUS	66	152,2	2,3061	2,3141		
P&D	68	114,2	1,6794	2,4396		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	115,2982	3	38,4327	16,3919	0,0000	2,6191
Dentro dos grupos	1472,4218	628	2,3446			
Total	1587,7199	631				
Valor de F > F crítico      Comprovam a valor-P < 0,05                  significância do fator Empresa						

Figura 31: ANOVA - Exaustão X Empresas Pesquisadas.  
Fonte: Realizado pela autora na ferramenta Excel®.

### 6.5.2 Grupo Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação à exaustão no trabalho para as variáveis independentes específicas sobre a prática de teletrabalho: *há quanto tempo realiza a prática de teletrabalho, extensão da prática de teletrabalho, horário de teletrabalho e recursos no local onde realiza a prática*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando os recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores.

As tabelas 92 e 93 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que praticam teletrabalho, referentes à exaustão no trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 92 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além das variáveis específicas para os teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 92 foram realizadas outras regressões com a exaustão no trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 93.

Tabela 92: Regressões completas com teletrabalhadores - Exaustão.

REGRESSÃO EXAUSTÃO COMPLETA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,5973		0,6266		0,4103		0,5898		0,4983	
R-quadrado ajustado	0,5516		0,5355		0,3743		0,5007		0,4834	
F	13,0549		6,8807		11,4105		6,6150		33,4961	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	0,3842	0,5829	2,6249	0,0707	2,0732	0,0007	1,1193	0,2601	1,8354	0,0000
Tempo de Teletrabalho	-0,1410	<b>0,0560</b>	-0,3405	<b>0,0689</b>	-0,0880	0,2513	0,2557	0,2410	-0,0835	0,0788
Extensão do teletrabalho	-0,0492	0,4584	0,1475	0,1842	0,0337	0,6228	0,0687	0,5670	-0,0834	<b>0,0077</b>
Horário de Teletrabalho	0,1027	0,5075	0,2002	0,5129	-0,1382	0,4068	-0,2636	0,3279	0,0876	0,3575
Recursos no teletrabalho	0,0896	0,4608	-0,5046	0,1186	-0,0554	0,5723	0,0497	0,7901	-0,0882	0,1801
Sexo	0,0397	0,8235	-0,4164	0,2038	-0,2563	0,2106	-0,2058	0,5532	-0,0919	0,4226
Instrução	0,1442	0,2753	-0,4630	0,3180	-0,0886	0,6483	-0,0213	0,9382	-0,0126	0,8971
Tempo de Empresa	0,0681	0,5205	0,0680	0,6717	-0,0224	0,7821	-0,1600	0,3002	-0,0460	0,3726
Tipo de trabalho	-0,2298	0,1919	0,3188	0,4609	0,0370	0,8619	-0,3162	0,4264	-0,0583	0,6456
Sobrecarga	0,3976	<b>0,0000</b>	0,4482	<b>0,0000</b>	0,3740	<b>0,0000</b>	0,4203	<b>0,0001</b>	0,4221	<b>0,0000</b>
Incapacidade	0,2312	<b>0,0061</b>	0,0546	0,6804	0,1815	<b>0,0084</b>	0,2458	<b>0,0241</b>	0,1987	<b>0,0000</b>
Empresa									-0,0931	0,1707

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 93: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Exaustão.

REGRESSÃO EXAUSTÃO ENXUTA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,5769		0,5477		0,3880		0,5568		0,4901	
R-quadrado ajustado	0,5636		0,5292		0,3808		0,5404		0,4847	
F	43,1830		29,6631		54,5150		33,9185		90,8366	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	0,7523	0,0000	0,9675	0,0035	1,2772	0,0000	0,8470	0,0003	1,2762	0,0000
Tempo de Teletrabalho	-0,1411	<b>0,0349</b>	-0,3033	<b>0,0270</b>					-0,0947	<b>0,0265</b>
Extensão do teletrabalho									-0,0720	<b>0,0083</b>
Horário de Teletrabalho										
Recursos no teletrabalho										
Sexo										
Instrução										
Tempo de Empresa										
Tipo de trabalho										
Sobrecarga	0,4235	<b>0,0000</b>	0,5448	<b>0,0000</b>	0,3935	<b>0,0000</b>	0,4169	<b>0,0000</b>	0,4271	<b>0,0000</b>
Incapacidade	0,2265	<b>0,0052</b>			0,1818	<b>0,0060</b>	0,2602	<b>0,0087</b>	0,2000	<b>0,0000</b>
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto mais antiga é a prática do teletrabalho, menor é o índice de exaustão no trabalho. Esse resultado foi obtido nas regressões realizadas com os dados obtidos nos recortes dos teletrabalhadores da Empresa de TI ( $\beta = -0,1411$  e valor-p = 0,0349), na Empresa de P&D ( $\beta = -0,3033$  e valor-p = 0,0270) e na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = -0,0947$  e valor-p = 0,0265), conforme mostrado na tabela 89 e detalhado na tabela 93.

Outro fator sugerido pela pesquisa como redutor do índice de exaustão no trabalho foi a extensão da prática de teletrabalho. Quanto maior a frequência da prática de teletrabalho, menor a exaustão. Esse resultado foi obtido na regressão realizada com os dados obtidos na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = -0,0720$  e valor-p = 0,0083), conforme mostrado na tabela 89 e detalhado na tabela 93.

### 6.5.3 Grupo Não Teletrabalhadores

As tabelas 94 e 95 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que não praticam teletrabalho, referentes à exaustão no trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 94 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além da variável *Razão para não praticar o teletrabalho*, específica para os não teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 94 foram realizadas outras regressões com a exaustão no trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 95.

Tabela 94: Regressões completas com não teletrabalhadores - Exaustão.

REGRESSÃO EXAUSTÃO COMPLETA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,4387		0,5506		0,5196	
R-quadrado ajustado	0,4041		0,4808		0,4994	
F	12,6782		7,8948		25,7440	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	0,7316	0,2016	1,7528	0,0442	1,2283	0,0119
Trabalho requer presença	0,1625	0,5033	0,5802	0,2527	0,2061	0,3297
Gerência não apoia	0,6484	<b>0,0118</b>	1,7461	<b>0,0312</b>	0,6301	<b>0,0094</b>
Não tem permissão	0,4874	0,1389	1,2152	<b>0,0182</b>	0,6583	<b>0,0079</b>
Sexo	-0,3104	0,1349	0,1698	0,6629	-0,1056	0,5356
Instrução	0,1876	0,2330	-0,0232	0,9344	0,0346	0,7849
Tempo de Empresa	-0,0056	0,9508	0,0345	0,8232	-0,0222	0,7580
Tipo de trabalho	-0,2345	0,2462	-0,9979	<b>0,0113</b>	-0,4221	<b>0,0144</b>
Sobrecarga	0,4101	<b>0,0000</b>	0,2960	<b>0,0060</b>	0,4149	<b>0,0000</b>
Incapacidade	0,2582	<b>0,0039</b>	0,1821	<b>0,0663</b>	0,2345	<b>0,0001</b>
Empresa					0,0235	0,8204

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 95: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Exaustão.

REGRESSÃO EXAUSTÃO ENXUTA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,4091		0,5354		0,5167	
R-quadrado ajustado	0,3974		0,4979		0,5068	
F	35,0730		14,2877		51,9610	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	0,9941	0,0000	2,2651	0,0000	1,3463	0,0000
Trabalho requer presença						
Gerência não apoia	0,4422	<b>0,0374</b>	1,2615	0,0757	0,4962	<b>0,0162</b>
Não tem permissão			0,8079	<b>0,0240</b>	0,5521	<b>0,0058</b>
Sexo						
Instrução						
Tempo de Empresa						
Tipo de trabalho			-1,0053	<b>0,0049</b>	-0,4494	<b>0,0071</b>
Sobrecarga	0,4343	<b>0,0000</b>	0,2987	<b>0,0032</b>	0,4265	<b>0,0000</b>
Incapacidade	0,2516	<b>0,0041</b>	0,1897	<b>0,0473</b>	0,2287	<b>0,0001</b>
Empresa						

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão ou apoio gerencial, têm maior índice de exaustão trabalho. A falta de apoio gerencial foi significativa nos resultados obtidos nas regressões realizadas com os recortes dos não teletrabalhadores da base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta= 0,4962$  e valor-p = 0,0162) e da Empresa de TI ( $\beta= 0,4422$  e valor-p = 0,0374). A falta de permissão foi evidenciada no recorte da base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta= 0,5521$  e valor-p = 0,0058) e da Empresa de Telecom ( $\beta= 0,8079$  e valor-p = 0,0240). conforme mostrado na tabela 89 e detalhado na tabela 95. Esse resultado é reforçado através da análise da variância das médias de exaustão no trabalho - ANOVA, em referência ao fator razão para não praticar o teletrabalho, conforme mostrado na figura 32.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Sem Interesse	66	113	1,7121	2,0580		
Trabalho exige Presença	77	165,4	2,1481	2,2067		
Sem Apoio	47	123	2,6170	3,1719		
Sem Permissão	59	191	3,2373	3,7138		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	79,5845	3,0000	26,5282	9,8062	0,0000	2,6414
Dentro dos grupos	662,7869	245,0000	2,7053			
Total	742,3714	248,0000				

Figura 32: ANOVA – Exaustão X Razão para não teletrabalhar.  
Fonte: Autora através da ferramenta Excel®.

#### 6.5.4 Hipóteses em relação à Exaustão no Trabalho

A pesquisa apresentou fortes evidências que a realização da prática de teletrabalho, de forma geral, contribui para a redução da incidência de exaustão no trabalho. Esse resultado foi encontrado na base com todas as empresas juntas (“Juntas) ( $\beta = -0,3882$  e valor-p = 0,0000) e em três das quatro empresas pesquisadas, Empresa de TI ( $\beta = -0,5325$  e valor-p = 0,0001), Fábrica de Pneus ( $\beta = -0,8004$  e valor-p = 0,0341) e Empresa de Telecom ( $\beta = -0,4936$  e valor-p = 0,0070), conforme detalhado na tabela 91. Esse resultado reforça pesquisas anteriores (Goulart, 2009 p.39).

Os resultados da pesquisa indicaram influência das dimensões do teletrabalho e da motivação para a não realização da prática do teletrabalho nos índices de exaustão. Também indicaram a forte influência das percepções de incapacidade e sobrecarga sobre a exaustão. Assim, foram encontradas evidências para todas as hipóteses levantadas em relação à exaustão.

**H7: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a percepção de exaustão no trabalho.**

Foram encontrados indícios da influência da extensão do teletrabalho na exaustão, hipótese H7.1.

**H7.1: A relação entre a extensão do teletrabalho e percepção de exaustão no trabalho é negativa.**

Os resultados da pesquisa indicaram que quanto maior a extensão da prática de teletrabalho, menor o índice de exaustão no trabalho. Embora esse resultado tenha sido obtido apenas na regressão realizada na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = -0,0720$  e  $\text{valor-p} = 0,0083$ ), ele reforça pesquisas analisando o impacto da extensão do teletrabalho sobre a exaustão no trabalho que indicaram que quanto maior a prática semanal de teletrabalho, menor o nível de exaustão no trabalho (GOLDEN, 2006a; SARDESHMUKH *et al.*, 2012). A extensão do teletrabalho refere-se ao percentual de tempo em que as atividades de trabalho são conduzidas longe de outras pessoas na configuração de trabalho tradicional.

