

Teletrabalho por opção versus teletrabalho por obrigação: bem-estar, satisfação e desenvolvimento de competências

LUISA MICALI FURLANI 341.624.948-86

ADRIANA CRISTINA FERREIRA CALDANA

BÁRBARA ALEXANDRE LESPINASSE CAMARGO

FEA-RP/USP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO DA USP

Introdução

O teletrabalho tem sido considerado um modo de trabalho vantajoso pela maioria das pesquisas, sempre considerado como tendência, mas com muitas barreiras na implementação e adaptação das empresas. O processo de inovação e digitalização de práticas diárias vinha tomando força nos últimos anos, com a pandemia da COVID-19 esse processo foi acelerado. Inclusive o teletrabalho, que se tornou obrigatório em algumas organizações por conta do isolamento social adotado como medida de contenção da pandemia.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A presente pesquisa tem como objetivo investigar se há diferença entre o teletrabalho por opção e por obrigação, no que tange ao desenvolvimento de competências e satisfação das pessoas empregadas nesse modo de trabalho.

Fundamentação Teórica

O teletrabalho começou a ser explorado na década de 1970 por Jack M. Nilles, atualmente denominado por alguns como o pai do teletrabalho. Na época, ele utilizou o termo para identificar o agrupamento do trabalho remoto que utiliza da tecnologia da informação (TI) e que é realizado dentro do escritório (NILLES et al. 1976).

Metodologia

Esta pesquisa é descritiva explicativa. Foi realizado método survey, com aplicação de questionário (FONSECA, 2002). A amostra é não-probabilística e 'por conveniência'. Foi selecionado como público alvo toda e qualquer pessoa que já tenha teletrabalhado ou está teletrabalhando atualmente. Os dados coletados foram tabulados em Microsoft Excel e posteriormente, analisados estatisticamente com o auxílio do software SPSS Statistics 26.

Análise dos Resultados

A partir das 434 respostas coletadas de pessoas que já teletrabalharam em algum momento ou estão teletrabalhando atualmente, foi possível confirmar que existem diferenças nas percepções das pessoas que teletrabalham por opção e por obrigação, a distribuição entre as respostas não segue uma normal. Dentre os constructos investigados estão características do trabalho, compromisso, colegialidade, satisfação no trabalho e bem-estar no trabalho.

Conclusão

A partir dos dados coletados e analisados, confirmou-se que as percepções dos dois grupos apresentam diferentes distribuições. As pessoas que estão no teletrabalho por opção tem uma tendência maior em sentir bem-estar. Em relação ao desenvolvimento de competências, não há indícios de que o teletrabalho por opção favoreça o desenvolvimento destas, inclusive, a competência de flexibilidade e adaptabilidade foi indicada como melhor desenvolvida para pessoas em regime de teletrabalho obrigatório. As empresas que aderiram ao modelo por obrigação, apresentaram uma tendência maior às boas práticas.

Referências Bibliográficas

BERTHIAUME, Ed. Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here. Lawrence University, 17 de ago. de 2020. Disponível em: . Acesso em: 25 de mar. de 2021. FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

Palavras Chave

Trabalho Remoto , Recursos Humanos , Competências

Teletrabalho por opção *versus* teletrabalho por obrigação: bem-estar, satisfação e desenvolvimento de competências

INTRODUÇÃO

O teletrabalho surgiu em 1970 por Jack M. Nilles e possui uma variedade de termos para falar sobre o modelo, alguns deles são *'home office'*, *'home-working'*, *'working at a distance'*, *'working at home'*, *'work from anywhere'*, *'telecommuting'* e *'teleworking'* (em português 'escritório em casa', 'trabalhando de casa', 'trabalhando à distância', 'trabalhando em casa', 'trabalhando de qualquer lugar', 'teletrabalho' e 'teletrabalho'). Alguns são mais utilizados do que outros, a depender do contexto, mas a definição em si é menos variada. Em sua maioria, indicam como o trabalho que pode ser feito de outro lugar que não seja o ambiente da pessoa empregadora e que utiliza da tecnologia da informação como meio facilitador para comunicação e desenvolvimento das pessoas e atividades envolvidas (BARUCH, 2001).

Com a obrigatoriedade do isolamento social, as empresas se reinventaram e aderiram ao teletrabalho obrigatoriamente como medida emergencial para manter as atividades, o que encontramos na literatura como *mandatory work from home* (trabalho obrigatório em casa) ou teletrabalho compulsório. A definição é a mesma do teletrabalho 'por opção', mas é importante entender que independente da motivação que levou a empresa a aderir o teletrabalho, ele não pode ser simplesmente replicado para fora do escritório, são necessárias adaptações para isso. O caráter emergencial do modelo por obrigação dificulta que essas adaptações sejam aplicadas de forma cuidadosa e planejada (KNIFFIN et al., 2021; MISHIMA-SANTOS et al., 2020).

De 2.300 pessoas em regime de trabalho remoto que participaram da pesquisa da Buffer em 2021, 45% iniciaram neste modelo por conta da COVID-19. Dessas, 96% disseram que gostariam de trabalhar remotamente pelo menos uma parte do tempo para o resto da carreira e o índice sobe para 99% quando perguntado entre as pessoas que já trabalhavam neste modelo antes da pandemia. Em relação à recomendação do teletrabalho, os índices seguem esse mesmo patamar (BUFFER, 2021).

