138c

Trabalho não presencial e engajamento: uma análise dos efeitos sobre o trabalho e a organização entre profissionais da contabilidade

Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil
Alana Simioni da Silva Pacheco
Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil
Camila Aparecida de Castro Rodrigues
Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil
Mariana Negrello Teixeira
Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil
Rayane Nepomuceno Oliveira
Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil

RESUMO
Este estudo buscou investigar as influências dos fatores do trabalho não presencial no engajamento no trabalho e na organização de 161 profissionais de contabilidade. Os dados coletados via survey, analisados por meio de equações estruturais, evidenciaram que confiança no supervisor, comunicação eficaz e infraestrutura tecnológica adequada influenciam positivamente o engajamento no trabalho e na organização. Por outro lado, verificou-se que a sobreposição entre vida pessoal e profissional e as jornadas prolongadas representaram desafios ao equilíbrio e à produtividade. Identificou-se ainda que a modalidade híbrida favoreceu melhores níveis de bem-estar e desempenho, em comparação ao modelo totalmente remoto.

Palavras-chave: Trabalho híbrido. Trabalho remoto. Contabilidade. Modalidades de trabalho.

Área temática: Organização e Gestão.

Trabalho não presencial e engajamento: uma análise dos efeitos sobre o trabalho e a organização entre profissionais da contabilidade

RESUMO
Este estudo buscou investigar as influências dos fatores do trabalho não presencial no engajamento no trabalho e na organização de 161 profissionais de contabilidade. Os dados coletados via survey, analisados por meio de equações estruturais, evidenciaram que confiança no supervisor, comunicação eficaz e infraestrutura tecnológica adequada influenciam positivamente o engajamento no trabalho e na organização. Por outro lado, verificou-se que a sobreposição entre vida pessoal e profissional e as jornadas prolongadas representaram desafios ao equilíbrio e à produtividade. Identificou-se ainda que a modalidade híbrida favoreceu melhores níveis de bem-estar e desempenho, em comparação ao modelo totalmente remoto.

Palavras-chave: Trabalho híbrido. Trabalho remoto. Contabilidade. Modalidades de trabalho.

Área temática: Organização e Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A produtividade de um trabalhador pode variar significativamente entre o ambiente doméstico e o local de trabalho tradicional (Dingel & Neiman, 2020). Dingel e Neiman (2020) destacam a existência de complementaridades importantes entre as atividades que podem ser realizadas remotamente e aquelas que necessitam ser desempenhadas presencialmente, evidenciando que o trabalho remoto não substitui, mas se integra a práticas convencionais.

Durante a pandemia da Covid-19 em 2020, a importância dos profissionais da contabilidade foi mais uma vez evidenciada, dada a necessidade de atualização constante de normas e procedimentos legais. Os contadores não apenas precisavam aplicar essas mudanças em seus escritórios, mas também orientar seus clientes para adaptação às novas exigências, reforçando o papel do contador como consultor estratégico essencial para a tomada de decisões em um período tão desafiador. Além disso, ao contrário de outros setores, as empresas contábeis não enfrentaram um aumento significativo de demissões, possivelmente em razão da demanda por serviços adicionais gerados pela necessidade de adequação a regulamentações.

A implementação eficaz do trabalho não presencial, tal como o remoto e o híbrido, vai além das questões práticas de tecnologia e infraestrutura (Santos et al., 2022). É fundamental que as organizações considerem também as dimensões humanas, como o bem-estar dos trabalhadores, a preservação da qualidade de vida e o fortalecimento das relações interpessoais. Para garantir um futuro de trabalho mais inclusivo, produtivo e sustentável, empresas, governos e a sociedade devem buscar um equilíbrio entre a adoção do teletrabalho e a mitigação de seus possíveis impactos negativos.

Embora o trabalho não presencial favoreça o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os trabalhadores ainda enfrentam dificuldades para estabelecer limites claros entre o ambiente doméstico e as demandas de trabalho (Santos et al., 2022). Ademais, a sensação de dívida com a organização, em função do benefício de trabalhar remotamente, leva muitos profissionais a se dedicarem além do esperado, o que pode impactar o engajamento e a saúde mental dos trabalhadores.

Na área contábil, a evolução tecnológica trouxe transformações significativas, reformulando os processos contábeis e exigindo dos profissionais um alto grau de adaptação para atender às novas demandas do mercado, da legislação vigente e da forma de executar os trabalhos. A transição para a contabilidade digital, como apontam Silva, Almeida e Pereira (2021), possibilitou a automação de diversas tarefas, facilitando o cumprimento das obrigações fiscais e gerando diagnósticos financeiros mais precisos. No entanto, essa mudança também

desafia os contadores a manterem a qualidade dos serviços e o relacionamento com os clientes em um ambiente cada vez mais digitalizado. Além disso, a introdução de sistemas como o SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), trouxe benefícios importantes, como maior agilidade e segurança nos processos, mas impõe uma responsabilidade crescente aos profissionais, que agora precisamos lidar com a precisão e a integridade das informações transmitidas (Silva, Costa, & Silva, 2017).

O trabalho não presencial apresenta vantagens importantes, como a flexibilidade de horários e a redução de gastos e estresse relacionados ao deslocamento diário (Cordeiro, 2023). No entanto, sua implementação também trouxe desafios inovadores, como a falta de interação presencial e dificuldades em equilibrar vida pessoal e profissional (Cordeiro, 2023). A percepção dos profissionais da contabilidade sobre o trabalho não presencial é marcada por uma dualidade. Aspectos como a possibilidade de organizar o próprio território e maior tempo com a família foram destacados como pontos positivos. Entretanto, a ausência de um espaço adequado e as interrupções familiares figuraram entre os principais fatores negativos, além da redução do contato entre colegas e da sobreposição entre a vida pessoal e profissional.

Dessa forma, o estudo busca aprofundar a análise sobre os fatores do teletrabalho que podem aumentar ou diminuir o engajamento dos profissionais da contabilidade, contribuindo para a criação de estratégias que promovam uma experiência mais equilibrada e produtiva nesse modelo de trabalho. Isso principalmente porque o campo da contabilidade caracterizado pela alta demanda de precisão, organização e rigor no cumprimento de prazos, e tradicionalmente fundamentada em interações presenciais e processos bem estruturados, a transição para o trabalho não presencial trouxe mudanças profundas, impactando significativamente as dinâmicas organizacionais e individuais (Costa et al., 2021).

Para os profissionais de contabilidade, este estudo contribui ao possibilitar a compreensão mais detalhada dos impactos das transformações nas dinâmicas de trabalho em seu desempenho, engajamento e bem-estar (Lizote et al., 2023). Ao identificar as necessidades particulares e os obstáculos enfrentados pelos profissionais, o estudo apresenta percepções relevantes para a elaboração de estratégias organizacionais que podem incluir a implementação de políticas que favoreçam a integração digital, promovam o engajamento e incentivem práticas externas para a saúde mental e física dos colaboradores. Assim, o trabalho também contribui para a retenção de talentos e para a construção de um ambiente corporativo mais saudável, inclusivo e produtivo, atendendo tanto às expectativas individuais quanto às demandas organizacionais (Costa et al., 2021).

Para a ciência contábil o estudo justifica-se ao ampliar a compreensão sobre as dinâmicas contemporâneas relacionadas ao trabalho não presencial, contribuindo para o avanço teórico e prático do tema. Para as organizações, compreender as especificidades das modalidades no setor contábil é essencial para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas mais adequadas e adaptadas às novas realidades. As modalidades não presenciais exigem adaptações significativas em diversos aspectos, como a comunicação interna, os sistemas de controle e a criação de um ambiente que promova o engajamento organizacional (Jimenez & Parming, 2021).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Práticas de trabalho flexíveis

As tradições administrativas são dotadas de regras de trabalho que envolvem a definição de um tempo e lugar para começar. A Revolução Industrial fomentou essas regras, sendo elas essenciais para uma produção convencional. Entretanto, as transformações tecnológicas e organizacionais ocorridas ao longo das últimas décadas passaram a desafiar esse modelo tradicional de organização do trabalho. O uso de telecomunicações para uma administração à

distância e, consequentemente, para o trabalho remoto, permitiu a sincronização entre pessoas que trabalham em diferentes lugares e diferentes tempos (Kugelmass, 1995).