**H8: A relação entre percepção de incapacidade para realizar o trabalho e de exaustão é positiva, seja para teletrabalhadores ou não teletrabalhadores.**

Os resultados da pesquisa apresentaram evidências para a hipótese H8, pois indicaram que quanto maior a percepção de incapacidade, maior o índice de exaustão no trabalho, seja para teletrabalhadores ou não teletrabalhadores. Conforme mostrado na tabela 96, as regressões resultaram coeficientes ( $\beta$ ) com valores próximos para a influência da percepção de incapacidade sobre a exaustão dos teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) e nas duas empresas onde se pode fazer o estudo comparativo com os dois grupos de trabalhadores.

Tabela 96: Percepção de incapacidade sobre exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

INCAPACIDADE x EXAUSTÃO	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
<b>Teletrabalhadores</b>	0,2265	0,0052	0,1818	0,0060	0,2000	0,0000
<b>Não Teletrabalhadores</b>	0,2516	0,0041	0,1897	0,0473	0,2287	0,0001

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Não foi encontrado na literatura pesquisada comparações sobre a influência da percepção de incapacidade sobre teletrabalhadores e não teletrabalhadores. Porém, os resultados encontrados estão em linha com pesquisas que defendem que em qualquer contexto - no trabalho ou fora do trabalho - as pessoas podem sentir-se exaustas, quando se sentem ineficazes ou incapazes para fazer alguma coisa (SCHAUFELI *et al.*, 2009, MASLACH *et al.*,

1996). Portanto, era esperado que a percepção de incapacidade, seja pela própria incompetência do funcionário ou pela falta de recursos, para realizar o trabalho tivesse impacto na exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

**H9: A relação entre as percepções de sobrecarga de trabalho e percepção de exaustão é positiva, seja para teletrabalhadores, como para não teletrabalhadores.**

Os resultados da pesquisa apresentaram fortes evidências para a hipótese H9, pois indicaram que quanto maior a percepção de sobrecarga, maior o índice de exaustão no trabalho. Esses resultados foram obtidos em todas as empresas pesquisadas.

Conforme mostrado na tabela 97, as regressões resultaram coeficientes ( $\beta$ ) com valores próximos para a influência da percepção de sobrecarga sobre a exaustão dos teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) e nas duas empresas onde se pode fazer o estudo comparativo com os dois grupos de trabalhadores.

Tabela 97: Percepção de sobrecarga sobre exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores.

SOBRECARGA x EXAUSTÃO	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
<b>Teletrabalhadores</b>	0,4235	0,0000	0,3935	0,0000	0,4271	0,0000
<b>Não Teletrabalhadores</b>	0,4343	0,0000	0,2987	0,0032	0,4265	0,0000

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Não foi encontrado na literatura pesquisada comparações sobre a influência da percepção de sobrecarga sobre teletrabalhadores e não teletrabalhadores. Porém, os resultados encontrados estão em linha com pesquisas que afirmam que um dos principais ofensores para a geração de exaustão do trabalhador (*burnout*) é o desequilíbrio persistente das demandas sobre os recursos, sobrecarga. (AIKEN *et al.*, 2001; BAKKER & DEMEROUTI, 2007). Portanto, era esperado que a percepção de sobrecarga tivesse impacto na exaustão de teletrabalhadores e não teletrabalhadores

#### **Resultados adicionais às hipóteses iniciais:**

Os resultados da pesquisa sugerem que quanto mais antiga é a prática do teletrabalho, menor é o índice de exaustão. Esse resultado foi obtido nas regressões realizadas com os dados

obtidos na Empresa de TI ( $\beta = -0,1411$  e valor-p = 0,0349), na Empresa de P&D ( $\beta = -0,3033$  e valor-p = 0,0270) e na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = -0,0947$  e valor-p = 0,0265). Não foi encontrado na literatura pesquisada, estudos sobre a influência da antiguidade da prática de teletrabalho nos índices de exaustão.

Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão ou apoio gerencial, têm maior índice de exaustão trabalho. A falta de apoio gerencial foi significativa nas regressões com a base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = 0,4962$  e valor-p = 0,0162) e da Empresa de TI ( $\beta = 0,4422$  e valor-p = 0,0374). A falta de permissão foi evidenciada na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = 0,5521$  e valor-p = 0,0058) e da Empresa de Telecom ( $\beta = 0,8079$  e valor-p = 0,0240). Não foi encontrado na literatura pesquisada, estudos sobre a influência do motivo para a não realização da prática de teletrabalho sobre a exaustão.

## 6.6 INTENÇÃO DE SAIR DA EMPRESA

Nesse item são analisadas as hipóteses e os resultados obtidos com referência à intenção de sair, expressadas pelos funcionários participantes da pesquisa.

Nos subitens a seguir são detalhados todos os resultados encontrados nas regressões realizadas para a intenção de sair, porém a tabela 98 faz um resumo desses resultados.

Tabela 98: Resultados das regressões - Intenção de Sair.

RESULTADOS INTENÇÃO DE SAIR	EMPRESA PESQUISADA				
	TI	P&D	Pneus	Telecom	Juntas
Quanto maior a sobrecarga, maior a intenção de sair.	NT			GE-TT	GE-TT-NT
Quanto maior a percepção de incapacidade, maior a intenção de sair.		GE	GE-TT		GE
Quanto maior o tempo de empresa, menor a intenção de sair.			GE-TT	GE-TT-NT	GE-TT
Funcionários em teletrabalho com menor intenção de sair.				GE	
Quanto maior a extensão do teletrabalho, menor a intenção de sair.					TT
Sem permissão de praticar teletrabalho, com maior intenção de sair					NT

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do Excel®.

Legenda:

GE: Resultado obtido com todos os trabalhadores da empresa pesquisada;

TT: Resultado obtido com os teletrabalhadores da empresa pesquisada;

NT: Resultado obtido com os não teletrabalhadores da empresa pesquisada

### 6.6.1 Grupo Teletrabalhadores & Não Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação à intenção de sair do trabalho para as variáveis independentes comuns a todos os empregados: *sexo, grau de instrução, tempo de empresa, tipo de trabalho, percepção de sobrecarga e incapacidade*, além da variável sobre a *prática ou não de teletrabalho*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando todos os trabalhadores, mas também dos recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores.

As tabelas 99 e 100 apresentam os resultados obtidos nas regressões considerando todos os empregados, teletrabalhadores ou não, referentes à intenção de sair do trabalho com os dados colhidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 99 apresenta a regressão completa, considerando todas as variáveis independentes da pesquisa. Para refinar os resultados obtidos na tabela 99 foram realizadas outras regressões com a intenção de sair do trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 100.

Tabela 99: Regressões completas com todos trabalhadores - Intenção de Sair.

REGRESSÃO INTENÇÃO DE SAIR COMPLETA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0248		0,1691		0,1396		0,3369		0,1035	
R-quadrado ajustado	-0,0028		0,0721		0,1139		0,2568		0,0919	
F	0,8983		1,7439		5,4451		4,2088		8,9864	
F de significação	0,5084		0,1159		0,0000		0,0008		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,1110	0,0000	1,1386	0,2296	3,2012	0,0000	3,4094	0,0000	2,6524	0,0000
Teletrabalho?	-0,0556	0,6582	0,5329	0,1759	-0,2766	<b>0,0518</b>	0,0556	0,8676	0,0736	0,3996
Sexo	0,0114	0,9282	0,1119	0,7163	-0,0622	0,6463	0,2494	0,3082	0,0589	0,4827
Instrução	0,1059	0,2695	0,3856	0,2701	0,1380	0,2488	-0,0576	0,7599	0,0563	0,4074
Tempo de Empresa	0,0315	0,6171	-0,0909	0,5079	-0,1427	<b>0,0081</b>	-0,3744	<b>0,0013</b>	-0,1325	<b>0,0003</b>
Tipo de trabalho	-0,2303	<b>0,0706</b>	-0,2654	0,4517	-0,1700	0,2188	-0,0064	0,9824	-0,1564	<b>0,0809</b>
Sobrecarga	0,0362	0,4227	-0,0196	0,8498	0,1104	<b>0,0041</b>	-0,0224	0,7497	0,0925	<b>0,0006</b>
Incapacidade	0,0183	0,7488	0,2416	<b>0,0486</b>	0,0158	0,6998	0,2302	<b>0,0066</b>	0,0735	<b>0,0191</b>
Empresa									0,0110	0,8108

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 100: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Intenção de Sair.

REGRESSÃO INTENÇÃO DE SAIR ENXUTA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0104		0,0843		0,12714		0,3187		0,1002	
R-quadrado ajustado	0,0065		0,0704		0,11619		0,2971		0,0944	
F	2,6672		6,0737		11,6044		14,7351		17,4474	
F de significação	0,1037		0,0163		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,5000	0,0000	2,2949	0,0000	3,3620	0,0000	3,3418	0,0000	2,8912	0,0000
Teletrabalho?					-0,2622	<b>0,0533</b>				
Sexo										
Instrução										
Tempo de Empresa					-0,1440	<b>0,0054</b>	-0,3500	<b>0,0011</b>	-0,1398	<b>0,0001</b>
Tipo de trabalho	-0,2002	0,1037							-0,1287	0,1402
Sobrecarga					0,1276	<b>0,0000</b>			0,0970	<b>0,0003</b>
Incapacidade			0,2161	<b>0,0163</b>			0,2262	<b>0,0005</b>	0,0711	<b>0,0216</b>
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Quanto aos fatores gerais, há fortes indícios que as percepções de sobrecarga e incapacidade reforçam a intenção de sair do trabalho. A relação entre uma maior percepção de sobrecarga e uma maior a intenção de sair foi identificada nas regressões com o recorte dos não teletrabalhadores da Empresa de TI, no recorte dos teletrabalhadores e no grupo com todos os trabalhadores na Empresa de Telecom e em todos os três grupos na base composta pelas quatro empresas juntas (“Juntas”). A percepção de incapacidade também se relacionou positivamente com a intenção de sair e foi identificada nas regressões  $\beta$  com todos os trabalhadores na Empresa de P&D, na Fábrica de Pneus e na base composta pelas quatro empresas juntas (“Juntas”). Também foi identificada essa mesma relação entre a percepção de incapacidade e a intenção de sair no recorte dos teletrabalhadores da Fábrica de Pneus, conforme é mostrado na tabela 98 e detalhado nas tabelas 100, 102 e 104.

Por outro lado, os resultados sugerem que quanto maior o tempo de empresa, ou seja, quanto mais antigo é o funcionário, menor sua intenção de sair. Esse resultado apareceu nas regressões considerando todos os empregados e no recorte com os teletrabalhadores da Empresa de Telecom, da Fábrica de Pneus e da base com as quatro empresas juntas (“Juntas”). Essa relação com o tempo de empresa também apareceu no recorte dos não teletrabalhadores da Empresa de Telecom, conforme é mostrado na tabela 98 e detalhado nas tabelas 100, 102 e 104.

