

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

FLÁVIA DE OLIVEIRA RAPOZO

**AVANÇOS DA TECNOLOGIA E SEUS IMPACTOS NA GERAÇÃO DE
DADOS E NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS NO
BRASIL**

**VITÓRIA-ES
2023**

FLÁVIA DE OLIVEIRA RAPOZO

**AVANÇOS DA TECNOLOGIA E SEUS IMPACTOS NA GERAÇÃO DE
DADOS E NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS NO
BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Talles Vianna Brugni

**VITÓRIA-ES
2023**

FLÁVIA DE OLIVEIRA RAPOZO

**AVANÇOS DA TECNOLOGIA E SEUS IMPACTOS NA GERAÇÃO DE
DADOS E NO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS NO
BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 27 de março de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. TALLES VIANNA BRUGNI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. FRANCISCO ANTONIO BEZERRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. EWERTON ALEX AVELAR
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. ALEXANDRE SANCHES GARCIA
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de todas as coisas. Aquele que me deu a vida e a força para continuar a cada dia. Por todas as oportunidades que Ele me proporcionou até aqui.

À minha mãe, de quem herdei o gosto pelo estudo e por lecionar. Ela quem, abaixo de Deus, me deu a vida e o exemplo de luta e determinação.

À minha irmã Glaucia, que me inspira todos os dias a continuar. À Gabi, pelo incentivo nas horas em que quase desisti.

À Simone Ayres, minha terapeuta, que não me deixou “sentar na curva”.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Talles, por todo apoio, inspiração e orientação ao longo da caminhada no Doutorado.

Ao Professor Edvan, pelos conselhos e apoio com a Estatística. À Adriana que me auxiliou com as formatações e normas. Aos amigos, Gabriel, Magal e Pedro, que juntamente com Glaucia, me auxiliaram na construção do produto tecnológico.

À Letícia e Karina, que contribuíram com a coleta de dados da pesquisa científica. E a todos os respondentes.

Aos demais professores da FUCAPE que contribuíram para minha formação. Em especial, ao Prof. Dr. Valcemiro Nossa, pelo incentivo de longa data. À equipe da Biblioteca e Secretaria, e aos demais funcionários da FUCAPE. Meu agradecimento.

Por fim, não poderia deixar de registrar a gratidão à FUCAPE pelo incentivo à Pesquisa, por ter contribuído com a mudança da minha vida por meio do estudo, desde o Prêmio Excelência Acadêmica de 2004, e que me proporcionou cursar o Mestrado e o Doutorado. Esses sonhos seriam quase impossíveis sem as bolsas concedidas.

“O que faz andar a estrada? É o sonho. Enquanto a gente sonhar, a estrada permanecerá viva. É para isso que servem os caminhos, para nos fazerem parentes do futuro”.

(Mia Couto)

RESUMO

É notório que a tecnologia trouxe avanços significativos para a profissão contábil, e para o dia a dia das organizações. Porém, tal progresso trouxe em seu bojo muitos desafios, dentre eles o valor de mercado que as informações passaram a ter, sendo necessário criar mecanismos legais de proteção tanto das empresas quanto dos titulares de dados. No Capítulo 01 da presente tese essa questão é apresentada por meio do relatório da pesquisa realizada com 40 empresas de Pequeno e Médio Porte (PME) brasileiras, as quais, às vésperas da entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, ainda não haviam se adequado às suas exigências. A pesquisa pontuou que a legislação precisava ser adaptada para a realidade das PME para que estas possam estar em conformidade com a legislação. A tecnologia também impulsionou a adoção de Arranjos Flexíveis de Trabalho (AFT). Em especial, no período da pandemia do COVID-19. O capítulo 02 deste estudo apresenta os resultados da pesquisa realizada com contadores e empregados de empresas de auditoria brasileiros, os quais tiveram que adequar-se ao *home office* por conta do isolamento social determinado pela legislação. A pesquisa relacionou a participação no AFT com o estresse tecnológico, o equilíbrio trabalho-lar e a satisfação com o trabalho. Os resultados apontaram associação positiva entre AFT e estresse tecnológico, e uma associação negativa entre o estresse e a satisfação com o trabalho. Porém, não foi encontrada evidência de impacto do AFT no equilíbrio trabalho-lar. Ainda, em convergência com a literatura, o estudo demonstrou associação positiva entre o equilíbrio trabalho-lar e os níveis de satisfação com o trabalho. Por fim, o capítulo 03 da presente tese apresenta o protótipo de um produto tecnológico que tem por objetivo utilizar os avanços da tecnologia para aprimorar o ensino sobre planejamento e orçamento empresarial. O aplicativo proposto tem o foco de apresentar aos alunos os efeitos práticos de parte relevante do conteúdo teórico ensinado nas salas de aula.