Para as pessoas que já seguiam esse modelo antes da pandemia, os principais benefícios englobam: Cronograma flexível, possibilidade de trabalhar de vários lugares diferentes, não ter que se deslocar diariamente e poder passar mais tempo com a família. Entre os principais problemas estão: Não ser capaz de se desconectar após as atividades, solidão, dificuldade com colaboração e comunicação, distrações em casa, manter a motivação e estar em diferente fuso horário de outras pessoas do time (BUFFER, 2021).

Com tantas mudanças no modo de realizar as atividades, adaptações são necessárias tanto das empresas quanto das pessoas colaboradoras. Nessa reestruturação novas competências são esperadas das pessoas, inclusive a própria adaptabilidade, resiliência e senso de ajuda tendem a aumentar também em períodos de crises (NEWARK; BOHNS; FLYNN, 2017 *apud* KNIFFIN et al., 2021; MADERO GÓMEZ et al., 2020).

O presente trabalho visa investigar se há diferença entre o teletrabalho por opção e por obrigação, no que tange ao desenvolvimento de competências e satisfação das pessoas que estão empregadas nesse modo de trabalho ou já estiveram em algum momento. Desse modo, o estudo busca responder a seguinte questão: Quais são as implicações do teletrabalho por opção *versus* teletrabalho por obrigação?

OBJETIVO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar se há diferença entre o teletrabalho por opção e por obrigação, no que tange ao desenvolvimento de competências e satisfação das pessoas, além de verificar como é feito o acompanhamento pelas empresas que aderiram ao teletrabalho.

MÉTODO

Esta pesquisa é descritiva explicativa. Foi realizado método *survey*, com aplicação de questionário (FONSECA, 2002). A amostra é não-probabilística e ‘por conveniência’. Foi selecionado como público alvo toda e qualquer pessoa que já tenha teletrabalhado ou está teletrabalhando atualmente. Os dados coletados foram tabulados em *Microsoft Excel* e posteriormente, analisados estatisticamente com o auxílio do *software SPSS Statistics 26*. Apresenta dois grupos de amostras independentes (pessoas que iniciaram o teletrabalho por obrigatoriedade e pessoas que iniciaram o teletrabalho por opção) e possui dados apresentados de forma ordinal, o teste estatístico escolhido foi o teste *U de Mann-Whitney* para analisar se as amostras são diferentes ou não entre si (FÁVERO; BELFIORE, 2017).

RESULTADOS

Foram obtidas 434 respostas válidas para a pesquisa. Mais da metade das pessoas respondentes (55,53%) são mulheres, 42,63% homens e 1,84% das pessoas se identificam como não-binárias ou preferem não declarar. A maioria (80,65%) é branca, 8,99% pardas, 5,99% pretas, 3% amarelas, e 1,38% indicou outra cor ou preferiu não declarar. A maioria (82,03%)

está concentrada entre 18 e 34 anos, 17,74% entre 35 e 55 anos, enquanto apenas uma pessoa indicou ser menor de 18 anos; (12,90%) tem filhos.

Foi possível enxergar esses indicadores (cor e idade) como uma possível confirmação de que os grupos minorizados possivelmente sofrem mais com a desigualdade e tem uma probabilidade menor de trabalhar remotamente, como indicam Kniffin et al. (2021). Já a questão do gênero esbarra com outras questões possíveis, como por exemplo o teletrabalho como única possibilidade de emprego para algumas mulheres que são expostas a jornadas triplas de trabalho por conta de questões estruturais da sociedade atual, principalmente as que são mães.

Em relação ao nível na hierarquia de cargo, (58,06%) estão no início da carreira entre estágio, trainee e analista; 14,06% estão em cargos de supervisão ou coordenação, 10,37% em cargo de especialista, 32% em gerência ou direção e 19% em auxiliar ou assistente. 5,53% tem vínculos acadêmicos, empreendedorismo ou profissional liberal e apenas uma pessoa em cargo de presidência ou vice-presidência.

A maioria (74,65%) indicou o ramo de prestação de serviços, 16,82% indicou comercial e 8,53% ramo de indústrias; (43,78%) se concentra em atividades de marketing, 13,82% em tecnologia da informação, 11,52% em negócios, 8,29% em financeira ou contabilidade, 6,91% em áreas de desenvolvimento/recursos humanos. O restante (15,67%) se divide em educação, saúde, jurídico, engenharias e outros.

Em relação à motivação, a maior parte da amostra (87,33%) indicou ter iniciado no *home office* por obrigação e 12,67% por opção. O modelo de trabalho virtual foi indicado por outras pesquisas como forma alternativa e segura para manter as atividades em meio às crises e desastres naturais (KNIFFIN et al., 2021; MADERO GÓMEZ et al., 2020; MARTIN; MACDONNELL, 2012; TISDELL, 2020). Baruch (2001) observou ainda, que seria improvável que o teletrabalho alcançasse alto índice de aplicação, a menos que um cenário catastrófico fizesse o esse processo acelerar. O alto índice de respostas de pessoas que iniciaram no modelo por obrigação na presente pesquisa, pode indicar baixa diversidade da amostra, mas também pode ser uma evidência de que o teletrabalho alcançou alta aplicação por conta da obrigatoriedade da pandemia como cenário catastrófico.