A pesquisa também encontrou indícios que a realização da prática de teletrabalho está relacionada com uma menor intenção de sair do trabalho. Esse resultado foi encontrado na

Empresa de Telecom ( $\beta = -0,2622$  e valor-p = 0,0533), conforme apresentado na tabela 98 e detalhado na tabela 100.

A análise da variância – ANOVA – das médias de intenção de sair de cada uma das empresas apresentou diferença significativa quanto ao fator empresa, conforme apresentado na figura 33.

<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>
TI	255	605,6667	2,3752	0,9055
TELECOM	243	765,6667	3,1509	0,9716
PNEUS	66	174,3333	2,6414	1,0404
P&D	68	169,6667	2,4951	1,3449

ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	79,2652	3,0000	26,4217	26,6395	0,0000	2,6191
Dentro dos grupos	622,8663	628,0000	0,9918			
Total	702,1315	631,0000				

Valor de F > F crítico valor-P < 0,05	Comprovam a significância do fator Empresa
--	---

Figura 33: ANOVA - Intenção de Sair X Empresas Pesquisadas.  
 Fonte: Realizado pela autora na ferramenta Excel®.

### 6.6.2 Grupo Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação à intenção de sair do trabalho para as variáveis independentes específicas sobre a prática de teletrabalho: *há quanto tempo realiza a prática de teletrabalho, extensão da prática de teletrabalho, horário de teletrabalho e recursos no local onde realiza a prática*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando os recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores.

As tabelas 101 e 102 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que praticam teletrabalho, referentes à intenção de sair do trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base com as quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 101 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além das variáveis

específicas para os teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 101 foram realizadas outras regressões com a intenção de sair do trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 102.

Tabela 101: Regressões completas com teletrabalhadores - Intenção de Sair.

REGRESSÃO INTENÇÃO DE SAIR COMPLETA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0524		0,1839		0,1339		0,3626		0,1101	
R-quadrado ajustado	-0,0553		-0,0152		0,0811		0,2241		0,0837	
F	0,4865		0,9239		2,5354		2,6171		4,1736	
F de significação	0,8947		0,5214		0,0072		0,0131		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,3688	0,0062	1,4629	0,3947	2,6930	0,0000	3,5677	0,0001	3,1536	0,0000
Tempo de Teletrabalho	0,0738	0,4048	0,1321	0,5500	0,0073	0,9057	0,1682	0,3489	0,0480	0,2848
Extensão do teletrabalho	-0,0932	0,2468	0,0525	0,6915	-0,0355	0,5216	-0,0308	0,7561	-0,0733	<b>0,0133</b>
Horário de Teletrabalho	-0,0667	0,7219	-0,0451	0,9022	-0,0344	0,7983	-0,2917	0,1915	-0,0009	0,9916
Recursos no teletrabalho	0,0719	0,6249	-0,3801	0,3238	0,0184	0,8162	-0,0234	0,8793	-0,0483	0,4368
Sexo	0,1112	0,6062	0,1437	0,7128	-0,0181	0,9126	0,1548	0,5889	0,0806	0,4576
Instrução	0,1488	0,3524	0,7564	0,1770	0,1816	0,2484	-0,1002	0,6593	0,1340	0,1479
Tempo de Empresa	0,0530	0,6798	-0,2511	0,1971	-0,1363	<b>0,0388</b>	-0,3957	<b>0,0030</b>	-0,1623	<b>0,0009</b>
Tipo de trabalho	-0,3014	0,1579	-0,4588	0,3781	-0,1054	0,5401	0,0244	0,9406	-0,1622	0,1769
Sobrecarga	-0,0709	0,3817	-0,0377	0,7519	0,1614	<b>0,0008</b>	-0,0066	0,9334	0,0597	<b>0,0807</b>
Incapacidade	-0,0064	0,9491	0,2249	0,1626	-0,0037	0,9464	0,2095	<b>0,0201</b>	0,0654	0,1148
Empresa									-0,1036	0,1072

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 102: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Intenção de Sair.

REGRESSÃO INTENÇÃO DE SAIR ENXUTA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado					0,1205		0,3222		0,0898	
R-quadrado ajustado					0,1102		0,2971		0,0802	
F					11,7797		12,8371		9,3229	
F de significação					0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção					2,9507	0,0000	3,3548	0,0000	3,3907	0,0000
Tempo de Teletrabalho										
Extensão do teletrabalho									-0,0788	<b>0,0061</b>
Horário de Teletrabalho										
Recursos no teletrabalho										
Sexo										
Instrução										
Tempo de Empresa					-0,1201	<b>0,0456</b>	-0,3462	<b>0,0020</b>	-0,1603	<b>0,0006</b>
Tipo de trabalho										
Sobrecarga					0,1664	<b>0,0000</b>			0,0918	<b>0,0013</b>
Incapacidade							0,2196	<b>0,0016</b>		
Empresa									-0,0857	0,1585

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto maior a extensão do teletrabalho, ou seja, quanto maior a frequência da prática de teletrabalho, menor a intenção de sair. Esse resultado foi obtido na regressão realizada com os dados obtidos na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = -0,0788$  e valor-p = 0,0061), conforme mostrado na tabela 98 e detalhado na tabela 102. Esse resultado pode ter sido influenciado pela baixa intenção de sair da Empresa de TI que é a que pratica a maior extensão do teletrabalho.

### 6.6.3 Grupo Não Teletrabalhadores

As tabelas 103 e 104 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que não praticam teletrabalho, referentes à intenção de sair do trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 103 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além da variável *Razão para não praticar o teletrabalho*, específica para os não teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 103 foram realizadas outras regressões com a intenção de sair do

trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 104.

Tabela 103: Regressões completas com não teletrabalhadores - Intenção de Sair.

REGRESSÃO INTENÇÃO DE SAIR COMPLETA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,0764		0,1850		0,1665	
R-quadrado ajustado	0,0195		0,0585		0,1314	
F	1,3421		1,4629		4,7531	
F de significação	0,2202		0,1836		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	1,9421	0,0001	3,6408	0,0000	2,7286	0,0000
Trabalho requer presença	-0,0139	0,9441	-0,1719	0,6211	-0,0211	0,9026
Gerência não apoia	0,2455	0,2387	0,7459	0,1760	0,1715	0,3837
Não tem permissão	0,4466	<b>0,0968</b>	0,1723	0,6189	0,4407	<b>0,0293</b>
Sexo	-0,0914	0,5883	-0,0787	0,7690	-0,0461	0,7405
Instrução	0,1004	0,4335	0,0588	0,7618	-0,0682	0,5103
Tempo de Empresa	0,0368	0,6207	-0,1717	0,1104	-0,0784	0,1830
Tipo de trabalho	-0,1763	0,2851	-0,1859	0,4817	-0,1357	0,3332
Sobrecarga	0,0863	0,1489	-0,0081	0,9105	0,1255	<b>0,0064</b>
Incapacidade	0,0198	0,7831	0,0690	0,3075	0,0537	0,2806
Empresa					-0,0042	0,9607

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 104: Regressões refinadas com não teletrabalhadores - Intenção de Sair.

REGRESSÃO INTENÇÃO DE SAIR ENXUTA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,0192				0,1434	
R-quadrado ajustado	0,0128				0,1365	
F	3,0146				20,5981	
F de significação	0,0845				0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	2,3528	0,0000			2,2512	0,0000
Trabalho requer presença						
Gerência não apoia						
Não tem permissão	0,4016	0,0845			0,5171	<b>0,0007</b>
Sexo						
Instrução						
Tempo de Empresa						
Tipo de trabalho						
Sobrecarga					0,1557	<b>0,0000</b>
Incapacidade						
Empresa						

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm maior intenção de sair do trabalho. Esse resultado foi obtido na regressão realizada com os dados obtidos no recorte dos não teletrabalhadores da base com todas as empresas juntas (“Juntas) ( $\beta = 0,5171$  e valor-p = 0,0007), conforme detalhado na tabela 104.

Esse resultado é reforçado através da análise da variância das médias de intenção de sair do trabalho - ANOVA, em referência ao fator razão para não praticar o teletrabalho, conforme mostrado na figura 34.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Sem Interesse	66	160,33	2,4293	0,8300		
Trabalho exige Presença	77	191,67	2,4892	1,1859		
Sem Apoio	47	126,33	2,6879	1,1952		
Sem Permissão	59	187,00	3,1695	1,1317		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	21,0758	3	7,0253	6,5026	0,0003	2,6414
Dentro dos grupos	264,6948	245	1,0804			
Total	285,7706	248				

Figura 34: ANOVA - Intenção de Sair X Razão para não teletrabalhar.  
Fonte: Autora através da ferramenta Excel®.

#### 6.6.4 Hipóteses em relação à Intenção de Sair do Trabalho

A pesquisa apresentou indícios que a realização da prática de teletrabalho de uma forma geral contribui para a redução da intenção de sair do trabalho. Embora esse resultado só tenha sido obtido na Empresa de Telecom ( $\beta = -0,2622$  e valor-p = 0,0533), o mesmo reforça numerosas pesquisas que também encontraram uma relação negativa entre o teletrabalho, de uma forma geral, e a intenção de sair da empresa (HARKER MARTIN & MACDONNELL, 2012; CERIBELI & FERREIRA, 2016).

Os resultados da pesquisa indicaram haver relação da extensão do teletrabalho e da motivação para a não realização da prática do teletrabalho com a intenção de sair do trabalho. Assim, foram encontradas evidências para todas as hipóteses levantadas em relação à intenção de sair.

**H6: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a intenção de sair da empresa.**

Foram encontrados indícios da influência da extensão do teletrabalho na intenção de sair, o que evidencia as hipóteses H6 e H6.1.

**H6.1: A relação entre a extensão do teletrabalho e intenção de sair da empresa é negativa.**

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto maior a extensão do teletrabalho, ou seja, quanto maior a frequência da prática de teletrabalho, menor a intenção de sair. Esse resultado foi obtido apenas na base composta pelas quatro empresas juntas ( $\beta = -0,0788$  e valor- $p = 0,0061$ ), mas vai ao encontro de outras pesquisas que analisaram o impacto da extensão do teletrabalho sobre o índice de *turnover* e a intenção de sair das empresas que indicaram que as taxas de *turnover* e a intenção de sair da empresa são reduzidas, à medida que a prática de teletrabalho é mais extensa (Golden, 2006a, 2008b).

**H6.2: A motivação pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta sua intenção de sair da empresa.**

Os resultados obtidos nas regressões com a base composta por todas as empresas juntas ( $\beta = 0,5171$  e valor- $p = 0,0007$ ) apresentaram evidências para a hipótese H6.2, pois indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm maior intenção de sair do trabalho. Reforçam os resultados obtidos por Caillier (2013b) que investigou o impacto do teletrabalho nas intenções de sair da empresa e encontrou diferenças significativas nas intenções de sair da empresa entre os não teletrabalhadores que não estão autorizados a praticar o teletrabalho e os demais.

## 6.7 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nesse item são analisadas as hipóteses e os resultados obtidos com referência à satisfação no trabalho, expressadas pelos funcionários participantes da pesquisa.

Nos subitens a seguir são detalhados todos os resultados encontrados nas regressões realizadas para a satisfação no trabalho, porém a tabela 105 faz um resumo desses resultados.

Tabela 105: Resultados das regressões - Satisfação.