Palavras-chave: Avanços da tecnologia; LGPD; arranjos flexíveis de trabalho.

ABSTRACT

It is notorious that the technology has brought significant advances to the accounting profession, and to the everyday of organizations. However, such progress brought at its core many challenges, among them the market value that information started to have, being necessary to create legal mechanisms to protect companies as well as holders of data. In Chapter 1 of this thesis, this issue is presented by means of the research report performed with 40 Brazilian small and medium-sized enterprises (SMEs), which, the eve of coming into force of the General Data Protection Law (GDPL) in Brazil, had not met their requirements yet. The research pointed out that the legislation needed to be adapted to the reality of SMEs in order that they may comply with the legislation. Technology has also enhanced the adoption of Flexible Working Arrangements (FWA). Especially during the period of the COVID-19 pandemic. Chapter 2 of this study presents the research results carried out with accountants and employees of Brazilian auditing companies, which had to adapt to *working from home* due to the social isolation determined by the legislation. The research related the participation in the FWA with technological stress, work-home balance and job satisfaction. The results pointed a positive association between FWA and technological stress, and also a negative association between stress and job satisfaction. However, impact evidence of FWA was not found on work-home balance. Still, in line with the literature, the study showed a positive association between work-home balance and levels of job satisfaction. Finally, chapter 3 of this thesis presents the prototype of a technological product that aims to use advances in technology to improve teaching on planning and budgeting business. The presented application is focused on presenting to students the practical effects of a relevant part of the theoretical content taught in classrooms.

Keywords: Advances in technology; GLPD; flexible working arrangements.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. DESAFIOS DA LGPD PARA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	12
1.1 O VALOR DOS DADOS E OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES	13
1.2 A LGPD E A REALIDADE DAS PME	15
1.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	16
1.4 NÍVEL DE ADERÊNCIA DAS PME À LGPD.....	17
1.5 PRINCIPAIS ADEQUAÇÕES DA LGPD PARA AS PME.....	23
1.6 RECOMENDAÇÕES FINAIS	23
2. ARRANJOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO E SEUS EFEITOS NO EQUILÍBRIO TRABALHO-LAR, ESTRESSE TECNOLÓGICO E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19	25
2.1 INTRODUÇÃO	26
2.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.2.1 AFT e Estresse Tecnológico.....	30
2.2.2 AFT e o Equilíbrio Trabalho-lar	32
2.2.3 O Efeito do Estresse Tecnológico na Satisfação com o Trabalho	34
2.2.4 O Efeito do Equilíbrio Trabalho-lar na Satisfação com o Trabalho ...	35
2.3 METODOLOGIA	37
2.3.1 Delimitação da Pesquisa e Coleta de Dados.....	37
2.3.2 Mensuração dos Constructos e Tamanho da Amostra	38
2.3.3 Técnicas de Validação e Estimação do Modelo Proposto	39
2.4. ANÁLISE DE RESULTADOS	42
2.4.1 Caracterização da Amostra.....	42
2.4.2 Validade Convergente	44
2.4.3 Validade discriminante.....	48
2.4.4 Análise do modelo estrutural e teste das hipóteses propostas	50
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54