Em relação ao tempo de atuação no teletrabalho, um pouco mais da metade da amostra (56,45%) indicou de 1 a 3 anos, em seguida com 43,09% está a opção de menos de 1 ano e apenas duas pessoas indicaram de 4 a 10 anos ou mais.

Em relação à percepção das pessoas em relação à adaptação da empresa e ao acompanhamento das lideranças em *home office*, 95,39% das pessoas enxergaram que as

empresas precisaram passar por adaptações para atuar no modelo e pouco mais da metade (53,69%) sentiram que a liderança melhorou o acompanhamento em *home office*, 46,31% disseram que não.

Bem-estar e Satisfação

Dentre todas as adaptações necessárias para estruturar uma equipe virtual, se faz necessário acompanhar e mapear as emoções como ansiedade e estresse das pessoas colaboradoras, que podem parecer distantes com a relação estritamente virtual em meio à crise (LINDEBAUM; GEDDES; JORDAN, 2018 apud KNIFFIN et al., 2021).

O mapeamento do nível de solidão deve estar entre as políticas e práticas das áreas de recursos humanos das empresas, esse sentimento deve ser tratado como indicador para o bem-estar das pessoas (WILLIAMS et al., 2018 apud KNIFFIN et al., 2021). Mesmo com altos índices de produtividade, pesquisa aponta que é preciso estar alerta para índices de satisfação, ansiedade e saúde mental (PULSES, 2020).

Resultados positivos em relação ao teletrabalho são observados, como percepção de melhora no desempenho, redução do estresse, aumento do tempo com a família, menos gasto de tempo na locomoção e comunicação sem relevância. Esses e outros resultados indicam melhor na satisfação e qualidade de vida das pessoas em relação a seu trabalho (BARUCH, 2000; NAKROŠIENĖ et al., 2019).

A maior parte das pesquisas em relação ao teletrabalho focaram nas pessoas que aderiram ao modelo de trabalho por opção, mas o teletrabalhar obrigatoriamente é diferente. Pesquisa abre questionamento e deixa espaço para pesquisas futuras: Como será que essas mudanças influenciam a satisfação e produtividade dessas pessoas? (KNIFFIN et al., 2021).

Analisando as respostas da presente pesquisa com o teste *U de Mann-Whitney*, o bem-estar é o único constructo que não respeita a hipótese nula, com nível de significância de $0,005 < 0,05$, de que a distribuição de probabilidade é a mesma para todos os constructos. Isso indica que a distribuição em relação ao bem-estar é diferente para os grupos por obrigação e por opção.

A tabela 1 apresenta o teste e a figura 1 apresenta a média das respostas para cada um dos constructos, sendo o bem-estar o único com média maior por opção do que por obrigação.

Tabela 1 - Teste U de Mann-Whitney para constructo de teletrabalho

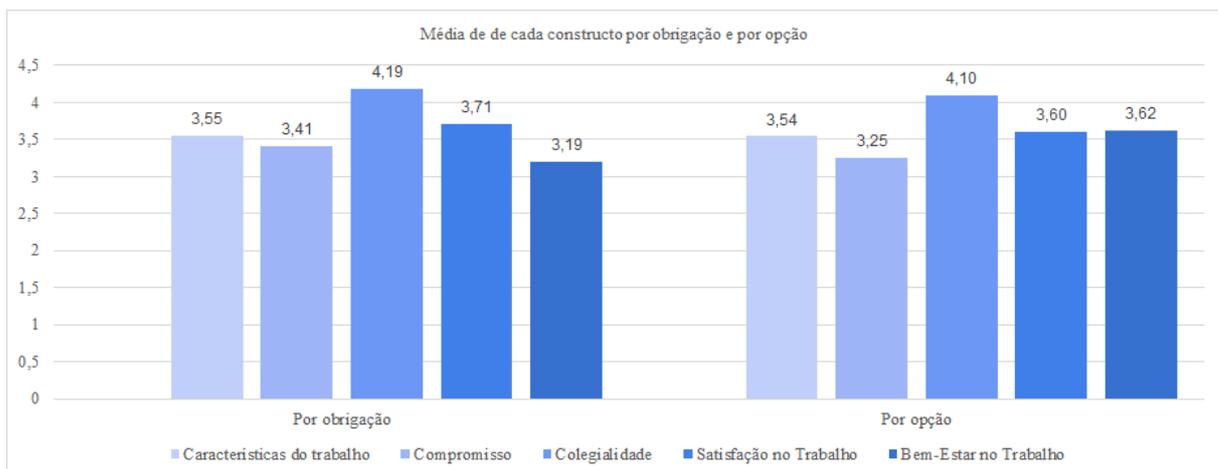
Hypothesis Test Summary			
Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision

1	The distribution of Características do trabalho is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,844	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Compromisso is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,368	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Colegialidade is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,572	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Satisfação no Trabalho is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,548	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Bem-Estar no Trabalho is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

Fonte: SPSS.

Figura 1 - Média dos constructos de teletrabalho por obrigação e por opção



Fonte: SPSS, elaborado pelos autores.