RESULTADOS SATISFAÇÃO	EMPRESA PESQUISADA				
	TI	P&D	Pneus	Telecom	Juntas
Quanto maior o tempo de empresa, maior a satisfação.	GE-NT	TT	GE-TT		GE-TT
Quanto maior o grau de instrução, menor a satisfação.	GE				
Sem permissão de praticar teletrabalho, menor satisfação.	NT			NT	NT
Quanto maior a percepção de incapacidade, menor a satisfação.		GE-TT	GE-TT	GE-TT	GE-TT-NT
Se o tipo de trabalho é diversificado, maior a satisfação.			GE-TT	GE-TT	GE-TT
Quanto mais antiga a prática de teletrabalho, menor a satisfação			TT		
Quanto maior a sobrecarga, menor a satisfação..				TT	GE-TT
Sem apoio gerencial para praticar teletrabalho, menor satisfação.				NT	
Quanto melhores os recursos no local do teletrabalho, maior a satisfação.					TT

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do Excel®.

Legenda:

GE: Resultado obtido com todos os trabalhadores da empresa pesquisada;

TT: Resultado obtido com os teletrabalhadores da empresa pesquisada;

NT: Resultado obtido com os não teletrabalhadores da empresa pesquisada

### 6.7.1 Grupo Teletrabalhadores & Não Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação à satisfação no trabalho para as variáveis independentes comuns a todos os empregados: *sexo, grau de instrução, tempo de empresa, tipo de trabalho, percepção de sobrecarga e incapacidade*, além da variável sobre a *prática ou não de teletrabalho*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando todos os trabalhadores, mas também dos recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores e dos não teletrabalhadores.

As tabelas 106 e 107 apresentam os resultados obtidos nas regressões considerando todos os empregados, teletrabalhadores ou não, referentes à satisfação no trabalho com os dados colhidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 106 apresenta a regressão completa, considerando todas as variáveis independentes da pesquisa. Para refinar os resultados obtidos na tabela 106 foram realizadas outras regressões com a satisfação no trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 107.

Tabela 106: Regressões completas com todos trabalhadores - Satisfação.

REGRESSÃO SATISFAÇÃO COMPLETA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1003		0,4520		0,1801		0,4196		0,1709	
R-quadrado ajustado	0,0748		0,3880		0,1557		0,3496		0,1603	
F	3,9341		7,0692		7,3748		5,9907		16,0533	
F de significação	0,0004		0,0000		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	4,3569	0,0000	4,6599	0,0000	3,3373	0,0000	3,4272	0,0000	4,0357	0,0000
Teletrabalho?	-0,0185	0,8587	0,0419	0,8490	0,0822	0,4829	0,1182	0,6271	-0,0033	0,9611
Sexo	-0,0674	0,5195	-0,0103	0,9525	0,1789	0,1113	-0,1975	0,2679	-0,0386	0,5489
Instrução	-0,2002	<b>0,0120</b>	-0,1617	0,4112	0,1064	0,2819	-0,0103	0,9401	-0,0867	<b>0,0964</b>
Tempo de Empresa	0,1088	<b>0,0374</b>	0,1219	0,1183	0,0020	0,9639	0,1651	<b>0,0444</b>	0,0941	<b>0,0008</b>
Tipo de trabalho	0,1402	0,1820	0,1194	0,5478	0,2669	<b>0,0200</b>	0,5719	<b>0,0085</b>	0,2007	<b>0,0035</b>
Sobrecarga	-0,0429	0,2510	-0,0546	0,3499	-0,0420	0,1831	-0,0714	0,1666	-0,0621	<b>0,0028</b>
Incapacidade	-0,0409	0,3860	-0,2861	<b>0,0001</b>	-0,1177	<b>0,0006</b>	-0,1632	<b>0,0081</b>	-0,1307	<b>0,0000</b>
Empresa									0,0296	0,3994

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 107: Regressões refinadas com todos trabalhadores - Satisfação.

REGRESSÃO SATISFAÇÃO ENXUTA - TODOS OS TRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,0761		0,4063		0,1566		0,3896		0,1694	
R-quadrado ajustado	0,0687		0,3973		0,1496		0,3600		0,1627	
F	10,3727		45,1592		22,2807		13,1897		25,5305	
F de significação	0,0000		0,0000		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	4,2591	0,0000	4,4891	0,0000	3,7027	0,0000	3,2928	0,0000	4,0624	0,0000
Teletrabalho?										
Sexo										
Instrução	-0,2083	<b>0,0068</b>							-0,0823	0,1124
Tempo de Empresa	0,1298	<b>0,0106</b>					0,1527	<b>0,0495</b>	0,0898	<b>0,0009</b>
Tipo de trabalho					0,3176	<b>0,0043</b>	0,6046	<b>0,0041</b>	0,2014	<b>0,0029</b>
Sobrecarga									-0,0597	<b>0,0037</b>
Incapacidade			-0,3295	<b>0,0000</b>	-0,1491	<b>0,0000</b>	-0,2238	<b>0,0000</b>	-0,1322	<b>0,0000</b>
Empresa										

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Quanto a fatores gerais, há fortes indícios que quanto maior o tempo de empresa, ou seja, quanto mais antigo é o funcionário na empresa, maior sua satisfação. Esse resultado foi identificado em três, das quatro empresas pesquisadas e na base com as quatro empresas juntas. A influência positiva do tempo de empresa apareceu nas regressões considerando todos os empregados e no recorte com os teletrabalhadores da Fábrica de Pneus e da base com as quatro

empresas juntas (“Juntas”), no recorte dos teletrabalhadores na Empresa de P&D e no grupo com todos os trabalhadores e no recorte dos não teletrabalhadores na Empresa de TI, conforme detalhado nas tabelas 107, 109 e 111.

Os resultados sugerem que o exercício de atividades caracterizadas por tarefas diversificadas e nada rotineiras, também contribuem para uma maior satisfação. Esses resultados apareceram nas regressões considerando todos os empregados e nos recortes com os teletrabalhadores da Fábrica de Pneus, da Empresa de Telecom e da base com as quatro empresas juntas (“Juntas”), conforme detalhado nas tabelas 107 e 109.

Por outro lado, os resultados sugerem fortemente que quanto maior a percepção de incapacidade, pior a satisfação no trabalho. Esse resultado apareceu nas regressões considerando todos os empregados e no recorte com os teletrabalhadores da Empresa de Telecom, da Fábrica de Pneus, da Empresa de P&D e da base com as quatro empresas juntas (“Juntas”). Também apareceu no recorte dos não teletrabalhadores da base composta pelas quatro empresas juntas, conforme detalhado nas tabelas 107, 109 e 111.

A sobrecarga também apareceu como prejudicial à satisfação no trabalho nas regressões com os grupos de teletrabalhadores da Empresa de Telecom e da base composta pelas quatro empresas juntas e no grupo com todos os trabalhadores da base conjunta, conforme detalhado nas tabelas 107 e 109.

A pesquisa também sugere que quanto maior o grau de instrução do empregado, pior sua satisfação no trabalho. Esse resultado foi encontrado apenas nas regressões da Empresa de P&D, tanto no grupo com todos os trabalhadores, quanto no recorte com os teletrabalhadores, conforme detalhado nas tabelas 107 e 109. Outros fatores fora do escopo dessa pesquisa parecem ter influência na satisfação, pois embora o grau de instrução dos respondentes da Empresa de P&D seja o mais elevado entre as quatro empresas, ela apresentou o maior índice médio de satisfação, conforme mostra o resultado da análise de variância entre as médias de satisfação no trabalho – ANOVA - das quatro empresas na figura 35.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
TI	255	1052,5	4,1275	0,6697		
TELECOM	243	907	3,7325	0,6967		
PNEUS	66	259,5	3,9318	0,6299		
P&D	68	284,5	4,1838	0,6485		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	23,1838	3	7,7279	11,4700	0,0000	2,6191
Dentro dos grupos	423,1164	628	0,6738			
Total	446,3002	631				
		Valor de F > F crítico		Comprovam a		
		valor-P < 0,05		significância do fator Empresa		

Figura 35: ANOVA - Satisfação X Empresas Pesquisadas.

Fonte: Realizado pela autora na ferramenta Excel.

### 6.7.2 Grupo Teletrabalhadores

Nesse item são analisados os resultados encontrados nas regressões em relação à satisfação no trabalho para as variáveis independentes específicas sobre a prática de teletrabalho: *há quanto tempo realiza a prática de teletrabalho, extensão da prática de teletrabalho, horário de teletrabalho e recursos no local onde realiza a prática*. Foram analisadas as respostas das regressões considerando os recortes apenas com os grupos de teletrabalhadores.

As tabelas 108 e 109 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que praticam teletrabalho, referentes à satisfação no trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 108 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além das variáveis específicas para os teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 108 foram realizadas outras regressões com a satisfação no trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 109.

Tabela 108: Regressões completas com teletrabalhadores - Satisfação.

REGRESSÃO SATISFAÇÃO COMPLETA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado	0,1251		0,2929		0,2079		0,4681		0,1997	
R-quadrado ajustado	0,0256		0,1205		0,1596		0,3525		0,1760	
F	1,2579		1,6986		4,3040		4,0481		8,4174	
F de significação	0,2667		0,1140		0,0000		0,0005		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	4,1706	0,0000	4,1326	0,0001	3,4812	0,0000	3,7452	0,0000	3,6215	0,0000
Tempo de Teletrabalho	0,0649	0,3631	0,0381	0,7483	-0,0008	0,9868	-0,2461	<b>0,0597</b>	-0,0078	0,8061
Extensão do teletrabalho	-0,0154	0,8113	-0,0544	0,4464	-0,0179	0,6639	-0,0051	0,9425	0,0260	0,2163
Horário de Teletrabalho	0,1037	0,4927	0,0599	0,7620	0,0850	0,3971	0,2912	<b>0,0714</b>	0,0522	0,4153
Recursos no teletrabalho	0,0307	0,7952	0,2462	0,2365	0,0871	0,1415	0,0839	0,4486	0,1275	<b>0,0041</b>
Sexo	0,0950	0,5849	0,0712	0,7349	0,1496	0,2248	-0,1701	0,4085	0,0056	0,9425
Instrução	-0,1982	0,1258	-0,1630	0,5854	0,0508	0,6643	-0,0563	0,7296	-0,1209	<b>0,0666</b>
Tempo de Empresa	0,0853	0,4102	0,1836	<b>0,0824</b>	0,0013	0,9789	0,2125	<b>0,0231</b>	0,0806	<b>0,0205</b>
Tipo de trabalho	0,1618	0,3452	-0,0220	0,9372	0,2203	<b>0,0867</b>	0,5502	<b>0,0226</b>	0,2225	<b>0,0094</b>
Sobrecarga	-0,0017	0,9794	-0,0459	0,4753	-0,0596	<b>0,0931</b>	-0,0827	0,1459	-0,0478	<b>0,0493</b>
Incapacidade	-0,0866	0,2835	-0,1545	<b>0,0771</b>	-0,1278	<b>0,0021</b>	-0,1242	<b>0,0525</b>	-0,1384	<b>0,0000</b>
Empresa									0,0867	0,0583

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 109: Regressões refinadas com teletrabalhadores - Satisfação.