Esse processo foi impulsionado pelo avanço das tecnologias de comunicação e informação (TIC), pelas mudanças demográficas e pelas transformações nas práticas laborais. Nesse contexto, os centros de trabalho remoto passaram a se adaptar, e o trabalho flexível passou a se destacar como um elemento-chave da prática econômica, oferecendo maior capacidade de ajustamento às rápidas mudanças do ambiente produtivo contemporâneo e às mudanças no perfil demográfico dos trabalhadores (Kugelmass, 1995). Paralelamente, a flexibilização das regulamentações que anteriormente regiam de maneira mais rígida a relação entre capital e trabalho possibilitou o surgimento de arranjos organizacionais mais adaptativos. Esse novo modelo produtivo, entretanto, não seguiu uma trajetória única, sendo caracterizado por diferentes estratégias e formas de organização do trabalho (Leite & Rizek, 1997).

Embora frequentemente associado às transformações recentes do mundo do trabalho, o trabalho remoto não constitui um fenômeno recente. A primeira definição de teletrabalho surgiu na década de 1970, como cita o estudo de Nilles (1997), amplamente conhecido como o pai do teletrabalho. Segundo o autor, o teletrabalho tornou-se viável graças aos avanços tecnológicos, que permitem o acesso à informação necessária em qualquer momento ou lugar. Com isso, muitos trabalhadores passaram a desempenhar suas funções sem a necessidade de estarem atrelados a um local físico específico.

A evolução dessas práticas favoreceu o desenvolvimento de diferentes conceitos relacionados ao trabalho remoto. A partir da administração à distância, também conhecida como administração flexível, Kugelmass (1995) apresenta três conceitos: horário flexível, local flexível e teletrabalho (telecommuting). O horário flexível refere-se à flexibilidade no tempo de começar e terminar o trabalho, diferindo do horário padrão e permitindo ajustes no tempo de entrada, saída e pausas, de acordo com as necessidades organizacionais e individuais. O foco está em proporcionar mais autonomia para os empregados em relação ao horário de trabalho, adaptando-se às exigências tanto da empresa quanto do trabalhador. O local flexível refere-se a um relaxamento dos limites tradicionais de tempo e lugar, permitindo que os trabalhadores evitem a necessidade de deslocamento diário ao trabalho. Nesse contexto, o local flexível não está relacionado diretamente às mudanças no local físico de trabalho, como a transição do escritório para o trabalho remoto, mas sim às mudanças nas condições em que o trabalho pode ser realizado. Esse conceito está atrelado à ideia de maior flexibilidade tanto na escolha do lugar quanto no horário de trabalho, viabilizando arranjos como o teletrabalho, em que os empregados podem trabalhar a partir de centros de trabalho remotos ou de suas próprias casas, combinando essa flexibilidade com tecnologias de telecomunicações (Kugelmass, 1995). Nessa perspectiva, o teletrabalho, derivado do termo *telecommuting*, refere-se à ideia de substituir o deslocamento físico até o local de trabalho pela utilização de TIC, permitindo que o trabalho chegue até o indivíduo (Gaspar et al., 2011).

À medida que essas formas de organização do trabalho se consolidaram, a literatura passou a distinguir diferentes modalidades de trabalho remoto. A discussão sobre as terminologias associadas ao trabalho remoto é ampla, destacando-se como um modelo alternativo que permite a pessoas e empresas realizarem atividades e ações profissionais de maneira flexível e descentralizada (Taschetto & Froehlich, 2019). Leite, Lemos e Schneider (2019) propõem uma classificação abrangente do trabalho remoto, considerando suas diferentes formas de aplicação. Uma dessas formas é o teletrabalho domiciliar, que ocorre quando o trabalhador realiza suas atividades diretamente em sua residência ou a partir dela. Esse modelo é amplamente associado à flexibilidade e ao conforto de executar tarefas sem sair de casa.

Além do home office, outras modalidades de trabalho remoto incluem os escritórios satélites, que são unidades descentralizadas da empresa e oferecem um ponto de trabalho mais próximo à residência dos colaboradores, reduzindo o tempo de deslocamento e promovendo a

flexibilidade (Leite, Lemos; & Schneider, 2019). Outra possibilidade é o uso de telecentros, espaços de trabalho compartilhados, frequentemente localizados perto das residências dos colaboradores, oferecendo infraestrutura adequada sem a necessidade de deslocamento para o escritório central (Illegems; & Verbeke, 2004). O trabalho móvel também figura como modalidade significativa, possibilitando que as atividades sejam realizadas durante viagens, visitas a clientes ou até mesmo em locais públicos, como cafés. Essa modalidade é essencial para funções que demandam mobilidade e adaptabilidade (Rocha & Amador, 2018; Wojcak et al., 2016).

A consolidação dessas modalidades também exigiu adaptações no ordenamento jurídico brasileiro. A Medida Provisória 1.108, publicada em 25 de março de 2022 e posteriormente convertida na Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022, trouxe avanços significativos para a regulamentação do teletrabalho no Brasil. Essa legislação visa atualizar as relações trabalhistas e proporcionar mais transparência e estabilidade jurídica para as atividades realizadas nessa modalidade, complementando as alterações introduzidas pela Reforma Trabalhista de 2017, que define o teletrabalho como "a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo" (Brasil, 2017, Art. 75-B).

2.2 Fatores antecedentes e consequentes do trabalho não presencial

O teletrabalho tem sido amplamente adotado em diversos setores, especialmente após a pandemia de Covid-19, trazendo uma série de mudanças nas relações e condições de trabalho. Jimenez e Parming (2021) exploram os impactos do teletrabalho no desempenho dos funcionários, por meio de uma autoavaliação de produtividade, particularmente em relação aos fatores que influenciam a eficiência do trabalho remoto, indicando quais fatores são mais determinantes para o desempenho de funcionários que trabalham remotamente. Dentre eles estão: distância de deslocamento; flexibilidade de tempo; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; infraestrutura de *home office e hardware*; ferramentas remotas; interações sociais; comunicação entre pares; rotinas saudáveis; autonomia; confiança e comunicação com o supervisor e dias de trabalho mais longos.

Na pesquisa de Jimenez e Parming (2021) concluem que a distância de deslocamento possui efeito fraco no desempenho do funcionário. No entanto, a pesquisa de Kazekami (2020), feita no Japão, mostra que trabalhadores que enfrentam deslocamentos longos se beneficiam significativamente com a transição para o teletrabalho, aumentando a produtividade, permitindo que eles utilizem o tempo economizado de maneira mais produtiva ou para descansar. Essa mudança tem um impacto direto na capacidade dos trabalhadores de se concentrarem em suas tarefas, melhorando a eficiência.

Jimenez e Parming (2021) também concluíram que o fator flexibilidade de tempo não possui correlação estatisticamente significativa com a autoavaliação da produtividade. Uma possível explicação para esse resultado é que, se os funcionários podem cumprir um horário fixo no escritório, eles também conseguem lidar com um horário especificado e tarefas rigorosamente delimitadas em outras configurações. No entanto, embora a flexibilidade no teletrabalho seja uma vantagem, ela deve ser cuidadosamente gerenciada para maximizar os benefícios e minimizar os possíveis riscos (Gajendran; & Harrison, 2007). A pesquisa de Fonner e Roloff (2010) indica que passar menos de 50% da semana no escritório compartilhado proporciona maior flexibilidade e contribui para o equilíbrio entre trabalho e responsabilidades pessoais. Esse equilíbrio, de acordo com Kazekami (2020), está relacionado ao nível de estresse, o qual, embora não reduza diretamente a produtividade no trabalho, afeta negativamente a satisfação do trabalhador com a vida. Na pesquisa de Jimenez e Parming

(2021), o equilíbrio entre trabalho e família mostra uma correlação positiva fraca com a produtividade do trabalho remoto.