Um dos benefícios do teletrabalho é o desenvolvimento de confiança na equipe, ao mesmo tempo a necessidade de maior confiança na equipe e a cultura baseada no comando e controle aparecem como barreiras para implementação do modelo (BARUCH, 2000, 2001; PYÖRIÄ, 2011; NAKROŠIENĖ et al., 2019; NELL et al., 2020 apud KNIFFIN et al., 2021). Esse modo de trabalho exige autonomia e confiança, o constructo que investigou isso na presente pesquisa era o de características do trabalho e foi o que apresentou maior índice de que a distribuição dos dois grupos é semelhante ($0,844 > 0,05$), sendo assim, não conseguimos identificar uma influência da obrigatoriedade do teletrabalho sobre o desenvolvimento de confiança da equipe.

Em seguida, o índice de colegialidade ($0,572 > 0,05$) investigou o senso de ajuda entre colegas, esse construto foi o que apresentou maior média de respostas para os dois grupos. Essa

evidência vai de encontro com o que foi observado em momentos de crises passadas, em que as pessoas tendem a desenvolver um senso de ajuda maior entre elas (NEWARK; BOHNS; FLYNN, 2017 apud KNIFFIN et al., 2021; MADERO GÓMEZ et al., 2020).

Como foi observado, nas indicações de Baruch (2000, 2001) e Nakrošienė et al. (2019), as pessoas indicam sentir um bem estar individual e satisfação maiores quando em regime de teletrabalho. Conectando esses trabalhos pesquisados e o fato do teletrabalho por obrigatoriedade estar diretamente ligado ao contexto pandêmico, que demonstrou intensificar as emoções por preocupações externas que o cenário traz, esperávamos um índice de bem estar maior entre as pessoas do grupo por opção e foi o que encontramos. Esse teste confirmou a nossa hipótese.

Analisando os indicadores de bem-estar, todos eles rejeitam a hipótese nula de que a distribuição segue igual para os dois grupos, com exceção do indicador de ansiedade, com um nível de variância $0,083 > 0,05$, ele indica que em relação à ansiedade, a distribuição segue igual para os dois grupos. A tabela a seguir apresenta o teste e na sequência, a figura 2 apresenta a média das respostas dos indicadores de bem-estar.

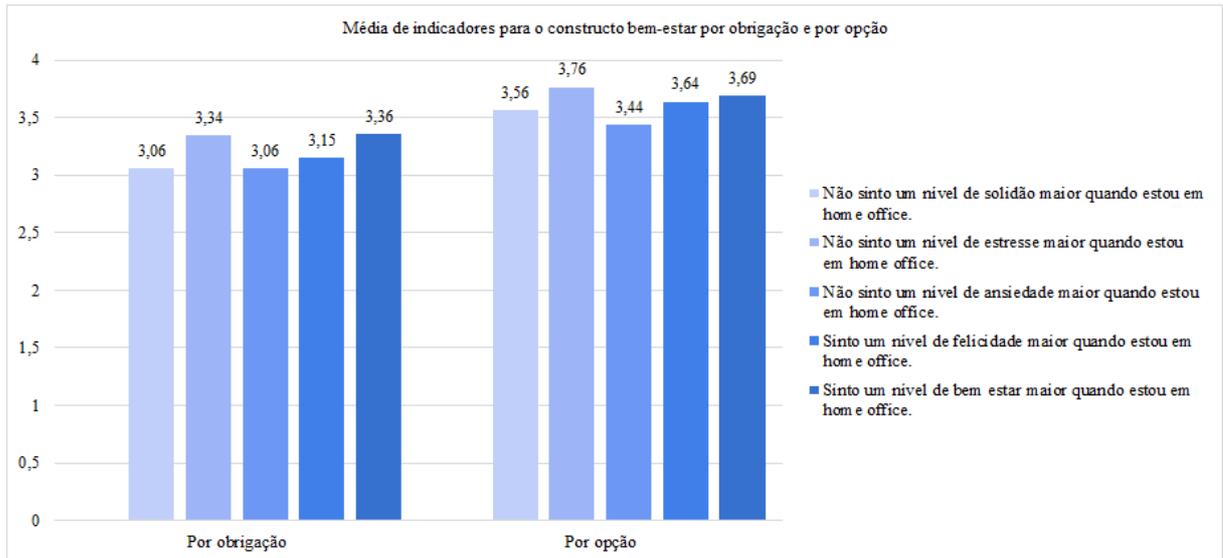
Tabela 2- Teste U de Mann-Whitney para indicadores de bem-estar

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Não sinto um nível de solidão maior quando estou em home office. is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,015	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Não sinto um nível de estresse maior quando estou em home office. is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,032	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Não sinto um nível de ansiedade maior quando estou em home office. is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,083	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Sinto um nível de felicidade maior quando estou em home office. is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,004	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Sinto um nível de bem estar maior quando estou em home office. is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,042	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

Fonte: SPSS.

Figura 2 - Média dos indicadores de bem-estar por obrigação e por opção



Fonte: SPSS.

O alerta de pesquisa da Pulses para nível de satisfação, saúde mental e ansiedade de pessoas colaboradoras em 2020, indicou que 55% dos 17 mil profissionais pesquisados, têm sentido mais ansiedade. No presente trabalho, não tivemos evidências de que o teletrabalho obrigatório influencie o nível de ansiedade dessas pessoas, o teste indica distribuição parecida entre as percepções dos dois grupos.