REGRESSÃO SATISFAÇÃO ENXUTA - TELETRABALHADORES										
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de P&D		Empresa de Telecom		Fábrica de Pneus		Juntas	
R-Quadrado			0,2428		0,1814		0,4257		0,1955	
R-quadrado ajustado			0,2119		0,1670		0,3694		0,1805	
F			7,8552		12,6308		7,5607		13,0222	
F de significação			0,0011		0,0000		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção			4,0421	0,0000	3,9182	0,0000	3,6101	0,0000	3,8030	0,0000
Tempo de Teletrabalho							-0,2676	<b>0,0312</b>		
Extensão do teletrabalho										
Horário de Teletrabalho							0,2458	0,1107		
Recursos no teletrabalho									0,1279	<b>0,0037</b>
Sexo										
Instrução									-0,1257	<b>0,0526</b>
Tempo de Empresa			0,1838	<b>0,0265</b>			0,2048	<b>0,0172</b>	0,0806	<b>0,0151</b>
Tipo de trabalho					0,2610	<b>0,0357</b>	0,5841	<b>0,0104</b>	0,2203	<b>0,0088</b>
Sobrecarga					-0,0709	<b>0,0350</b>			-0,0494	<b>0,0388</b>
Incapacidade			-0,2204	<b>0,0012</b>	-0,1279	<b>0,0014</b>	-0,1916	<b>0,0003</b>	-0,1421	<b>0,0000</b>
Empresa									0,0669	0,1014

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto melhores os recursos no local da prática de teletrabalho, maior é a satisfação. Esse resultado foi obtido na regressão realizada com os dados obtidos na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = 0,1279$  e valor-p = 0,0037), conforme detalhado na tabela 109.

Por outro lado, foram encontrados indícios nas regressões com o grupo de teletrabalhadores da Fábrica de Pneus ( $\beta = -0,2676$  e valor-p = 0,0312) que quanto mais antiga é a prática do teletrabalho, menor é a satisfação no trabalho.

### 6.7.3 Grupo Não Teletrabalhadores

As tabelas 110 e 111 apresentam os resultados das regressões obtidos nas quatro empresas pesquisadas e na base de dados composta pelos dados das quatro empresas juntas, considerando somente os empregados que não praticam teletrabalho, referentes à satisfação no trabalho. A variável independente *Empresa* foi adicionada na base das quatro empresas juntas, com o objetivo de indicar a empresa e verificar se o fator empresa interfere nos resultados das regressões. A tabela 110 apresenta a regressão completa, considerando as variáveis independentes da pesquisa comuns a todos os trabalhadores, além da variável *Razão para não praticar o teletrabalho*, específica para os não teletrabalhadores. Para refinar os resultados obtidos na tabela 110 foram realizadas outras regressões com a satisfação no trabalho, considerando apenas as variáveis independentes que apresentaram valor-p igual ou inferior à 0,10. Os resultados refinados estão apresentados na tabela 111.

Tabela 110: Regressões completas com não teletrabalhadores - Satisfação.

REGRESSÃO SATISFAÇÃO COMPLETA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,1382		0,3419		0,2376	
R-quadrado ajustado	0,0851		0,2398		0,2056	
F	2,6014		3,3486		7,4188	
F de significação	0,0082		0,0023		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	4,4473	0,0000	3,5261	0,0000	4,2266	0,0000
Trabalho requer presença	0,0427	0,7981	0,3090	0,3366	0,1322	0,3530
Gerência não apoia	-0,1430	0,4151	-0,8627	<b>0,0910</b>	-0,1646	0,3106
Não tem permissão	-0,3732	<b>0,0999</b>	-0,6769	<b>0,0373</b>	-0,5374	<b>0,0013</b>
Sexo	-0,1308	0,3589	0,0571	0,8172	-0,0698	0,5431
Instrução	-0,1579	0,1451	0,1052	0,5568	-0,0594	0,4861
Tempo de Empresa	0,1016	<b>0,1068</b>	-0,0419	0,6691	0,0728	0,1339
Tipo de trabalho	0,0812	0,5588	0,2165	0,3746	0,0728	0,5287
Sobrecarga	-0,0818	<b>0,1047</b>	0,0466	0,4820	-0,0644	<b>0,0882</b>
Incapacidade	-0,0071	0,9069	-0,1101	<b>0,0799</b>	-0,0933	<b>0,0234</b>
Empresa					0,0114	0,8702

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Tabela 111: Regressões refinadas com não teletrabalhadores- Satisfação.

REGRESSÃO SATISFAÇÃO ENXUTA - NÃO TELETRABALHADORES						
Resultados Regressão	Empresa de TI		Empresa de Telecom		Juntas	
R-Quadrado	0,1083		0,3034		0,2111	
R-quadrado ajustado	0,0907		0,2707		0,2014	
F	6,1545		9,2915		21,8465	
F de significação	0,0006		0,0000		0,0000	
Variáveis Independentes	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p	$\beta$	Valor-p
Interseção	3,9002	0,0000	4,1369	0,0000	4,3229	0,0000
Trabalho requer presença						
Gerência não apoia			-1,0008	<b>0,0256</b>		
Não tem permissão	-0,4072	<b>0,0389</b>	-0,9066	<b>0,0001</b>	-0,6173	<b>0,0000</b>
Sexo						
Instrução						
Tempo de Empresa	0,1395	<b>0,0202</b>				
Tipo de trabalho						
Sobrecarga	-0,0943	<b>0,0187</b>			-0,0637	0,0798
Incapacidade			-0,0777	0,0853	-0,1013	<b>0,0116</b>
Empresa						

Fonte: Regressões realizadas pela autora através do software Excel®.

Os resultados indicam fortemente que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm menor satisfação no trabalho. Esse resultado foi obtido em todas as regressões realizadas com o recorte dos não teletrabalhadores nas duas empresas, onde essas regressões foram possíveis – Empresa de TI ( $\beta = -0,4072$  e valor-p = 0,0389) e Empresa de Telecom ( $\beta = -0,9066$  e valor-p = 0,0001) – e na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = -0,6173$  e valor-p = 0,0000), conforme detalhado na tabela 111.

A falta de apoio gerencial para a realização da prática de teletrabalho também apareceu relacionada negativamente com a satisfação no trabalho nas regressões realizadas na Empresa de Telecom ( $\beta = -1,008$  e valor-p = 0,0256), conforme detalhado na tabela 111.

Esses resultados são reforçados através da análise da variância das médias de satisfação no trabalho - ANOVA, em referência ao fator razão para não praticar o teletrabalho, conforme mostrado na figura 36.

RESUMO						
<i>Grupo</i>	<i>Contagem</i>	<i>Soma</i>	<i>Média</i>	<i>Variância</i>		
Sem Interesse	66	274,5	4,1591	0,6858		
Trabalho exige Presença	77	324,5	4,2143	0,5555		
Sem Apoio	47	183	3,8936	0,7819		
Sem Permissão	59	197,5	3,3475	1,0281		
ANOVA						
<i>Fonte da variação</i>	<i>SQ</i>	<i>gl</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>valor-P</i>	<i>F crítico</i>
Entre grupos	29,7676	3	9,9225	13,3288	0,0000	2,6414
Dentro dos grupos	182,3890	245	0,7444			
Total	212,1566	248				

Figura 36: ANOVA – Satisfação X Razão para não Teletrabalhar.

Fonte: Autora através da ferramenta Excel®.

#### 6.7.4 Hipóteses em relação à Satisfação no Trabalho

Não foram encontradas evidências quanto a relação do teletrabalho, de forma geral, e a satisfação. Também não apresentaram indícios quanto a relação da extensão do teletrabalho ou outras dimensões com a satisfação;

Os resultados da pesquisa sugerem haver relação da motivação para a não realização da prática do teletrabalho e a satisfação no trabalho. Assim somente foram encontradas evidências para a hipótese H5.2.

#### **H5: Existe relação entre as dimensões do teletrabalho e a satisfação no trabalho.**

Não foram encontradas evidências para a hipótese H5. A pesquisa não encontrou evidências significativas, quanto à relação das dimensões do teletrabalho, como extensão do teletrabalho ou flexibilidade de horário, e a satisfação do trabalhador.

#### **H5.1: Existe relação entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho.**

Hipótese H5 não evidenciada, pois não foram encontrados indícios, quanto a relação da extensão do teletrabalho e a satisfação.

**H5.2: A motivação pelo qual o trabalhador não pratica teletrabalho afeta sua satisfação.**

Foram encontradas fortes evidências para a hipótese H5.2. Os resultados indicam que empregados que não praticam teletrabalho por falta de permissão, têm menor satisfação no trabalho. Esse resultado foi obtido em todas as regressões realizadas com o recorte dos não teletrabalhadores: Empresa de TI ( $\beta = -0,4072$  e valor-p = 0,0389), Empresa de Telecom ( $\beta = -0,9066$  e valor-p = 0,0001) e na base com todas as empresas juntas ( $\beta = -0,6173$  e valor-p = 0,0000).

Também foram encontrados indícios de relação negativa entre a falta de apoio gerencial para a realização da prática de teletrabalho e a satisfação no trabalho. Esses indícios foram encontrados na Empresa de Telecom ( $\beta = -1,008$  e valor-p = 0,0256),

Os resultados reforçam os achados feitos por Mahler (2012) que analisou o nível de satisfação dos empregados que não praticam teletrabalho. As evidências de suas pesquisas sugerem que os benefícios advindos com a prática do teletrabalho podem ser percebidos como injustos pelos trabalhadores convencionais. Isso levanta a possibilidade de descontentamento entre aqueles que não têm permissão para o teletrabalho, porque estão excluídos do que podem considerar um benefício desejável.

**Resultados adicionais às hipóteses iniciais:**

As regressões realizadas nos recortes referentes aos teletrabalhadores sugerem que quanto melhores os recursos no local da prática de teletrabalho, maior é a satisfação. Esse resultado foi obtido na regressão realizada com os dados obtidos na base com todas as empresas juntas (“Juntas”) ( $\beta = 0,1279$  e valor-p = 0,0037). Não foi encontrado na literatura pesquisada, estudos sobre a influência da qualidade dos recursos de equipamento e Internet sobre a satisfação do teletrabalhador.

Por outro lado, foram encontrados indícios nas regressões com o grupo de teletrabalhadores da Fábrica de Pneus ( $\beta = -0,2676$  e valor-p = 0,0312) que quanto mais antiga é a prática do teletrabalho, menor é a satisfação no trabalho. Não foi encontrado na literatura pesquisada, estudos sobre a influência da antiguidade da prática de teletrabalho na satisfação.

## 6.8 CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE

As dimensões do teletrabalho originalmente propostas foram:

- Extensão do teletrabalho: refere-se à frequência que o teletrabalhador trabalha fora das instalações da empresa;
- Flexibilidade de horário de trabalho permitida pela organização: pode variar desde a flexibilidade total, quando o trabalhador escolhe seu horário de trabalho até um horário rígido.
- Local onde o teletrabalho é praticado: na própria residência ou com outros teletrabalhadores em filiais da empresa, escritórios virtuais ou instalações de clientes.
- Iniciativa para a prática do teletrabalho: pode ser do empregado, de forma voluntária, ou da organização, quando a prática se torna mandatória para o empregado.
- Formalização: a prática do teletrabalho pode ser um programa adotado formalmente pela organização ou apenas de maneira informal para situações especiais.
- Motivação para a não realização da prática de teletrabalho.