O teletrabalho demanda uma infraestrutura tecnológica robusta para assegurar eficiência e suporte às atividades remotas. Avanços tecnológicos, como a redução de custos de soluções baseadas na internet e o aumento da acessibilidade a sistemas de videoconferência, tornam essa modalidade mais viável para empresas e indivíduos (Severini, 2020). Jimenez e Parming (2021) concluem que o home office e os hardwares possuem uma correlação positiva moderada com a autoavaliação de produtividade, uma vez que a disponibilidade de computadores de alto desempenho, monitores de qualidade, fones de ouvido eficazes e uma conexão de internet estável são elementos indispensáveis para garantir que as atividades possam ser realizadas sem interrupções. Na administração pública alemã, a avaliação sobre o hardware de Tecnologia da Informação (TI), como laptops, as competências de TI dos gestores, a qualificação geral e os recursos de pessoal apresentam um quadro mediano, e a disponibilidade de computadores de alto desempenho, monitores de qualidade, fones de ouvido eficazes e uma conexão de internet estável são elementos indispensáveis para garantir que as atividades possam ser realizadas sem interrupções (Jimenez; & Parming, 2021).

Embora as ferramentas de trabalho remoto não tenham sido listadas como o principal motivador do teletrabalho, ferramentas remotas inadequadas tendem a ter um impacto negativo elevado na produtividade do colaborador (Jimenez; & Parming, 2021). Portanto, os escritórios em casa precisarão incorporar conceitos ergonômicos sólidos para garantir a saúde a longo prazo dos trabalhadores.

As interações sociais desempenham um papel crucial na redução do sentimento de solidão e no aumento da satisfação no trabalho, especialmente em ambientes híbridos (Knight et al., 2022) e Jimenez e Parming (2021) pontuam que esse aspecto possui correlação positiva moderada com a autoavaliação de produtividade. Embora o trabalho remoto proporcione maior flexibilidade e elimine o estresse do deslocamento, ele reduz a qualidade e a frequência das interações sociais, o que pode levar ao isolamento e a uma rede de colaboração mais estática. Portanto, fomentar um ambiente de trabalho que encoraje interações sociais e apoie as relações entre colegas é fundamental para promover o bem-estar dos trabalhadores. Isso pode ser feito por meio de iniciativas que reforcem o engajamento e a conexão entre a equipe, equilibrando a flexibilidade do trabalho remoto com oportunidades de interação e colaboração frequente (Knight et al., 2022). No Brasil, as dificuldades e desafios do isolamento social levantam preocupações sobre a diminuição do contato presencial com colegas de trabalho. Além disso, o isolamento profissional é mencionado como uma fonte de inquietação, pois o distanciamento dos colegas e gestores pode levar à falta de informações sobre o próprio trabalho e sobre acontecimentos dentro da organização.

O estudo de Jimenez e Parming (2021) também sugere que promover rotinas saudáveis pode melhorar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores remotos. A promoção de rotinas saudáveis é uma responsabilidade compartilhada entre indivíduos e organizações. Assim, a cooperação entre empregado e empregador torna-se essencial para estabelecer uma rotina de trabalho equilibrada, que respeite o tempo de descanso e lazer. Esse equilíbrio, no entanto, só pode ser plenamente usufruído quando o direito à desconexão do empregado é garantido. (Jimenez; & Parming, 2021).

Ao apontar que no formato virtual existe falta de interação com o espaço físico da organização e com outros colaboradores, o que pode dificultar a construção de relacionamentos (Santos et al., 2022). Jimenez e Parming (2021) pontuam que as empresas devem prestar atenção na avaliação da qualidade da comunicação entre suas equipes e ajustar suas práticas até que os funcionários relatam níveis satisfatórios de interação entre colegas e gerentes, organizando, por exemplo, eventos que estimulem a coesão social entre os membros da equipe.

Quando o colaborador atua em regime de teletrabalho, a percepção de confiança por parte do gestor gera respostas positivas, o que impacta diretamente o comportamento e o engajamento do funcionário. Um supervisor que demonstre confiança proporciona a autonomia que caracteriza o trabalho remoto (Jimenez & Parming, 2021). A confiança atua como um facilitador essencial para a transmissão e sustentação de uma das características da cultura organizacional, frequentemente citada como um desafio: o trabalho em equipe e o espírito de colaboração. Assim, os líderes passam de uma postura de controle sobre os colaboradores para uma abordagem fundamentada na confiança (Martins, 2022).

A comunicação eficaz é fundamental no trabalho remoto, porém enfrenta diversos desafios (Ghar, 2024). A comunicação com o supervisor pode ter uma influência direta na produtividade dos colaboradores. Isso implica que os supervisores e gestores devem aprimorar tanto a clareza quanto a frequência de sua comunicação com as equipes, a fim de promover uma melhoria no desempenho e na eficiência das atividades diárias dos funcionários (Jimenez; & Parming, 2021). No resultado da pesquisa realizada, Jimenez e Parming (2021) retratam que 85% obtiveram uma percepção positiva, acreditando que a comunicação familiar dos supervisores afetava o produto. Sendo assim, uma comunicação clara e consistente contribui para o alinhamento de expectativas, evita mal-entendidos e mantém os colaboradores mais engajados e focados em suas tarefas.

Quanto à autonomia dos trabalhadores, está mais presente em tarefas que exigem qualificação e habilidades, enquanto trabalhos repetitivos limitam essa autonomia. Em trabalhos subordinados, os objetivos de organização e de mercado tendem a se sobrepor às aspirações individuais. No teletrabalho, essa subordinação pode gerar insegurança, especialmente para trabalhadores com menos qualificação. Em contrapartida, aqueles com habilidades especializadas e nicho seguro tendem a ter mais autonomia e controle sobre seu trabalho (Rosefield; & Alves, 2011). Quando a supervisão direta se torna inviável e a possibilidade de relaxamento sem uma consequência resultante surge, cada trabalhador passa a definir individualmente seu nível de dedicação para concluir a tarefa (JIMENEZ; PARMING, 2021). Para Solís (2017), se os supervisores não oferecerem autonomia suficiente para que os funcionários trabalhem de forma independente ou não demonstrem confiança, monitorando constantemente suas ações, isso poderá reduzir atitudes positivas e impactar níveis de desempenho.

Para Jimenez e Parming (2021), o fator “dias de trabalho mais longos” pode estar associado tanto ao excesso de trabalho geral quanto à queda de produtividade dos funcionários devido a suas consequências negativas. Alternativamente, ele pode refletir a inserção de intervalos improdutivos, que prolongam o dia de trabalho sem necessariamente aumentar as horas de trabalho efetivas. Esse fator, no entanto, não apresenta correlação estatisticamente significativa com a autoavaliação de produtividade. Horas de teletrabalho adequadas aumentam a produtividade do trabalho, mas quando as horas de teletrabalho são muito longas, o teletrabalho diminui a produtividade do trabalho (Kazekami, 2020).

Os escritórios em casa atraem os trabalhadores pelo menor tempo de deslocamento, pelo melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e pela redução do estresse proporcionada pelo conforto do lar. No entanto, é essencial estruturar o teletrabalho de forma que não comprometa a satisfação com a vida, evitando o aumento da exaustão ao equilibrar atividades profissionais e tarefas domésticas (Kazekami, 2020).