Baruch (2001) já havia indicado que o isolamento social e solidão faziam parte do quadro de desvantagens do teletrabalho, com a pandemia e adoção do isolamento social como medida de contenção era esperado que a percepção das pessoas em relação a esse constructo fosse maior para as que adotaram o modelo por obrigação e na verdade, o que observamos na presente pesquisa foi uma média de respostas maior em relação à solidão para as pessoas que estão no modelo por opção. Essa evidência apresentou-se contra o que havia sido entendido a partir das pesquisas. Outro ponto de atenção para os índices de solidão das pessoas é a propensão ao uso de álcool e outros vícios em momentos de crise, pesquisas apontam que a falta de rede de apoio de colegas em ambiente de trabalho pode influenciar negativamente nesses casos (BACHARACH et al., 2014; GRANT et al., 2017; VLAHOV et al., 2002).

Desenvolvimento de competências

Com tantas mudanças, adaptações são necessárias, tanto no âmbito individual quanto no organizacional. Isso quer dizer, que as pessoas devem passar por um processo de adaptação a novas maneiras de realizar o trabalho que já estavam acostumadas a fazer de maneira inicial (MADERO GÓMEZ et al., 2020; WATAD; WILL, 2003).

A adaptabilidade por si só, é uma competência, mas outras são esperadas no mercado de trabalho. Acompanhando as pesquisas, a lista é extensa: Resiliência, disposição para aprender, flexibilidade, proatividade, auto motivação, gestão de tempo, cidadania digital, comunicação, autonomia, colaboração, criatividade e inovação, entre outras (BARUCH, 2000; MADERO GÓMEZ et al., 2020; OCDE, 2009).

As competências individuais são conectadas com as organizacionais indicando que esse é o caminho para garantir vantagem competitiva nas empresas. Se faz necessária a conexão estratégica da área de gestão de pessoas com os objetivos da empresa para conquistar o desenvolvimento individual e organizacional de forma segura psicologicamente (DUTRA, 2001, 2004; MADERO GÓMEZ et al., 2020).

Dentre todas as competências pesquisadas, a única que rejeita a hipótese nula é a competência de flexibilidade e adaptabilidade, com um nível de significância de $0,004 < 0,05$ ela indica que a distribuição não segue igual para os dois grupos em relação à flexibilidade e adaptabilidade. A tabela a seguir apresenta os dados do teste.

Tabela 3 - Teste U de Mann-Whitney para competências desenvolvidas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Criatividade e inovação is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,940	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Pensamento crítico is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,935	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Resolução de problemas is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,099	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Tomada de decisão is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,498	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Comunicação is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,416	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Colaboração e trabalho em equipe is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,787	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Competência informacional is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,395	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Pesquisa e investigação is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,652	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Cidadania digital is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,513	Retain the null hypothesis.

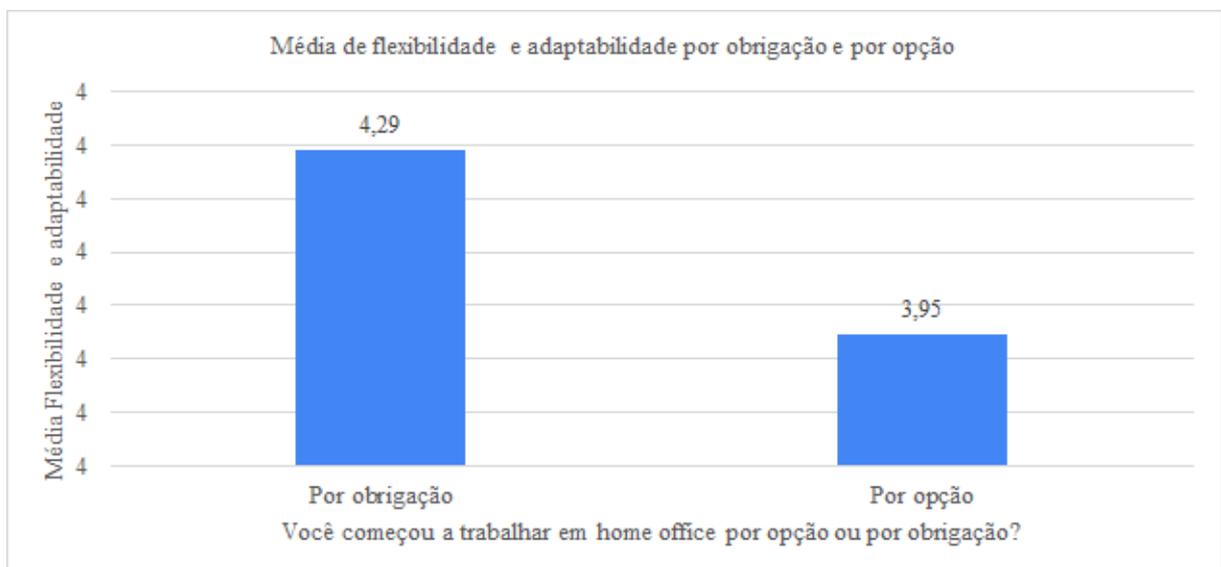
10	The distribution of Operações de tecnologia da informação e seus conceitos is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,203	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Flexibilidade e adaptabilidade is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,004	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Iniciativa e autonomia is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,601	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Produtividade is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,975	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Liderança e responsabilidade is the same across categories of Você começou a trabalhar em home office por opção ou por obrigação?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	0,747	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

Fonte: SPSS.