Como nas quatro empresas pesquisadas o programa de teletrabalho era formal, com adesão voluntária e realizado na residência do empregado, foram comparadas a extensão do teletrabalho, a flexibilidade de horário e a motivação para a não realização da prática. Também foram acrescentados a antiguidade da prática de teletrabalho e a qualidade dos recursos de Internet e equipamentos no local da prática. A tabela 112 resume os reflexos das características do teletrabalho no teletrabalhador.

A pesquisa aponta fortemente que a prática do teletrabalho reduz a exaustão e a intenção de sair. Também apresentou indícios que a prática reduziria o comprometimento de continuação.

Quanto às características do teletrabalho, a pesquisa indicou fortemente que quanto mais antiga a sua prática do teletrabalho, maior o comprometimento afetivo e menor a exaustão. Também apresentou algum indício quanto à redução do comprometimento de continuação e satisfação. Quanto à extensão do teletrabalho, a pesquisa indica que quanto maior sua extensão, maiores são os comprometimentos afetivos e normativos e menores os índices de exaustão e

intenção de sair. Porém, a pesquisa também indica que quanto maior a extensão do teletrabalho, menor é o comprometimento com foco nos colegas de trabalho.

Há indícios nos resultados da pesquisa que quanto maior a flexibilidade de horário na prática de teletrabalho, maior o comprometimento normativo. Também indica que quanto melhores são os recursos de Internet e equipamentos para o teletrabalho, maior a satisfação do empregado.

Tabela 112: Reflexos das características do teletrabalho no teletrabalhador.

TELETRABALHADORES			Referência / Novo Achado*
Se realiza prática de Teletrabalho	MENOR	Comprometimento de Continuação Exaustão Intenção de Sair	Novo Achado Goulart, 2009 Harker Martin & Macdonnell, 2012; Ceribeli & Ferreira, 2016
Mais Antiga a prática do Teletrabalho	MAIOR	Comprometimento Afetivo	Novo Achado
	MENOR	Comprometimento de Continuação Exaustão Satisfação	Novo Achado Novo Achado Novo Achado
Maior Extensão do Teletrabalho	MAIOR	Comprometimento Afetivo Comprometimento Normativo	Golden, 2006a, 2008a Novo Achado
	MENOR	Comprometimento com Colegas Exaustão Intenção de Sair	Golden, 2006a Golden, 2006a; Sardeshmukh, 2012 Golden, 2006a; 2008b
Maior flexibilidade de horário de trabalho	MAIOR	Comprometimento Normativo	Novo Achado
Melhores Recursos para o Teletrabalho	MAIOR	Satisfação	Novo Achado

\*Novo achado em relação à literatura pesquisada pela autora.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A tabela 113 resume os reflexos das diferentes razões para a não realização da prática de teletrabalho no trabalhador.

O destaque é para a não realização da prática pelo motivo de não ter permissão, opção do questionário: “Meu gerente não me permite trabalhar em casa ou outro lugar, mesmo que eu possa completar pelo menos alguns dos meus trabalhos fora do escritório”. A pesquisa apresentou forte indícios quanto às relações indesejáveis dessa falta de permissão em todas as

empresas pesquisadas, como maiores exaustão e intenção de sair e menores comprometimentos afetivo, de continuação e normativo e satisfação.

Tabela 113: Reflexos dos motivos para não realizar teletrabalho no trabalhador.

NÃO TELETRABALHADORES			Referência / Novo Achado
Trabalho exige presença	MAIOR	Comprometimento Normativo	Novo Achado
Sem apoio gerencial para a prática	MAIOR	Exaustão	Novo Achado
	MENOR	Satisfação	Novo Achado
Sem permissão para a prática	MAIOR	Exaustão	Novo Achado
		Intenção de Sair	Caillier, 2013b
	MENOR	Comprometimento Afetivo	Caillier, 2012
		Comprometimento de Continuação	Novo Achado
	Comprometimento Normativo	Novo Achado	
		Satisfação	Mahler, 2012

\*Novo achado em relação à literatura pesquisada pela autora.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Além de coletar informações sobre a prática do teletrabalho, a pesquisa coletou informações sobre os perfis dos respondentes, como: sexo, tempo de empresa, grau de instrução, tipo de atividade rotineira ou diversificada, além de suas percepções quanto a incapacidade e sobrecarga. Esses perfis foram coletados, pois também poderiam influenciar as percepções e atitudes dos trabalhadores.

A tabela 114 resume os indícios encontrados nos resultados das regressões referentes às possíveis relações dos perfis dos empregados sobre seus comprometimentos, exaustão, intenção de sair e satisfação. Como destaque, ressalta-se o forte impacto do tempo de empresa e do tipo de atividade. A pesquisa indica que quanto mais antigo é o empregado na empresa, maiores são seus comprometimentos afetivos, normativos e com colegas de trabalho, maior sua satisfação e menor sua intenção de sair. Quanto ao tipo de atividade, há fortes indícios que atividades mais diversificadas estão relacionadas com maiores comprometimentos afetivos, normativos e com colegas de trabalho, maior satisfação e menor exaustão e comprometimento de continuação.

Por outro lado, a pesquisa apresentou fortíssimas indicações quanto aos malefícios das percepções de incapacidade e sobrecarga sobre a exaustão, satisfação e intenção de sair dos empregados. Também são sugeridos como reflexos da percepção de incapacidade, um aumento

do comprometimento de continuação, quando o empregado não vê alternativas de trabalho fora da empresa aonde está, e uma redução dos comprometimentos afetivos e com os colegas de trabalho. A pesquisa indica também que quanto maior a percepção de sobrecarga, maior o comprometimento com os colegas de trabalho e menores o seu comprometimento de continuação e afetivo.

Tabela 114: Influência dos perfis nas atitudes e percepções do trabalhador.

<b>GERAL TELETRABALHADORES &amp; NÃO TELETRABALHADORES</b>		
Maior Tempo de Empresa	MAIOR	Comprometimento Afetivo Comprometimento Normativo Comprometimento com Colegas Satisfação
	MENOR	Intenção de Sair
Atividade Mais Diversificada	MAIOR	Comprometimento Afetivo Comprometimento Normativo Comprometimento com Colegas Satisfação
	MENOR	Comprometimento de Continuação Exaustão
Maior Percepção de Incapacidade	MAIOR	Comprometimento de Continuação Exaustão Intenção de Sair
	MENOR	Comprometimento Afetivo Comprometimento com Colegas Satisfação
Maior Percepção de Sobrecarga	MAIOR	Comprometimento com Colegas Exaustão Intenção de Sair
	MENOR	Comprometimento de Continuação Comprometimento Normativo Satisfação
Maior grau de Instrução	MENOR	Comprometimento Afetivo Comprometimento de Continuação Comprometimento Normativo Satisfação
Empregados do Sexo Feminino	MAIOR	Comprometimento de Continuação Comprometimento Normativo Comprometimento com Colegas

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A pesquisa apresenta indícios que quanto maior grau de instrução do empregado, menores seriam seus comprometimentos afetivos, de continuação e normativo e sua satisfação. Porém, outros fatores fora do escopo dessa pesquisa devem ser levados em conta, pois a empresa de P&D que apresenta os maiores níveis de instrução, também ficou entre as com melhores índices de satisfação (figura 35, item 6.7.1) e comprometimentos afetivo (figura 23, item 6.1.1), continuação (figura 25, item 6.2.1) e normativo (figura 27, item 6.3.1).

A pesquisa também indicou que empregados do sexo feminino estão relacionados com maiores comprometimentos de continuação, normativo e com colegas de trabalho.

## 7 CONCLUSÕES

O propósito dessa tese foi analisar os reflexos das diferentes práticas do teletrabalho em importantes indicadores do trabalhador para as empresas, como: comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho. Objetivou também analisar os reflexos das diferentes razões dos trabalhadores para não praticar o teletrabalho sobre os mesmos indicadores. Os objetivos foram atingidos e demonstraram o êxito da metodologia aplicada.

Quatro empresas com diferentes práticas de teletrabalho foram selecionadas para a pesquisa de campo, duas públicas e duas privadas. Em cada uma delas foram realizadas duas fases de pesquisa. Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas presenciais com a área de recursos humanos para obter informações gerais sobre a prática de teletrabalho adotada. Na segunda fase, de característica quantitativa, foram enviados por *email* ou *LinkedIn®*, para o maior número possível de empregados dessas empresas, questionários para levantar aspectos como a comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho, a fim de relacioná-las com as diferentes práticas de teletrabalho. Foram obtidos devidamente preenchidos 632 questionários respondidos.

A maioria da literatura existente sobre os reflexos do teletrabalho não considera as diferentes práticas do modelo. A contribuição inovadora dessa tese foi analisar a influência de diferentes características da prática do teletrabalho, como: o número de dias em teletrabalho, a flexibilidade horária, a antiguidade da prática e da qualidade dos recursos de equipamentos e da Internet no local de teletrabalho, além da motivação para a não realização da prática.

A pesquisa apontou fortemente que o teletrabalho reduz a exaustão e a intenção de sair. Quanto à extensão do teletrabalho, a pesquisa indicou que quanto maior sua extensão, maiores são os comprometimentos afetivos e normativos e menores os índices de exaustão, intenção de sair e o comprometimento com colegas de trabalho. Apresentou indícios que quanto maior a flexibilidade de horário na prática de teletrabalho, maior o comprometimento normativo. Indicou fortemente que quanto mais antiga a sua prática do teletrabalho, maior o comprometimento afetivo e menor a exaustão, porém apresentou alguns indícios quanto à redução do comprometimento de continuação e satisfação. Também indicou que quanto

melhores são os recursos de Internet e equipamentos para o teletrabalho, maior a satisfação do empregado.

Merece destaque os fortes indícios e novos achados encontrados quanto às relações entre a falta de permissão para a prática de teletrabalho e maior exaustão, maior intenção de sair e menores os comprometimentos afetivo, de continuação e normativo e satisfação.

A relevância da pesquisa é atestada, por exemplo, quando traz à tona os fortes impactos relacionados à motivação pelo qual o trabalhador não pratica o teletrabalho. São várias as implicações práticas desse resultado, desde o estabelecimento de uma clara política para a implementação de um programa de teletrabalho e um detalhado plano de comunicação, até a realização de capacitação dos gestores para lidar com os empregados excluídos do programa de teletrabalho ou que não se adaptaram à prática.

Outro ponto relevante com desdobramentos práticos que merece destaque foi a relação do aumento da extensão do teletrabalho com um menor comprometimento com os colegas de trabalho. A partir desse resultado, sugere-se que áreas de recursos humanos e gestores de empresas que adotam uma maior extensão do teletrabalho, 4 ou 5 dias na semana, procurem promover eventos de trabalho ou sociais presenciais para um maior estreitamento dos laços entre os integrantes da equipe.

Em adição à aplicação prática direta dos resultados encontrados, o questionário quantitativo (Apêndice B) e a metodologia utilizados na presente pesquisa também podem ser amplamente aplicados pelas áreas de recursos humanos de empresas que adotam o teletrabalho para a medição da satisfação, intenção de sair, exaustão e comprometimento organizacional.