2.3 Engajamento no trabalho e engajamento da organização

O engajamento para Saks (2006) tem duas dimensões sendo o engajamento no trabalho e o engajamento na organização. O engajamento no trabalho refere-se ao envolvimento do indivíduo com suas funções específicas e representa um estado positivo, caracterizado por vigor, dedicação e absorção nas tarefas desempenhadas (Schaufeli; & Bakker 2004; Guimaraes

et al., 2024). Por outro lado, o engajamento na organização está relacionado ao vínculo entre o funcionário e a empresa como um todo, envolvendo lealdade e intenção de permanência na organização a longo prazo (Lévy-Leboyer, 1994). Esses dois tipos de engajamento são diferentes, embora se complementem na influência do comportamento e na motivação dos colaboradores

O engajamento no trabalho é definido como um envolvimento emocional e cognitivo dos funcionários com suas funções, isto é um estado psicológico positivo, caracterizado por energia, comprometimento e imersão nas tarefas do trabalho (Guimaraes et al., 2024). Segundo Saks (2006), o engajamento no trabalho vai além da satisfação e lealdade, representa uma conexão emocional profunda e uma forte identificação com a função desempenhada. Nesse contexto, a rotatividade, ou rotatividade de funcionários, surge como um desafio para organizações que buscam manter altos níveis de engajamento. Quando o engajamento dos colaboradores é baixo, a propensão ao turnover aumenta, trazendo riscos à estabilidade e ao desempenho organizacional.

Pesquisas têm explorado o engajamento no trabalho em diferentes contextos. Schaufeli e Bakker (2004) observaram que trabalhadores com altos níveis de engajamento apresentam menor exaustão emocional, maiores índices de realização pessoal e maior disposição para permanecerem na organização. Resultados mostram que o engajamento e o burnout são conceitos opostos, com o engajamento caracterizado por vigor e dedicação, enquanto o *burnout* envolve exaustão e cinismo. Essa distinção entre engajamento e burnout ajuda a compreender a importância do engajamento no trabalho para a saúde psicológica dos colaboradores e para a atenção organizacional. Complementando essa perspectiva, o modelo de engajamento proposto por Lévy-Leboyer (1994) sugere que o engajamento no trabalho está fortemente vinculado ao alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e as expectativas da carga. Segundo a autora, quando esse alinhamento não ocorre, o nível de engajamento tende a diminuir, o que pode impactar os níveis de desempenho e a satisfação.

De acordo com Porto-Martins; Basso-Machado e Benevides-Pereira (2013) o vigor se refere aos altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, evidenciando a disposição em investir esforço nas atividades e a persistência diante de dificuldades. Para os autores, a dedicação envolve um forte envolvimento emocional com o trabalho, manifestado por sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e significado. Os autores também destacam que a atenção, por sua vez, está relacionada à atenção total nas tarefas, com uma concentração intensa e uma percepção de que o tempo passa rapidamente. Essas características diferenciam o engajamento de outros estados, como a simples satisfação no trabalho, destacando-se pelo envolvimento profundo e positivo com as atividades influenciadas. Além disso, o engajamento está associado a benefícios organizacionais, como maior produtividade, bem-estar psicológico e redução de problemas relacionados ao faturamento e à exaustão emocional (Porto-Martins; Basso-Machado; & Benevides-Pereira, 2013).

Segundo Lévy-Leboyer (1994), o engajamento organizacional pode ser observado por meio de indicadores como lealdade, sentimento de pertencimento e a intenção de permanecer na organização por longos períodos. Markos e Sridevi (2010) discutem que o engajamento dos funcionários é um preditor forte de desempenho organizacional positivo, estabelecendo uma relação bidirecional entre o empregado e a organização. Funcionários engajados tendem a se envolver emocionalmente e dedicam mais esforço para o sucesso da empresa, indo além das suas obrigações contratuais.

Em concordância com Jimenez e Parming (2021), a comunicação eficaz entre colegas e supervisores é um fator determinante para o desempenho no trabalho remoto, impactando significativamente o engajamento dos funcionários. A ausência de interações sociais e de suporte adequado pode levar à sensação de desconexão e isolamento, causando o comprometimento com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a criação de um ambiente

virtual de trabalho que promova coesão social, suporte organizacional e alinhamento estratégico é essencial para manter altos níveis de engajamento, mesmo em modalidades remotas. Conforme evidenciado por Federici et al. (2021), o trabalho remoto eficaz exige sistemas bem projetados que considerem a experiência dos trabalhadores, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a utilização de tecnologias apropriadas. Além disso, práticas como incentivo a rotinas saudáveis, promoção de autonomia e uma comunicação clara são apontadas como estratégias eficazes para fortalecer o vínculo com a organização, aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores e promover o senso de pertencimento em equipes que trabalham à distância (Saks, 2006).

A modalidade de trabalho, seja ela presencial, híbrida ou remota, pode afetar os níveis de engajamento no trabalho e na organização. De acordo com Saks (2006), o trabalho remoto pode dificultar a criação de laços com a organização, devido à redução das interações sociais e à menor exposição à cultura da organização, a ausência de um contato mais direto com colegas e líderes pode enfraquecer o senso de pertencimento. Entretanto, trabalhadores remotos que têm autonomia e apoio adequado tendem a apresentar um maior engajamento no trabalho e na organização, devido à flexibilidade e ao aumento da satisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Conforme Saks (2006) a flexibilidade é uma das maiores vantagens apontadas pelos funcionários, pois pode aumentar a satisfação no trabalho, reduzir o estresse e permitir que o colaborador organize seu tempo de maneira mais eficiente.

De acordo com Bloom et al. (2015) os trabalhadores que atuavam em casa relataram um aumento na satisfação com o trabalho, e a taxa de rotatividade de funcionários foi reduzida pela metade. Contudo, observou-se que a taxa de promoções com base no desempenho desses funcionários diminuiu. Devido ao sucesso do experimento, a empresa implementou a opção de trabalho remoto para toda a organização, permitindo que os funcionários experimentais escolhessem novamente entre trabalhar em casa ou no escritório. De forma interessante, mais da metade dos funcionários decidiu mudar sua escolha inicial, o que fez com que os ganhos associados ao trabalho remoto quase dobraram, atingindo 22%. Esses resultados destacam a importância tanto do aprendizado quanto da flexibilidade nas escolhas, fatores essenciais na adoção de práticas de gestão modernas, como o modelo de trabalho remoto.

Em conformidade com Jimenez e Parming (2021), o engajamento no trabalho e na organização apresenta desafios distintos no contexto do trabalho não presencial. O engajamento no trabalho está diretamente relacionado ao desempenho individual, sendo influenciado por fatores como autonomia, comunicação entre colegas e ferramentas adequadas de trabalho remoto. Por outro lado, o engajamento na organização envolve a identificação do colaborador com a cultura e os objetivos organizacionais, o que pode ser prejudicado pela redução nas interações sociais e no suporte presencial de supervisores. Para mitigar esses impactos, os autores destacam a importância de estratégias que promovam tanto a integração social quanto a comunicação eficiente, reforçando o senso de pertencimento dos colaboradores mesmo em ambientes virtuais.

Assim, propõe-se que os fatores antecedentes e consequentes do trabalho não presencial influenciam a dedicação às tarefas (engajamento no trabalho) e o comprometimento com os valores institucionais (engajamento organizacional) dos indivíduos conforme as seguintes hipóteses:

H1: Os fatores de trabalho não presencial (remoto e híbrido) exercem influência significativa sobre o engajamento organizacional de profissionais da área contábil.