O gráfico a seguir, apresenta a média das respostas para a competência de flexibilidade e adaptabilidade para pessoas que teletrabalham por obrigação e por opção. É possível identificar a maior incidência de desenvolvimento para pessoas que estão no modelo por obrigação.

Figura 3 - Média de respostas para indicador de flexibilidade e adaptabilidade



Fonte: SPSS.

Na presente pesquisa, foi possível observar que as pessoas indicam um nível de adaptabilidade e flexibilidade maior quando estão no regime por obrigação, isso vai de acordo com o que foi observado na revisão bibliográfica de que as pessoas tendem a desenvolver uma adaptabilidade e resiliência maiores quando em situações de crise (NEWARK; BOHNS; FLYNN, 2017 apud KNIFFIN et al., 2021; MADERO GÓMEZ et al., 2020). Porém, já que

essa foi a única competência que se apresentou com distribuição diferente entre os grupos, essa questão apresenta-se contra a hipótese do trabalho de que o teletrabalho por opção favorece o desenvolvimento de competências. É possível relacionar isso às práticas de acompanhamento e suporte das empresas no tópico a seguir.

Acompanhamento das empresas

O modelo de teletrabalho é diferente do modelo de trabalho tradicional (BARUCH, 2000, 2001), as diferenças se intensificam quando entramos no modelo por obrigatoriedade. A escolha de entrar no modo de teletrabalho indica maior planejamento de adaptações necessárias para o modelo, a urgência da obrigatoriedade causada pela pandemia, indica influência negativa nas adaptações e estruturas fornecidas pelas empresas (KNIFFIN et al., 2021; MISHIMA-SANTOS et al., 2020).

Com a pandemia de COVID-19 as pessoas precisaram rever as formas que realizavam a maioria de suas atividades, como trabalhar, como estudar, como se comunicar e como manter a saúde. A crise acelerou a expansão de equipes virtuais e os desafios surgiram, como liderar à distância, como manter a cultura e engajamento, como superar o período de adaptação, como automatizar processos, como garantir o bem-estar das pessoas colaboradoras, como comunicar da melhor forma sobre emoções e vulnerabilidades dentro do ambiente de trabalho, entre outros, passaram a ser as novas preocupações das empresas (KNIFFIN et al., 2021; MADERO GÓMEZ et al., 2020; WATAD; WILL, 2003; LINDEBAUM; GEDDES; JORDAN, 2018 *apud* KNIFFIN et al., 2021).

O papel das áreas de desenvolvimento humano das empresas deve estar conectado com os objetivos estratégicos para propor formas de acompanhamento que sejam seguras psicologicamente e proporcionem desenvolvimento individual e organizacional para enfrentar as novas dificuldades (MADERO GÓMEZ et al., 2020).

Com um modelo de gestão ágil, comunicação efetiva e acompanhamento de saúde física e mental é possível estabelecer conexões entre as pessoas colaboradoras (DELOITTE, 2020). Solidão, estresse e ansiedade devem ser considerados como parte da realidade das pessoas atualmente e esses indicadores devem ser acompanhados de forma segura (PULSES, 2020; WILLIAMS et al., 2018 *apud* KNIFFIN et al., 2021). Reações físicas também já era sinalizadas como necessárias de acompanhamento no teletrabalho, com o aumento de horas em que as pessoas ficam em frente às telas, o alerta fica ainda mais evidente em relação à ergonomia (CLARK, 2007; DEFILIPPIS et al., 2020; PYÖRIÄ, 2011; TENÓRIO, 2021).

A tabela 4, apresenta a diferença entre as pessoas que teletrabalham por obrigação e as que teletrabalham por opção na incidência de resposta de cada uma das boas práticas apresentadas.

Tabela 4 - Diferença nas boas práticas das empresas em teletrabalho por obrigação e por opção

Você enxerga que a sua empresa possui ou já possuiu boas práticas de home office?		Por Opção	% OP	Por Obrigação	% OB	Diferença
Mantém acompanhamento de indicadores como felicidade, bem estar e satisfação no trabalho.	A	28	51%	238	63%	-12%
Mantém acompanhamento de indicadores como solidão, estresse e ansiedade.	B	12	22%	106	28%	-6%
Oferece suporte psicológico.	C	21	38%	224	59%	-21%
Fornece auxílio financeiro para despesas em teletrabalho.	D	19	35%	218	58%	-23%
Fornece equipamentos necessários para realização do teletrabalho (como computadores, cabos de conexão e outros).	E	32	58%	290	77%	-18%
Oferece suporte técnico para problemas com software e hardware.	F	32	58%	295	78%	-20%
Fornece auxílio para estrutura ergonômica no teletrabalho.	G	11	20%	169	45%	-25%
Mantém acompanhamento próximo da liderança para feedbacks e desenvolvimento.	H	26	47%	234	62%	-14%
Utiliza softwares e aplicativos voltados para a comunicação.	I	34	62%	222	59%	3%
Fornece treinamentos para novas ferramentas da tecnologia da informação no teletrabalho.	J	16	29%	146	39%	-9%
Cria ambientes e práticas voltadas para integração, mesmo a distância, das pessoas colaboradoras.	K	24	44%	191	50%	-7%
Oferece auxílio para pessoas com crianças em casa.	L	4	7%	19	5%	2%
Não enxergo boas práticas da empresa para home office e saúde mental.	M	11	20%	44	12%	8%
Total de respostas			270		2396	
Total de pessoas na categoria			55		379	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que 95,39% das pessoas que responderam ao formulário indicaram que as empresas precisaram passar por adaptações no período do *home office* e 53,69% observaram melhora no acompanhamento das suas lideranças. Akkirman e Harris (2005) explicitam que são necessárias adaptações em relação à comunicação e desenvolvimento de equipes remotas, que não é possível simplesmente mudar o trabalho presencial tradicional para o remoto. Baruch (2000, 2001) indica uma satisfação maior das pessoas que teletrabalham em relação à comunicação no trabalho.