Além da contribuição científica da pesquisa através da confirmação de pesquisas anteriores e dos novos achados, a pesquisa também traz contribuições sociais e econômicas. A possibilidade de realizar seu trabalho em casa, ou em suas proximidades, conduz a uma outra qualidade de vida e comprometimento do trabalhador responsável, além de facilitar a inclusão de pessoas com deficiências físicas no mercado de trabalho. O tempo que o empregado deixa de perder no deslocamento, frequentemente estressante até o local de trabalho, por vezes muito superior a sessenta minutos, pode ser usado para uma caminhada, uma hora na academia, mais tempo para acompanhar os filhos à escola (leva-los e busca-los), bem como estudo com os filhos durante a semana. Atualmente, muitas atividades laborais são realizadas junto a computadores portáteis ou *laptops*, que podem ser conduzidos a qualquer lugar. Assim, é

comum observar em restaurantes ou cafeterias grupos de profissionais em torno de uma mesa realizando reuniões técnicas, ou profissionais atrás de seus *laptops*, atendendo clientes pela internet ou preparando relatórios, palestras, aulas etc. O mundo moderno, das grandes cidades, dos trânsitos congestionados, pede novas formas de trabalho e relações profissionais, padrão empregado. Às empresas interessam os resultados das atividades de seus funcionários, a satisfação de seu quadro técnico-administrativo e de seus clientes, de forma que pouco importa o local de desenvolvimento do trabalho. O teletrabalho tem reflexos econômicos para as empresas, pois traz uma real possibilidade de redução de custos com infraestrutura predial e vale transporte, além da redução de intenção de sair e exaustão.

Na sociedade moderna, cada vez mais, importantes grupos de trabalhadores, serão liberados da formalidade de horários de entrada e saída no trabalho, deslocamentos, com frequência desumanos, cansativos, extenuantes, que demandam tempo, dinheiro e qualidade de vida dos trabalhadores. A presente pesquisa confirmou a importância, de num mundo moderno, serem buscadas novas relações de trabalho entre as empresas e seus colaboradores. Fornece um maior conhecimento sobre os reflexos das práticas do teletrabalho, tanto para as empresas, como para os empregados. Por fim, pode-se afirmar, que o teletrabalho é uma prática que chegou para ficar, com uso crescente, no dia a dia da sociedade moderna.

## **7.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

As principais limitações presentes na pesquisa são inerentes aos métodos escolhidos. Como nas quatro empresas pesquisadas, o programa de teletrabalho era formal, com adesão voluntária e realizado na residência do empregado, não foi possível a realização de análises comparativas sobre essas características. A pesquisa em quatro empresas com diferentes práticas de teletrabalho pode ter introduzido um viés pelo fator “empresa”.

Em todas as empresas pesquisadas, os empregados residem relativamente próximos aos locais físicos do trabalho, de forma a poderem se deslocar com alguma frequência ao local de trabalho. Sugere-se para futuras pesquisas que sejam analisados os reflexos do teletrabalho realizado em locais remotos, longe do escritório físico e assim, ocorrendo raros encontros presenciais entre as equipes, de uma a duas vezes por ano. Também é importante o estudo do reflexo da prática, quando ela é imposta como mandatória.

Outra sugestão para futuros trabalhos é a pesquisa dos reflexos de diferentes extensões da prática, flexibilidade horária e antiguidade da prática em uma mesma empresa com diferentes adesões da prática, para anular o efeito do fator “Empresa”.

Essa pesquisa indicou a importância dos reflexos advindos das diferentes motivações para a não realização da prática de teletrabalho. Assim, sugere-se a inclusão dessa visão também em futuras pesquisas.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMS, Dominic; ANDO, Kaori; HINKLE, Steve. Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social psychology bulletin*, v. 24, n. 10, p. 1027-1039, 1998.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.

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

BATHINI, Dharma Raju; KANDATHIL, George Mathew. An Orchestrated Negotiated Exchange: Trading Home-Based Telework for Intensified Work. *Journal of Business Ethics*, p. 1-13, 2017.

BECKER, Thomas E. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BENTLEY, T. A. *et al.* The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, v. 52, p. 207-215, 2016.

BOELL, Sebastian K.; CECEZ-KECMANOVIC, Dubravka; CAMPBELL, John. Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, v. 31, n. 2, p. 114-131, 2016.

BOONE, Harry N.; BOONE, Deborah A. Analyzing likert data. *Journal of extension*, v. 50, n. 2, p. 1-5, 2012.

BOWLING, Nathan A.; HAMMOND, Gregory D. A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, n. 1, p. 63-77, 2008.

BRASIL. Portaria 169 de 10 de abril de 2017. *Diário Oficial da União* de 11 de abril de 2017, seção 1, p.16, 2017a.

BRASIL. Portaria 926 de 31 de outubro de 2017. *Diário Oficial da União* de 01 de novembro de 2017, seção 1, p.38, 2017b.

BRASIL. Lei 13.467 de 13 de julho de 2017. *Diário Oficial da União* de 14 de julho de 2017, seção 1, p.1, 2017c.

BROWN, James Dean. Likert items and scales of measurement. *Statistics*, v. 15, n. 1, p. 10-14, 2011.

CAILLIER, James Gerard. The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, v. 42, n. 4, p. 461-480, 2012.

CAILLIER, James Gerard. Satisfaction With Work-Life Benefits and Organizational Commitment/Job Involvement Is There a Connection? *Review of Public Personnel Administration*, v. 33, n. 4, p. 340-394, 2013a.

\_\_\_\_\_. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are?. *The American Review of Public Administration*, v. 43, n. 1, p. 72-88, 2013b.

CAMMANN, Cortlandt., FICHMAN, M., JENKINS, D., & KLESH, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, 1979.

CARIFIO, James; PERLA, Rocco. Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical education*, v. 42, n. 12, p. 1150-1152, 2008.

CERIBELLI, Harrison Bachion; FERREIRA, Fábio José Rodrigues. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade*, v. 10, n. 3, p. 37, 2016.

COHEN, Aaron. An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, v. 48, n. 3, p. 239-263, 1995

COHEN, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.

COBERT, Beth F. Status of Telework in the Federal Government: Report to Congress - Fiscal Years 2014 – 2015. *Washington, DC: US Office of Personnel Management*. November, 2016.

COENEN, Marja; KOK, Robert AW. Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014.

CONGRESS, U. S. *Telework Enhancement Act of 2010* (Part III of Title 5). 2010.

DA HORA, Henrique Rego Monteiro; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

DANCEY, Christine P.; REIDY, John. *Estatística sem matemática para psicologia*. Penso Editora, 2013.

DESROSIERS, Erica Israelson. *Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived*

organizational support, and perceived co-worker support. 2001. 188f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Purdue University, EUA, 2001.

EUROFOUND and THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva, 2017.

FELDMAN, Daniel C.; GAINEY, Thomas W. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, v. 7, n. 4, p. 399-388, 1998.

FERRAZ, Fernando Toledo. *Comprometimento e Mudança Organizacional: Influência do Estilo Gerencial e da certificação pela ISO 9000*. 2000. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UFRJ.

FINK, Stephen L. *High commitment workplaces*. Greenwood Publishing Group, 1992

FORTUNE *100 BEST*, 2017. Disponível em: <http://fortune.com/best-companies/list/filtered?telecommuting=true>. Acesso em 27/09/2017.

GOLDEN, Timothy D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, v. 69, n. 1, p. 176-187, 2006a.

\_\_\_\_\_. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, n. 3, p. 319-340, 2006b.

GOLDEN, Timothy D. Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, v. 60, n. 11, p. 1641-1667, 2007.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F. The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, v. 19, n. 1, p. 77-88, 2008a.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F.; DINO, Richard N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 6, p. 1412, 2008b.

GOULART, Joselma Oliveira. *Teletrabalho-Alternativa de Trabalho Flexível*. Senac, 2009, 229p.

GREER, Tomika W.; PAYNE, Stephanie C. Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, v. 17, n. 2, p. 87, 2014.

HAIR, Joseph. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; *Análise multivariada de dados*. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARKER MARTIN, Brittany; MACDONNELL, Rhiannon. Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, v. 35, n. 7, p. 602-616, 2012.

HORI, Mayumi; OHASHI, Masakasu. Teleworking and mental health-collaborative work to maintain and manage the mental health for women's teleworkers. In: *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on*. IEEE, 2004. p. 9 pp.

JACKSON, Paul; GHARAVI, Hosein; KLOBAS, Jane. Technologies of the self: virtual work and the inner panopticon. *Information Technology & People*, v. 19, n. 3, p. 219-243, 2006.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, p. 51-60, 1958.

KUGELMASS, Joel. *Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996, 225p.

MAHLER, Julianne. The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, v. 32, n. 4, p. 407-418, 2012

MARTINEZ-SANCHEZ, Angel *et al.* Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, v. 21, n. 1, p. 7-31, 2008.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MAYO, Margarita *et al.* Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 37, n. 5, 2016.

MATOS, Kenneth; GALINSKY, Ellen. Commentary on How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 16, n. 2, p. 38-39, 2015.

MEYER, John P. *et al.* Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, v. 74, n. 1, p. 152, 1989.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MEYER, John P. *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MOORE, Jo Ellen. *One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals*. *Mis Quarterly*, p. 141-168, 2000.

MORGANSON, Valerie J. *et al.* Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, v. 25, n. 6, p. 578-595, 2010.

MORROW, Paula C.; MCELROY, James C. Work commitment: conceptual and methodological developments for the management of human resources. *Human Resource Management Review*, v.11, p.177-180, 2001.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NASCIMENTO, José Luís; LOPES, Albino; SALGUEIRO, Maria de Fátima. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, p. 115-133, 2008.

NEELY, Andy (Ed.). *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice*. Cambridge University Press, 2007.

NILLES, Jack M. *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. 1ª ed. São Paulo: Futura, 1997, 220p.

NISSLY, Jan A.; BARAK, Michàl E. Mor; LEVIN, Amy. Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work*, v. 29, n. 1, p. 79-100, 2005.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, v. 71, n. 3, p. 492, 1986.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de psicologia*, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PÉREZ, Manuela P. *et al.* Knowledge tasks and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption. *Journal of Knowledge Management*, v. 6, n. 3, p. 272-284, 2002a.

PÉREZ, Manuela P.; SÁNCHEZ, Angel M.; CARNICER, M. Pilar de L. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, v. 22, n. 12, p.775-783, 2002b.

PESQUISA CNI-IBOPE. *Retratos da sociedade brasileira: Flexibilidade no mercado de trabalho*. Publicação da Confederação Nacional da Indústria, 2016.

PETERS, Pascale; DEN DULK, Laura; DE RUIJTER, Judith. May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, v. 29, n. 5, p. 517-531, 2010.

PETERS, Pascale *et al.* Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human resource management*, v. 53, n. 2, p. 271-290, 2014.

PICCOLI, Gabriele; POWELL, Anne; IVES, Blake. Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, v. 17, n. 4, p. 359-379, 2004.

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, v. 59, n. 5, p. 603, 1974.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

SAP Consultores Associados. *Pesquisa home office Brasil 2014*. Campinas/SP: SAP Consultoria em Recursos Humanos, 2014.