H2: Os fatores de trabalho não presencial (remoto e híbrido) exercem influência significativa sobre o engajamento no trabalho de profissionais da área contábil.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa. O público-alvo foi composto por profissionais que atuam em regime híbrido e totalmente remoto, desempenhando funções nas áreas contábil, administrativa e financeira em organizações públicas e privadas. Para garantir uma análise robusta, a pesquisa foi direcionada a indivíduos de diferentes áreas de atuação, com predominância de profissionais formados em Ciências Contábeis, além de profissionais de Administração e Economia. A amostragem foi definida com base em critérios específicos: atuar ou ter atuado em regime híbrido ou remoto; possuir formação ou atuação na área contábil, podendo incluir profissionais de Administração e Economia; estar vinculado a uma organização pública ou privada; e ter respondido integralmente ao questionário. Ao final, foram obtidas 161 respostas válidas, número considerado suficiente para a realização das análises propostas e para explorar as particularidades dessa modalidade de trabalho.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa consistiu em um questionário estruturado, desenvolvido com base no referencial teórico de Jimenez e Parming (2021), contemplando múltiplas dimensões relacionadas aos fatores do trabalho remoto e híbrido. Adicionalmente, o instrumento incorporou as dimensões propostas por Saks (2006), engajamento no trabalho, que avalia o envolvimento e a dedicação às atividades desempenhadas, e engajamento organizacional, que mensura a identificação e o vínculo emocional com a organização. A utilização dessas dimensões contribuiu para assegurar a validade e a confiabilidade do instrumento na análise do engajamento dos profissionais no contexto do trabalho remoto e híbrido.

Tabela 1. Construtos da pesquisa

Construto	Dimensão	Nº assertivas	Referência
Fatores do trabalho não presencial	Distância de deslocamentos; Flexibilidade de tempo; Equilíbrio entre trabalho e família; Home office e hardware; Interações sociais; Rotinas saudáveis; Ferramentas remotas; Comunicação entre pares; Confiança do supervisor; Comunicação com o supervisor; Autonomia; Dias de trabalho mais longos.	24	Jimenez e Parming (2021)
Engajamento	Engajamento no trabalho	5	Saks (2006)
	Engajamento na organização	6	

Os dados foram coletados por meio de escalas do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O construto fatores do teletrabalho foi avaliado com base no instrumento traduzido e adaptado de Jimenez e Parming (2021). Por sua vez, o engajamento foi mensurado por meio do instrumento de Saks (2006), também traduzido e adaptado, composto por cinco itens relativos ao engajamento no trabalho e seis itens referentes ao engajamento organizacional. Além dos construtos principais, também foram coletadas informações referentes ao perfil dos respondentes.

Os dados foram coletados de forma *on-line*, por meio de um questionário estruturado e elaborado no *Microsoft Forms*, disponibilizado em plataformas digitais durante os meses de maio e junho de 2025. A adoção desse procedimento possibilitou o acesso remoto aos participantes, preservando o anonimato das respostas e facilitando o gerenciamento e a consolidação dos dados coletados. As mídias sociais, especialmente o *LinkedIn*, foram utilizadas como ferramenta estratégica nesse processo, em razão de sua ampla utilização no contexto profissional, permitindo alcançar colaboradores das áreas de contabilidade, auditoria, perícia e custos. Além disso, foram enviados convites diretos a colegas e contatos da área, por meio de grupos específicos de discussão e comunidades acadêmicas, incluindo estudantes e profissionais, com o objetivo de ampliar a diversidade da amostra. Esse procedimento

combinou praticidade, acessibilidade e segurança, contribuindo para a eficiência da coleta de dados e para o desenvolvimento da pesquisa.

Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Essa abordagem permitiu examinar as relações entre as variáveis do estudo, identificando a influência dos fatores do teletrabalho sobre o engajamento no trabalho e o engajamento organizacional. Inicialmente, os dados foram organizados e submetidos a procedimentos de verificação e tratamento. Em seguida, procedeu-se à estimação do modelo estrutural, possibilitando compreender o impacto de cada fator analisado.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

A Tabela 2 apresenta as características dos respondentes.

Tabela 2. Perfil respondentes

Gênero	**Frequência**	**Percentual**
Feminino	82	50,93%
Masculino	77	47,83%
Prefiro não identificar	2	1,24%
Total	**161**	**100,00%**
Escolaridade	**Frequência**	**Percentual**
Graduação (em andamento);	57	35,40%
Graduação (concluída)	51	31,68%
Pós-Graduação (Lato Sensu) - (em andamento);	8	4,97%
Pós-Graduação (Lato Sensu) - (concluída)	33	20,50%
Mestrado (em andamento);	4	2,48%
Mestrado (concluído);	3	1,86%
Doutorado (concluído)	3	1,86%
Técnico em Contabilidade;	2	1,25%
Total	**161**	**100,00%**
Região Brasileira	**Frequência**	**Percentual**
Sul	154	95,65%
Sudeste	5	3,11%
Nordeste	1	0,62%
Centro-oeste	1	0,62%
Total	**161**	**100,00%**

Idade	**Frequência**	**Percentual**
De 18 a 25 anos	58	36,02%
De 26 a 30 anos	38	23,60%
De 31 a 35 anos	31	19,25%
De 36 a 40 anos	16	9,95%
De 41 a 50 anos	12	7,45%
Acima de 50 anos	6	3,73%
Total	**161**	**100,00%**
Formação	**Frequência**	**Percentual**
Ciências Contábeis	81	50,32%
Administração	31	19,25%
Economia	13	8,07%
Sistemas de Informação	7	4,35%
Engenharia da Produção	3	1,86%
Outros	26	16,15%
Total	**161**	**100,00%**

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à distribuição de gênero observou-se que, a participação feminina foi ligeiramente predominante, com 82 respondentes (50,93%) declarando-se mulheres. Em contrapartida, 77 respondentes (47,83%) identificaram-se como homens e 2 respondentes (1,24%) optaram por não se identificar. A faixa etária predominante entre os respondentes situou-se entre 18 e 25 anos, totalizando 58 respondentes (36,02%). Em seguida, a faixa de 26 a 30 anos concentrou 38 indivíduos (23,60%), seguida pela faixa de 31 a 35 anos, com 31 respondentes (19,25%). As faixas etárias de 36 a 40 anos, 41 a 50 anos e acima de 50 anos apresentaram menor representatividade, com 9,94%, 7,45% e 3,74% dos respondentes, respectivamente. Tais dados sugerem uma amostra predominantemente jovem e em início de carreira.

A distribuição geográfica dos respondentes indica uma concentração significativa na região Sul do Brasil, com 154 respondentes (95,65%) provenientes desta área. As demais regiões apresentaram baixa representatividade na amostra: Sudeste com 5 respondentes (3,11%), Nordeste e Centro-oeste com apenas 1 respondente (0,75%) cada. A forte concentração da amostra na região Sul do Brasil pode ser inferida a partir da estratégia de coleta

e da localização das pesquisadoras, uma vez que a divulgação da pesquisa se iniciou e se concentrou primariamente nas redes de contato e instituições vinculadas à universidade e à região de residência das autoras.

A escolaridade da amostra revela predominância de formação em nível superior. A maioria dos respondentes possui graduação em andamento (57 indivíduos, 35,40%) ou graduação concluída (51 respondentes, 31,68%). A pós-graduação lato sensu (concluída ou em andamento) engloba 41 respondentes (25,47%). Mestrados e doutorados somam 4,34% e 1,86% dos indivíduos, respectivamente. Adicionalmente, 2 respondentes (1,25%) possui formação técnica em contabilidade.

A análise da amostra de respondentes revela uma predominância da área de Ciências Contábeis, com 81 respondentes (50,31%) possuindo essa formação. Essa concentração de profissionais com formação específica na área de contabilidade corrobora a adequação da amostra ao objeto de estudo. Em um segundo plano, encontram-se as áreas de Administração, com 31 respondentes (19,25%), e Economia, com 13 indivíduos (8,07%). Formações em outras áreas, como Sistemas de Informação (7 respondentes, 4,35%), Engenharia da Produção (3 respondentes, 1,86%) e demais áreas (26 respondentes, 16,16%), compõem o perfil diversificado da amostra.

A Tabela 3 apresenta um delineamento do perfil laboral dos respondentes.