Dentre as boas práticas pesquisadas, as únicas que tiveram uma incidência maior para pessoas do grupo por opção foram 'utiliza *softwares* e aplicativos voltados para a comunicação', 'oferece auxílio para pessoas com crianças em casa', ambos com índice de 2%

e 3% positivos, sendo o maior índice positivo (8%) para o grupo por opção, ‘não enxergo boas práticas da empresa para *home office* e saúde mental’. Era esperado que as empresas que aderiram ao teletrabalho por opção oferecessem melhor estrutura para isso e que o caráter emergencial do teletrabalho por obrigatoriedade da pandemia, tivesse influenciado negativamente nas boas práticas de acompanhamento e suporte. Porém, não observamos indícios que comprovem essa hipótese, pelo contrário, as pessoas que indicaram por teletrabalhar por opção também indicaram não enxergar boas práticas das empresas para *home office* e saúde mental.

Os maiores índices negativos para o grupo por opção foram ‘fornece auxílio para estrutura ergonômica no teletrabalho’, ‘fornece auxílio financeiro para despesas em teletrabalho’ e ‘oferece suporte psicológico’ com índices de 25%, 23% e 21% respectivamente. Foi possível observar que para essa amostra as empresas que aderiram por obrigatoriedade se esforçaram para proporcionar melhores condições de teletrabalho para as pessoas.

CONCLUSÃO

Foi possível confirmar que existem diferenças nas percepções das pessoas que teletrabalham por opção e por obrigação. Dentre os constructos investigados estão características do trabalho, compromisso, colegialidade, satisfação no trabalho e bem-estar no trabalho. O único que segue uma distribuição diferente entre os dois grupos pesquisados é o último, ao que indicam as respostas, as pessoas sentem um bem estar maior quando em regime de teletrabalho por opção.

Entre os indicadores de bem-estar estão: Solidão, estresse, ansiedade, felicidade e bem-estar. O único indicador que segue uma distribuição igual entre os dois grupos é o indicador de ansiedade, os outros seguem distribuições diferentes e parecem ser mais presentes positivamente no grupo do teletrabalho por opção. Em relação à felicidade e o bem-estar estarem mais presentes para as pessoas que optam pelo modelo de teletrabalho, isso já foi apresentado em algumas pesquisas, a mesma configuração segue para estresse. Em relação ao nível de solidão, também era esperado que as pessoas indicassem uma positividade maior em relação ao teletrabalho por opção, já que o teletrabalho por obrigação aqui está relacionado à obrigatoriedade do isolamento social causada pela pandemia, que interfere não só nas relações de trabalho como nas relações de lazer das pessoas.

Em relação ao nível de ansiedade, esperava-se um resultado mais positivo para o teletrabalho por opção, pelo mesmo motivo da relação do teletrabalho obrigatório com o cenário

pandêmico, mas esse foi o único indicador que foi contrário. Possíveis explicações estão nas boas práticas das empresas indicadas pelas pessoas que estão no regime por obrigatoriedade que serão mais exploradas à frente. Já adiantamos aqui, que as boas práticas podem ter auxiliado essas pessoas em relação à ansiedade, dado que 87,33% da amostra indicou teletrabalharem por obrigatoriedade e essa maioria também indicou melhores práticas da empresa, entre as principais está o auxílio para acompanhamento psicológico.

Era esperado um nível de satisfação maior das pessoas quando em regime de teletrabalho por opção, é possível que a baixa variedade da amostra entre pessoas que entraram no modelo por opção e por obrigação tenha influenciado no resultado. Ou ainda, o momento da aplicação do questionário pode ter influenciado.

Em relação às competências, a única que indicou seguir uma distribuição diferente entre os grupos é a flexibilidade e adaptabilidade, ao que indica, as pessoas desenvolvem uma flexibilidade e adaptabilidade maior quando estão em teletrabalho por obrigação. Isso confirma a questão levantada nas pesquisas de que as pessoas tendem a desenvolver um senso de ajuda maior em momentos de crises e pandemias, o que favorece a adaptabilidade e flexibilidade. De forma geral, os dados não indicam que exista uma relação maior positiva para o desenvolvimento de competências quando as pessoas estão em teletrabalho por opção, também relacionando com as boas práticas das empresas que serão apresentadas abaixo, a falta do desenvolvimento das competências nas pessoas pode estar na falta de boas práticas de incentivo para o desenvolvimento dessas, como um melhor acompanhamento da liderança.