SAP Consultores Associados. *Pesquisa home office Brasil 2016*. Campinas/SP: SAP Consultoria em Recursos Humanos, 2016.

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

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2015*. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: DIEESE, 2017. Link: [https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/empregodestaque13,46c9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empregodestaque13,46c9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD).

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; KALIMO, R. The General Burnout Inventory: A self-report questionnaire to assess burnout at the workplace. In: *Work, Stress and Health*. 1995. p. 14-16.

SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P.; MASLACH, Christina. Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, v. 14, n. 3, p. 204-220, 2009.

SHIOZAWA, Ruy; PETZHOLD, Guillermo, O papel das empresas com a mobilidade urbana, *Great Place to Work*, 21/09/17. Disponível em: <http://gptw.com.br/institucional/noticias/o-papel-das-empresas-com-a-mobilidade-urbana.htm>. Acesso em: 26 de setembro de 2017.

SOLINGER, Omar N.; VAN OLFFEN, Woody; ROE, Robert A. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, v. 93, n. 1, p. 70, 2008.

SULLIVAN, Cath. What's in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking. *New Technology, Work and Employment*, v. 18, n. 3, p. 158-165, 2003.

SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A.; ANDERSON, David R. *Estatística aplicada à administração e economia*. São Paulo, CENGAGE Learning, 2015.

TAMAYO, Mauricio Robayo; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). *Estudos de Psicologia*, 14(3), p.213-221, 2009.

THOMPSON, Rebecca J.; PAYNE, Stephanie C.; TAYLOR, Aaron B. Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 88, n. 4, p. 726-749, 2015.

VEGA, Ronald P.; ANDERSON, Amanda J.; KAPLAN, Seth A. A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, v. 30, n. 2, p. 313-323, 2015.

WILLITS, Fern K.; THEODORI, Gene L.; LULOFF, A. E. Another Look at Likert Scales. *Journal of Rural Social Sciences*, v. 31, n. 3, p. 126, 2016.

WORKMAN, Michael; KAHNWEILER, William; BOMMER, William. The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, v. 63, n. 2, p. 199-219, 2003.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM AS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS DAS EMPRESAS

**Data da Entrevista:**

**Nome da Empresa:**

**Cargo do Entrevistado:**

**Segmento:** ( ) Comércio e Serviços                      ( ) Indústria

**Porte:** ( ) Microempresa                      ( ) Pequeno                      ( ) Médio                      ( ) Grande

**Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados:**

Porte da Empresa	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande porte	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-(2017, p.23)- Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios.

- Quando adotaram a prática de teletrabalho?
- Qual foi o objetivo do programa (qualidade de vida, redução de custos, outra)?
- Qual o modelo adotado?

Dimensões do Teletrabalho	Descrição	Características
<b>Extensão do Teletrabalho</b>	( ) Tempo Integral	Trabalha fora da empresa os 5 dias da semana.
	( ) Tempo Parcial	Trabalha fora da empresa de 1 a 4 dias da semana.
<b>Horário de Teletrabalho</b>	( ) Completamente Flexível	Trabalho medido por resultado
	( ) Parcialmente flexível	Tem que cumprir uma determinada carga horária diária, mas com flexibilidade para iniciar e terminar.
	( ) Rígido	Tem horário rígido para iniciar e terminar o trabalho.
<b>Localização do Teletrabalho</b>	( ) Em casa	Trabalho na residência do empregado, sozinho.
	( ) Estações Satélite	Trabalho em filiais da empresa ou instalações remotas, junto com outros teletrabalhadores.
	( ) Instalações de Clientes	Nas instalações de clientes, junto com empregados do cliente.
	( ) Escritórios Virtuais próximos	Espaços e recursos de escritório compartilhados, reunindo pessoas que trabalham na mesma empresa ou empresas distintas.
	( ) Outros: hotéis, aeroportos, cafés, etc	Quando o teletrabalhador não possui uma localização fixa.

<b>Iniciativa para o Teletrabalho</b>	<input type="checkbox"/> Empregado (voluntário)	O teletrabalho é opcional
	<input type="checkbox"/> Organização (mandatório)	O teletrabalho é mandatório para o empregado.
<b>Formalização do Teletrabalho</b>	<input type="checkbox"/> Prática formal da empresa	Prática adotada formalmente pela organização
	<input type="checkbox"/> Prática informal	Prática pontual e adotada informalmente em situações específicas.

- Quantas áreas da empresa estão com teletrabalho?
- Que áreas da empresa estão com teletrabalho?
- Quantos empregados em teletrabalho?
- Corresponde a que percentual da empresa? (100%, 50%, outro):
- Qual foi o critério de elegibilidade para a participação do teletrabalho?
- Algum perfil de empregado ficou fora do programa?
- Fazem algum controle de ponto (jornada)?
- O que a empresa fornece ao teletrabalhador?

ITEM	SIM / NÃO	COMENTÁRIOS
Mobiliário	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Telefone Celular	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Computador	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Impressora	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Energia	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Internet	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Help Desk	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Telefone Fixo	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Sistemas	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Softwares	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Material de Escritório	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
Videoconferência	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	
CHAT Interno	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> Não	

- Enfrentam ou enfrentaram alguma dificuldade na implantação do modelo de teletrabalho?

- **A prática de teletrabalho pode ser revertida para trabalho presencial, por interesse da empresa?**
- **E por interesse do empregado?**
- **Quais os resultados alcançados, se possível em cada setor da empresa, com relação à:**
  - *Absenteísmo*
    - *Média de absenteísmo com equipe convencional:*
    - *Média de absenteísmo com equipe em teletrabalho:*
  - *Licença Médica*
    - *Média de licença médica com equipe convencional:*
    - *Média de licença médica com equipe em teletrabalho:*
  - *Turnover*
    - *Média de turnover com equipe convencional:*
    - *Média de turnover com equipe em teletrabalho:*
  - *Produtividade*
    - *Média de produtividade com equipe convencional:*
    - *Média de produtividade com equipe em teletrabalho:*

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA QUANTITATIVA PARA OS TRABALHADORES

(Usado na presente pesquisa e de possível aplicação pelo RH das empresas)

#### **Pesquisa "Reflexos do teletrabalho na percepção dos trabalhadores"**

O objetivo desta pesquisa é avaliar os reflexos do teletrabalho na percepção dos trabalhadores.

Por “teletrabalho” entende-se todas as prestações de trabalho a empresas, que ocorram fora do espaço da própria empresa, com utilização de suporte tecnológico.

A sua colaboração é muito importante – esteja, tenha estado ou nunca tenha estado em situação de teletrabalho. As respostas dadas serão o reflexo da sua experiência e percepção – não existe resposta certa ou errada. Os dados serão mantidos em sigilo e sem identificação. Por favor, reserve aproximadamente 10 minutos para responder à pesquisa.

Obrigada pela sua participação!

Simone Metello de M. Castro  
Doutoranda em Engenharia de Produção  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

#### BLOCO A – Aspectos Gerais

**Qual é o seu sexo?**

- Masculino  
 Feminino

**Qual é o seu grau de instrução?**

- Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Graduação completa  
 Pós-graduação

**Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?**

- Menos de 1 ano  
 De 1 a 5 anos  
 De 6 a 10 anos  
 De 10 a 15 anos  
 Acima de 15 anos

**O que melhor caracteriza suas atividades de trabalho?**

- Tarefas rotineiras e repetitivas  
 Tarefas diversificadas e nada repetitivas

**Você realiza algum trabalho para sua empresa, a partir de sua casa ou de qualquer outro local remoto, em vez de se deslocar até o escritório central da empresa?**

- SIM. Favor pular o Bloco B  
 NÃO

#### BLOCO B – Se você não pratica Teletrabalho

**Por favor, selecione a alternativa que mais se aproxime de sua razão para não praticar teletrabalho:**

- Não pratico teletrabalho, pois não tenho interesse  
 O tipo de trabalho que faço requer minha presença no escritório.  
 Meu gerente não me permite trabalhar em casa ou outro lugar, mesmo que eu possa completar pelo menos alguns dos meus trabalhos fora do escritório.  
 Meu gerente ou minha empresa não apoiam o teletrabalho em geral.

**Favor pular o Bloco C.**

<b>BLOCO C – Se você pratica Teletrabalho</b>
---

**Há quanto tempo você tem praticado teletrabalho nesta organização?**

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos

**Com que frequência você pratica teletrabalho?**

- Um dia por mês ou menos
- 2 ou 3 dias por mês
- 1 dia por semana (4 dias por mês)
- 2 dias por semana
- 3 dias por semana
- 4 dias por semana
- 5 dias por semana

**Quando você pratica teletrabalho, como é o seu horário de trabalho?**

- Completamente flexível, posso teletrabalhar no horário mais conveniente
- Parcialmente flexível, tenho que cumprir determinada carga horária e/ou horário núcleo de trabalho
- Rígido, tenho horário fixo para início e término da jornada de teletrabalho

**Em comparação aos equipamentos e Internet que você usa na empresa, como são seus recursos em casa ou outro lugar onde pratique teletrabalho?**

- Equipamento ou Internet de casa com qualidade muito inferior a da empresa
- Equipamento ou Internet de casa com qualidade ligeiramente inferior a da empresa
- Equipamento e Internet de casa com qualidade comparável a da empresa
- Equipamento e Internet de casa com qualidade ligeiramente superior a da empresa
- Equipamento e Internet de casa com muito melhor qualidade que a da empresa

<b>BLOCO D – Para todos os Trabalhadores</b>
--

**Para cada afirmação, marque a opção que melhor se adequa a sua opinião em relação a empresa em que trabalha atualmente.**

	<b>1 CONCORDO TOTALMENTE</b>	<b>2 CONCORDO</b>	<b>3 SEM OPINIÃO</b>	<b>4 DISCORDO</b>	<b>5 DISCORDO TOTALMENTE</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					

**BLOCO E – Para todos os Trabalhadores**

**Para cada afirmação, marque a opção que mais se aproxime a sua realidade**

0	1	2	3	4	5	6
NUNCA	ALGUMAS VEZES POR ANO OU MENOS	UMA VEZ POR MÊS OU MENOS	ALGUMAS VEZES POR MÊS	UMA VEZ POR SEMANA	ALGUMAS VEZES POR SEMANA	DIARIAMENTE

30	Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto	0	1	2	3	4	5	6
31	Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho	0	1	2	3	4	5	6
32	Sinto-me cansado, quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
33	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
34	Trabalhar o dia inteiro é realmente motivo de tensão para mim	0	1	2	3	4	5	6

**BLOCO F – Para todos os Trabalhadores**

**Para cada afirmação, marque a opção que melhor se adequar às suas percepções e sentimentos.**

1	2	3	4	5
CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	SEM OPINIÃO	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE

35	O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho, deixa-me nervoso.	1	2	3	4	5
36	Sinto-me incomodado, por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade.	1	2	3	4	5
37	Penso em deixar esta empresa.	1	2	3	4	5
38	Nos próximos anos, pretendo sair desta empresa;	1	2	3	4	5
39	Gostaria de trabalhar nesta empresa até chegar à idade de aposentadoria (R)	1	2	3	4	5
40	Estou satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
41	Gosto de trabalhar aqui.	1	2	3	4	5