Tabela 3. Perfil profissional dos respondentes

Conselho de Classe	**Frequência**	**Percentual**
Não	122	75,78%
Sim - CFC	30	18,63%
Sim - outros	9	5,59%
Total	**161**	**100,00%**

Tempo que exerce o cargo atual	**Frequência**	**Percentual**
Menos de 1 ano	42	26,09%
De 1 a 2 anos	53	32,92%
De 3 a 5 anos	35	21,74%
De 6 a 8 anos	11	6,83%
De 9 a 11 anos	8	4,97%
Acima de 11 anos	12	7,45%
Total	**161**	**100,00%**

Tempo de organização	**Frequência**	**Percentual**
Menos de 1 ano	40	24,85%
De 1 a 2 anos	32	19,88%
De 3 a 5 anos	46	28,57%
De 6 a 8 anos	21	13,04%
Acima de 8 anos	22	13,66%
Total	**161**	**100,00%**

Cargo Atual	**Frequência**	**Percentual**
Estagiário	22	13,67%
Assistente	13	8,07%
Analista	53	32,92%
Auditor	6	3,73%
Consultor	9	5,59%
Contador	6	3,73%
Perita contábil	1	0,62%
Especialista contábil	13	8,07%
Controller	1	0,62%
Docente	1	0,62%
Outros	36	22,36%
Total	**161**	**100%**

Escala	**Frequência**	**Percentual**
1 dia remoto	19	12,03%
2 dias remotos	39	24,68%
3 dias remotos	37	23,42%
4 dias remotos	24	15,19%
Conforme demanda	5	3,11%
Escala variada mensal	3	1,86%
Sem escala fixa	8	4,97%
Totalmente remoto	26	16,15%
Total	**161**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao registro profissional, os dados indicam que 30 respondentes (18,63%) detêm registro ativo no Conselho Federal de Contabilidade, enquanto 9 respondentes (5,59%) estão registrados em outros conselhos. Contudo, o percentual mais significativo, de 75,78% dos respondentes (22 indivíduos), não possui registro ativo em nenhum conselho, um dado que merece consideração na discussão dos resultados e na análise do perfil dos profissionais atuantes no mercado contábil. O fato de 75,78% dos respondentes não possuírem registro ativo em Conselhos de Classe pode estar relacionado tanto à presença de estudantes em formação,

que ainda não concluíram a graduação ou o Exame de Suficiência, quanto ao exercício de atividades que não são privativas do contador, conforme estabelece a Resolução CFC nº 1.640/2021. Essa norma prevê que funções de apoio administrativo, financeiro ou de controle podem ser realizadas por outros profissionais ou por aqueles que ainda estão iniciando a carreira, o que explica a representatividade desse grupo na amostra e evidencia a diversidade de trajetórias presentes no mercado contábil.

No que tange ao cargo atual, a amostra apresenta uma composição diversificada, concentrando-se fortemente em posições de nível analítico e operacional. A amostra é majoritariamente composta por analistas, que somam 53 respondentes (32,92%). A segunda maior parcela é de estagiários, com 22 indivíduos (13,67%). As demais categorias incluem especialista (13 respondentes, 8,07%), assistente (13 respondentes, 8,07%), consultor (9 respondentes, 5,59%), auditor (6 respondentes, 3,73%), contador (6 respondentes, 3,73%), *Controller* (1 respondente, 0,62%), docente (1 respondentes, 0,62%) e perito contábil (1 respondente, 0,62%). Outros cargos não especificados representam 36 respondentes (22,36%). Essa pulverização de cargos reflete a diversidade do ecossistema contábil e sugere que os resultados obtidos se alinham, sobretudo, à perspectiva de quem está na linha de frente do trabalho diário, e não predominantemente de quem está em posições de alta gestão ou planejamento estratégico.

A maior parte dos respondentes está entre 1 e 2 anos no mesmo cargo, somando 53 indivíduos (32,92%). Um percentual expressivo de 26,09% (40 respondentes) exerce a função há menos de um ano. A estabilidade intermediária, de 3 a 5 anos, é observada em 35 respondentes (21,74%). Já os períodos de 6 a 8 anos, de 9 a 11 e mais de 11 anos correspondem a 6,83% (11 respondentes), 4,97% (8 respondentes) e 7,45% (12 respondentes). A análise do tempo de permanência no cargo mostra que a maior parte dos respondentes ainda está dando os primeiros passos na carreira ou vivendo a fase de consolidação profissional, já que a maioria atua há menos de três anos na função atual. Poucos respondentes aparecem com longos períodos de estabilidade (6 anos ou mais), o que sugere que a amostra representa principalmente profissionais jovens ou em início de jornada, refletindo também a dinâmica de rotatividade no mercado contábil.

A análise do tempo de vínculo com a organização mostra uma distribuição mais equilibrada. O maior contingente de respondentes (46 indivíduos, 28,57%) está na empresa entre 3 e 5 anos ou há menos de 1 ano (40 indivíduos, 24,85%). A faixa de 1 a 2 anos é representada por 32 respondentes (19,88%). Os períodos de 6 a 8 anos e mais de 8 anos somam 13,04% (21 respondentes) e 13,66% (22 respondentes), respectivamente. Os dados evidenciam que a maior parte dos respondentes possui tempo de vínculo recente ou intermediário com as organizações. Já a presença de profissionais com mais de 6 anos de permanência indica percursos mais estáveis, associados ao comprometimento e à consolidação da relação com a empresa. Depreende-se, portanto, que o engajamento tende a assumir características distintas conforme a duração do vínculo, refletindo expectativas próprias de quem inicia a carreira e daqueles que já consolidaram sua permanência.

A análise da escala de trabalho remoto indica que 26 respondentes (16,15%) atuam em regime integralmente remoto. No entanto, o modelo híbrido demonstra ser o mais predominante na amostra total. Os modelos de 2 dias remotos e 3 dias remotos são os mais comuns, adotados por 39 respondentes (24,68%) e 37 respondentes (23,42%), respectivamente. Uma parcela significativa da amostra, 24 respondentes (15,19%), trabalha 4 dias remotos. A escala de 1 dia remoto é utilizada por 19 respondentes (12,03%). Por fim, um percentual menor da amostra se encaixa em modelos flexíveis ou não fixos: conforme demanda (5 respondentes, 3,11%), escala variada mensal (3 respondentes, 1,86%) e sem escala fixa (8 respondentes, 4,97%). A alta adesão ao modelo híbrido na amostra posiciona os profissionais de contabilidade à frente da média geral de empresas brasileiras, demonstrando a rápida adaptação do setor.

A robustez da amostra no modelo híbrido não apenas supera o percentual das empresas que o adotam, mas também está em linha com as preferências dos próprios trabalhadores. O modelo híbrido é o preferido por 27% dos profissionais brasileiros, enquanto o presencial é o que menos agrada (8,1%) (Krunfli, 2025). Adicionalmente, a concentração da sua amostra em 2 ou 3 dias remotos está em sintonia com a tendência do mercado, onde a maioria das empresas híbridas adota a escala de 3 dias remotos por semana. Essas evidências sugerem que, no setor contábil, a demanda por flexibilidade por parte dos profissionais foi atendida de forma mais ágil do que a média dos demais setores da economia.

4.2 Modelagem de equações estruturais

A avaliação da adequação de um modelo de mensuração segundo Hair Jr. et al. (2019), envolve a análise da validade convergente, da consistência interna e da validade discriminante. Inicialmente, verifica-se a validade convergente é mensurada por meio da variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), a qual deve ser superior a 0,50 (Hair Jr. et al., 2019). Neste estudo, precisaram ser excluídas 8 assertivas de fatores do teletrabalho e 2 do engajamento no trabalho. Após os ajustes realizados, todos os construtos apresentaram AVE > 0,50, indicando uma validade convergente adequada. No presente estudo, os resultados da AVE foram de 0,618 para EO, 0,593 para ET e 0,540 para FTT. Todos os valores estão acima do limite mínimo de 0,50 estabelecido por Fornell e Larcker (1981), o que evidencia que os indicadores explicam de forma adequada a variância de suas respectivas dimensões, confirmando a validade convergente do modelo.