Em relação às boas práticas de acompanhamento das empresas, não há indícios de que o teletrabalho por opção favorece positivamente o desenvolvimento dessas boas práticas. Dentre as respostas, o que indica uma diferença positiva para quem teletrabalha por opção é justamente a questão que indica que as pessoas não enxergam boas práticas da empresa para *home office* e saúde mental. Isso indica que das empresas que possuem vínculo com as pessoas da amostra da presente pesquisa, as que aderiram ao teletrabalho por obrigação conseguiram oferecer uma melhor estrutura de acompanhamento para as pessoas teletrabalharem. Como contribuição, segue o quadro de boas práticas de acompanhamento das empresas em teletrabalho, estão apresentadas em ordem das que mais aparecem para as que menos estão presentes no dia a dia das pessoas, isso não indica uma ordem de prioridade.

Limitações de Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

Em relação às limitações da presente pesquisa, a partir da análise descritiva é possível concluir que seria necessária uma coleta mais diversa para uma melhor análise.

A variedade também seria interessante entre os grupos de teletrabalho por opção e por obrigação, a presente pesquisa obteve uma amostra com 87,33% de pessoas em teletrabalho por obrigação, isso pode ter influenciado nos resultados. O alto índice pode ser uma evidência de que o teletrabalho só chegou à alta aplicação por conta da obrigatoriedade do isolamento social, mas buscar mais respostas de pessoas que iniciaram o modelo por opção, seria interessante para maior representatividade dessa população na amostra.

Não coletamos também os principais benefícios e pontos de melhoria que as pessoas enxergam no modo de teletrabalho, poderíamos ter feito um comparativo entre as percepções dos grupos por opção e obrigação para estabelecer possíveis motivações desses perfis. Recomenda-se ainda o acompanhamento das boas práticas das empresas em relação ao teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- AKKIRMAN, A. D.; HARRIS, D. L. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 5, p. 397–409, 2005.
- BACHARACH, S. B. et al. **Driven to drink: Managerial control, risk factors, and employee problem drinking**. v. 45, n. 4, p. 637–658, 2014.
- BARUCH, Y. **Teleworking : benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers**. p. 34–49, 2000.
- BARUCH, Y. **The status of research on teleworking and an agenda for future**. v. 3, n. 2, p. 113–129, 2001.
- BUFFER. Buffer: **The 2021 State of Remote Work**, c2021. Página inicial. Disponível em: <<https://buffer.com/2021-state-of-remote-work/>>. Acesso em: 25 de mar. de 2021.
- CLARK, C. **End user computing ergonomics: Facts or fads? End User Computing Challenges and Technologies: Emerging Tools and Applications**, p. 277–286, 2007.
- DEFILIPPIS, E., IMPINK, S. M., SINGELL, M., POLZER, J. T., SADUN, R. Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. **National Bureau of Economic Research**, Working Paper 27612, June, 2020.
- DELOITTE, **LAS funciones de los departamentos para mitigar el impacto del coronavirus**. [s.d.]. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/risk/articles/funciones-departamentos-mitigar-impacto-coronavirus.html/>>. Acesso em: 25 de mar. de 2021.
- DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FÁVERO, L. P., BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: Estatística de modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2017.
- GRANT, B. F. et al. **Prevalence of 12-month alcohol use, high-risk drinking, and DSM-IV alcohol use disorder in the United States, 2001-2002 to 2012-2013: Results from the National Epidemiologic Survey on Alcohol and Related Conditions**, 2019.
- KNIFFIN, K. M. et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. **American Psychologist**, v. 76, n. 1, p. 63–77, 2021.
- MADERO GÓMEZ, S. et al. Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. **Management Research**, v. 18, n. 4, p. 401–420, 2020.
- MARTIN, B. H.; MACDONNELL, R. **Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes**. p. 602–616, 2012.
- MISHIMA-SANTOS, V.; STICCA, M. G. & ZERBINI, T. **Teletrabalho e a Pandemia da Covid-2019: Um Guia para Organizações e Profissionais**. Ribeirão Preto. 18 p, 2020.
- NAKROŠIENĖ, A.; Bučiūnienė, I., Goštautaitė, B. **Working from home : characteristics and outcomes of telework**. 2019.
- NILLES, J. M. Telework: Enabling distributed organizations: Implications for it managers. **Information Systems Management**, v. 14, n. 4, p. 7–14, 1997.

- PYÖRIÄ, P. **Knowledge work in distributed environments : issues and illusions**. 2003.
- PYÖRIÄ, P. **Managing telework: risks, fears and rules**. 2011.
- TISDELL, C. A. Economic, social and political issues raised by the COVID-19 pandemic. **Economic Analysis and Policy**, v. 68, p. 17–28, 2020.
- VLAHOV, D. et al. **Increased Use of Cigarettes, Alcohol, and Marijuana among Manhattan, New York, Residents after the September 11th Terrorist Attacks**, 2002.
- WATAD, M. M.; WILL, P. C. Telecommuting and organizational change: A middle-managers' perspective. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 459–472, 2003.