Em seguida, foi examinada a consistência interna do modelo, por meio da confiabilidade composta e do *alfa de Cronbach*. Todos os construtos alcançaram valores de confiabilidade composta considerados satisfatórios segundo Hair Jr. et al. (2019). Especificamente, o EO apresentou AC = 0,876 e CC = 0,904, demonstrando excelente consistência interna. O ET obteve AC = 0,675 e CC = 0,804, valores próximos ao limite mínimo, mas ainda dentro do aceitável. Já o FTT registrou AC = 0,712 e CC = 0,819, indicando níveis adequados de confiabilidade.

Os resultados de R^2 revelaram baixo poder explicativo do modelo para os construtos endógenos (EO = 0,054; ET = 0,091), o que se mostra aceitável no contexto de pesquisas exploratórias. De forma complementar, os valores de F^2 (EO = 0,064; ET = 0,108) foram classificados como pequenos, indicando que os fatores de teletrabalho exercem influência modesta, ainda que mensurável, sobre o engajamento.

Tabela 4. Validades

Painel A - Validades convergente e índices de qualidade					
Variáveis	**AC**	**CC**	**AVE**	**F2**	**R2**
EO	0,876	0,904	0,618	0,064	0,054
ET	0,675	0,804	0,593	0,108	0,091
FTT	0,712	0,819	0,540		
Painel B - Validades discriminante					
Variáveis		**EO**	**ET**		**FTT**
EO					
ET		0,639			
FTT		0,273	0,398		

Fonte: Dados da pesquisa.

Dado que os pressupostos foram atendidos e, a raiz quadrada da AVE de cada construto EO = 0,786; ET = 0,770; FTT = 0,735 mostrou-se superior às correlações entre eles EO e ET = 0,542; EO e FTT = 0,244; ET e FTT = 0,312. De forma geral, os resultados confirmam que o modelo de mensuração apresenta validade convergente, consistência interna e validade

discriminante adequadas. Isso indica que os indicadores representam de maneira confiável os construtos analisados e que estes se mantêm distintos entre si, permitindo a continuidade da análise na etapa de avaliação do modelo estrutural.

Após a validação do modelo de mensuração, realiza-se a análise do modelo estrutural, com o objetivo de responder à questão de pesquisa. Essa etapa envolve a verificação da colinearidade por meio do *Variance Inflation Factor (VIF)*, a avaliação das relações estruturais e o coeficiente de determinação pelo R^2 e R^2 ajustado. Dessa forma, é possível verificar se as relações propostas no modelo teórico encontram suporte empírico, assegurando a consistência estatística das hipóteses e a confiabilidade do modelo para explicar os fenômenos investigados.

Os valores do VIF variaram entre 1,1563 (FT.15) e 3,7209 (EO.5) para as assertivas do instrumento de pesquisa. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2019), valores de VIF superiores a 5 indicam possíveis problemas de colinearidade entre os construtos preditores. Todas as variáveis apresentaram índices abaixo desse limite, o que confirma a inexistência de colinearidade e assegura a validade do modelo para a etapa subsequente da análise.

O próximo passo da análise consistiu na avaliação do R^2, que quantifica a variância explicada em cada um dos construtos endógenos, sendo uma medida do poder explicativo do modelo (Hair Jr. et al., 2019). O R^2 ajustado, por sua vez, corrige esse valor levando em conta o número de variáveis independentes no modelo, evitando que o índice seja inflado pela inclusão de muitos preditores e, portanto, representa uma medida mais realista do poder explicativo. Os resultados foram de $R^2 = 0{,}060$ (ajustado = 0,054) para EO e $R^2 = 0{,}097$ (ajustado = 0,091) para ET. Embora o R^2 varie de 0 a 1 e, quanto mais próximo de 1, maior a capacidade de explicação, a referência sugere valores de 0,25, 0,50 e 0,75 como indicadores de poder explicativo baixo, moderado e substancial, respectivamente (Hair Jr. *et al.*, 2019). Esses valores indicam baixo poder explicativo, já que ambos se encontram abaixo do patamar de 0,25, considerado como referência mínima para relevância em modelos de equações estruturais.

No caso do EO (Engajamento Organizacional), os fatores do teletrabalho explicam apenas cerca de 6% da variância, sugerindo que o engajamento com a empresa é fortemente influenciado por outros aspectos, como salário, cultura organizacional, liderança e valores individuais. Já para o ET (Engajamento no Trabalho), cerca de 9,7% da variância foi explicada pelo modelo, o que representa um efeito ainda baixo, mas mais próximo do limiar médio, indicando que o teletrabalho possui influência no engajamento nas tarefas diárias, embora grande parte ainda dependa de fatores externos como motivação individual, ambiente e reconhecimento.

O R^2 ajustado apresentou valores praticamente iguais ao R^2, o que confirma a consistência dos resultados, evidenciando que não houve distorção causada pelo número de variáveis no modelo. Assim, embora o poder explicativo encontrado seja limitado, os resultados são válidos e reforçam que o teletrabalho influencia o engajamento, ainda que em pequena proporção, coexistindo com muitos outros fatores que também exercem impacto relevante.

Após essas análises procede-se à avaliação da significância estatística e da relevância dos coeficientes de caminho.

Tabela 5. Resultados modelo estrutural

Relação Estrutural	β	Valor t	valor p	Hipótese
FTT -> EO	0,244	3,273	0,001	H1
FTT -> ET	0,312	4,342	0,000	H2

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados observa-se a relação FTT -> EO apresentou coeficiente positivo e significativo ($\beta = 0{,}244$; $t = 3{,}273$; $p = 0{,}001$). Isso confirma a hipótese H1, indicando que melhores condições de teletrabalho exercem influência direta no engajamento organizacional. Em outras palavras, quando os profissionais percebem aspectos favoráveis no

teletrabalho como flexibilidade, boa comunicação e autonomia, eles tendem a se sentir mais conectados à empresa, alinhados aos seus valores institucionais. Ainda que a força do efeito seja classificada como moderada, o resultado evidencia que a qualidade do teletrabalho impacta positivamente a percepção de vínculo com a organização.

No caso da relação FTT -> ET, o coeficiente também foi positivo e significativo (β = 0,312; t = 4,342; p = 0,000), confirmando a hipótese H2. Esse resultado mostra que condições adequadas de teletrabalho contribuem para elevar o nível de motivação, dedicação e energia dos indivíduos em suas atividades diárias. A força do efeito foi um pouco mais alta do que a observada em H1, o que sugere que o teletrabalho afeta de forma ainda mais intensa o engajamento direto com as tarefas de trabalho do que o engajamento organizacional. Isso pode ser explicado pelo fato de que fatores como ambiente adequado, flexibilidade de horários e autonomia impactam de maneira imediata a forma como o profissional se dedica às suas atividades cotidianas.

Ademais os coeficientes estruturais, valores de t e p, os gráficos de *bootstrapping* permitem visualizar a distribuição dos coeficientes β ao longo das simulações realizadas. No caso da relação FTT -> EO, observa-se que os coeficientes se concentram entre 0,20 e 0,35, reforçando o efeito positivo e moderado identificado na análise. Já na relação FTT -> ET, a distribuição está entre 0,25 e 0,40, confirmando um efeito positivo e ligeiramente mais forte.

4.3 Discussão dos Resultados

Quanto aos resultados da análise estrutural, verificou-se que a relação FTT -> EO apresentou β = 0,244, indicando um efeito positivo de intensidade moderada, com t = 3,273 (acima do limite crítico) e p = 0,001 (altamente significativo). Isso confirma a hipótese H1, demonstrando que melhores condições de teletrabalho influenciam positivamente o engajamento organizacional. Esse resultado corrobora a base conceitual da pesquisa, especialmente a premissa de Saks (2006), que sugere que o apoio adequado e a autonomia no remoto funcionam como precursores do engajamento na organização devido à maior satisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Adicionalmente, o resultado alinha-se às estratégias de mitigação propostas por Bravo e Parming (2021), que destacam a necessidade de comunicação e suporte para reforçar o senso de pertencimento e o vínculo do colaborador com a empresa.

Da mesma forma, a relação FTT -> ET apresentou β = 0,312, caracterizando um efeito positivo de intensidade moderada-forte, com t = 4,342 e p < 0,001, ambos dentro dos critérios de significância. Esses resultados confirmam a hipótese H2, mostrando que fatores relacionados ao teletrabalho impactam de forma consistente o engajamento no trabalho, aumentando a motivação, dedicação e energia dos profissionais no desempenho das tarefas diárias. Esta evidência está em alinhamento com a literatura sobre engajamento no trabalho, segundo Bravo e Parming (2021), a autonomia e as ferramentas adequadas de trabalho remoto são fatores que influenciam diretamente o desempenho e o engajamento individual. A robustez do β também pode ser justificada pela perspectiva de Federici et al. (2021), que enfatizam que o trabalho remoto eficaz, baseado em sistemas que consideram o equilíbrio e a tecnologia, é crucial para o envolvimento do trabalhador com suas funções.

Em síntese, os resultados obtidos na avaliação do modelo estrutural confirmam que os fatores do teletrabalho possuem papel relevante tanto no engajamento com a organização quanto no engajamento com o trabalho, ainda que sua capacidade explicativa seja parcial. Estas evidências convergem com estudos consolidados que apontam o teletrabalho como um elemento importante para a satisfação e o comprometimento dos colaboradores (Bravo & Parming, 2021; Saks, 2006). No entanto, o efeito parcial da capacidade explicativa sugere, conforme a literatura, que a influência do teletrabalho deve ser compreendida em conjunto com

outros aspectos organizacionais e individuais, como a cultura organizacional e a gestão de recursos (Markos; Sridevi, 2010).

5. CONCLUSÕES

Este estudo alcançou seu objetivo de investigar a influência dos fatores do teletrabalho no engajamento dos profissionais de contabilidade. Os resultados demonstram que a percepção de condições favoráveis no trabalho remoto exerce influência positiva tanto no engajamento no trabalho (voltado às atividades desempenhadas) quanto no engajamento organizacional (relacionado ao vínculo com a organização). Esses achados evidenciam o trabalho remoto não apenas como uma modalidade de trabalho, mas como um elemento estratégico para a gestão de pessoas, capaz de influenciar a dedicação, a motivação e o senso de pertencimento dos colaboradores. Assim, o trabalho remoto configura-se não apenas como uma forma de flexibilização da jornada, mas como um elemento estratégico de gestão de pessoas no setor contábil, capaz de influenciar positivamente a dedicação, a motivação e o senso de pertencimento dos colaboradores.

As principais limitações do presente estudo estão associadas à sua metodologia e à natureza da amostra, aspectos que podem limitar a generalização dos resultados. A pesquisa, por utilizar uma amostra não probabilística, concentrada em profissionais da região Sul do Brasil, apresenta restrições à extrapolação de suas conclusões para a totalidade dos contadores brasileiros. Além disso, o baixo poder explicativo do modelo (R^2 reduzido) sugere que os fatores do teletrabalho, embora relevantes, não são os únicos determinantes do engajamento, indicando a existência de outras variáveis não contempladas neste estudo que também podem exercer influência significativa sobre o fenômeno.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras busquem ampliar o escopo da investigação. Recomenda-se a replicação do estudo com uma amostra mais ampla e diversificada, abrangendo profissionais de diferentes regiões do país e distintos perfis de atuação. Também se recomenda a ampliação do modelo conceitual, com a inclusão de construtos adicionais, como cultura organizacional, estilo de liderança e políticas de remuneração e reconhecimento, de modo a ampliar o poder explicativo da análise. Adicionalmente, a adoção de uma metodologia mista, combinando a abordagem quantitativa com métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade, poderá proporcionar uma compreensão mais aprofundada das percepções e experiências dos profissionais em relação ao engajamento no contexto do teletrabalho.

REFERÊNCIAS

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics, 130*(1), 165–218. https://doi.org/10.1093/qje/qju032. A

Brasil. (2017, 13 de julho). *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017: Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para adequar a legislação às novas relações de trabalho*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 de julho de 2017. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 24 de outubro de 2024.

Bravo, I. J., & Parming, D. (2021). *Exploring telework effects on employees' performance: A quantitative study*. Department of Industrial Economics. https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:bth-22235. Acesso em: 12 de outubro de 2024.

Cordeiro, R. P. D. S. (2023). *O reflexo do teletrabalho no processo produtivo dos empregados no setor contábil* (Trabalho de Conclusão de Curso, Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás). Orientador: Ruzell Nogueira de

Araújo. https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7397. Acesso em: 27 de novembro de 2024.
Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics, 189*. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235.
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Avaliação de modelos de equações estruturais com variáveis não observáveis e erro de mensuração. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50.
Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524.
Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A., & Mello, Á. A. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas, 17*(3), 1029–1052.
Ghar, S. (2024). *The impact of remote work on team collaboration and communication* (Research thesis). Manipal GlobalNXT University. http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.10221.40169.
Guimarães, D. E., Soares, C., Zonatto, V. C., Santos, E. A., & Gonzaga, R. (2023). Efeitos da justiça organizacional na relação entre consistência na gestão de desempenho e engajamento no trabalho. *Estudios Gerenciales*, 39(168), 368-378.
Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24.
Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning, 37*(4), 319–334.
Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy, 44*(2). https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868.
Knight, C., Olaru, D., Lee, J. A., & Parker, S. K. (2022). The loneliness of the hybrid worker. *MIT Sloan Management Review, 63*(4), 10–12. https://sloanreview.mit.edu/article/the-loneliness-of-the-hybrid-worker/.
Krunfli, M. (2025). *Home office eleva produtividade para quase metade dos profissionais*. Forbes Brasil. https://forbes.com.br/carreira/2025/05/home-office-eleva-produtividade-para-quase-metade-dos-profissionais/.
Kugelmass, J. (1996). *Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível*. Atlas.
Leite, A. L., Lemos, D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus, 17*(3), 186–209. https://doi.org/10.19094/contextus.2023.88624.
Leite, M. P., & Rizek, C. S. (1997). *Flexibilidade e precarização do trabalho: A experiência brasileira*. Centro de Estudos de Educação e Sociedade.
Lévy-Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações* (C. W. Bergamini & R. Coda, Trads.). Atlas.
Lizote, S. A., Fontana, N. M., Callegari, P. T., & Silva, F. C. (2023). Qualidade de vida no trabalho dos contadores em home-office durante a pandemia da Covid-19. *Revista Ambiente Contábil, 15*(2), 274–294.
Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management, 5*(12), 89. http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89.
Martins, M. I. O. P. (2022). *O papel da liderança na cultura organizacional em contextos de teletrabalho*. https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/145675.
Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. Nobel.

Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engajamento no trabalho: Uma discussão teórica. *Fractal: Revista de Psicologia*, *25*(3), 629–644. https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013.

Santos, E. A., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista de Gestão*, 29(3), 287-299.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619.

Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, *45*(4), 629–648.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293–315. http://dx.doi.org/10.1080/02678370802393649.

Severini, F. (2020). *Effects of the public policies on the adoption of the telework: An empirical analysis in Europe*. Università Politecnica dele Marche. https://hdl.handle.net/20.500.12075/4323. Acesso em: 20 de novembro de 2024.

Silva, S. E. S. P., Costa, S. T. F., & Silva, C. R. (2017). A evolução da escrituração contábil à era digital, com foco na escrituração contábil digital e escrituração contábil fiscal: Desafios dos contadores no cenário atual. *Revista Saber Eletrônico On-line*, *1*, 38.

Silva, A. G., Almeida, N. S., & Pereira, S. T. A. (2021). Contabilidade 4.0: A tecnologia a favor dos contadores na era digital. *Revista Projetos Extensionistas*, *1*, 146–153.

Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, *26*(1), 21–34.

Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, *9*(3), 349–375. https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652.