3. LEARN BUDGET – TEORIA E PRÁTICA NO ENSINO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	57
3.1 CONTEXTO	57
3.2 JUSTIFICATIVA	57
3.3 OBJETIVO	58
3.4 PREMISSAS	58
3.5 DISCUSSÃO TEÓRICA	59
3.6 PROJETO PILOTO	60
3.7 LINGUAGEM E PROGRAMAÇÃO.....	60
3.8 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	60
3.9 RISCOS DE IMPLANTAÇÃO	71
3.10 IMPACTOS	71
3.11 ADERÊNCIA	72
3.12 APLICABILIDADE	72
3.13 INOVAÇÃO	72
3.14 COMPLEXIDADE.....	73
3.15 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE A	85

INTRODUÇÃO

A tecnologia trouxe avanços para o exercício da profissão contábil nas últimas décadas (Okhuysen et al., 2013; Ferguson et al., 2015; Spreitzer et al., 2017). Esses avanços foram ainda mais percebidos durante a pandemia do COVID-19, quando muitas inovações surgiram inspiradas pela crise e pelas restrições de locomoção impostas pelos governos, mudando drasticamente a forma como as empresas realizam os negócios (Pawlicka et al., 2021). Nesse contexto, a tecnologia trouxe oportunidades e desafios que envolvem tanto a forma como as pessoas executam as tarefas, como também o local no qual serviços são realizados, uma vez que empresas de diversos setores tiveram que atender as necessidades de seus clientes de forma remota (Pawlicka et al., 2021).

Vale ressaltar que a tecnologia teve papel fundamental na ampliação da utilização de arranjos flexíveis de trabalho (AFT) por parte das organizações (Okhuysen et al., 2013; Spreitzer et al., 2017). Tais arranjos incluem a possibilidade de exercer as tarefas em jornadas flexíveis, teletrabalho, horário de meio-expediente, e ausências por meio de licença para investir em educação (Johnson et al., 2008).

Esses fatores contribuíram para o aumento da circulação de dados em sites e redes sociais, potencializando os riscos associados à utilização indevida, e ao vazamento de dados (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020; Pawlicka et al., 2021). Assim, foi necessário criar normas específicas que protegessem os titulares de dados, por meio da criação de direitos e deveres das partes envolvidas nas operações que envolvam compartilhamento de informações (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020).

Cumprе ressaltar que o processo de inovação digital requer habilidades específicas e aprendizado contínuo em função das constantes mudanças em sistemas

e processos (Nylén & Holmstrom, 2015; (Pawlicka et al., 2021). Nesse sentido, a tecnologia deve contribuir para prover uma melhor usabilidade aos seus usuários de forma que encontrem facilidade de aprendizagem e utilização de ferramentas para contribuir com o processo decisório das organizações (Nylén & Holmstrom, 2015; Pawlicka et al., 2021).

Considerando esses avanços tecnológicos e seus impactos para o exercício da profissão contábil, a presente tese discute no capítulo 01 os desafios enfrentados pelas empresas de pequeno porte para estar em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, promulgada no Brasil em 2018. Com base numa pesquisa realizada pelas redes sociais com quarenta empresários, os dados apontam que questões como falta de mapeamento de processos, dificuldades de fluxo de caixa, dentre outros fatores, deixam PME mais vulneráveis às sanções da LGPD, sendo necessário que órgãos de regulação adequem a norma ao contexto de tais empresas.

No Capítulo 02 é discutida a adoção de Arranjos Flexíveis de Trabalho (AFT) por parte de profissionais contábeis e de empresas de auditoria, em especial durante o período da pandemia do COVID-19. A amostra final da pesquisa contou com 276 respondentes cujas respostas foram analisadas e tabuladas com a utilização de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados demonstram que o AFT tem efeito positivo sobre o estresse tecnológico, e este impacta negativamente na satisfação com o trabalho. Porém, não se mostrou estatisticamente significativo quanto ao impacto sobre o equilíbrio trabalho-lar. Adicionalmente, em linha com o que defende a literatura, os achados apontam para uma relação positiva do equilíbrio trabalho-lar na satisfação com o trabalho.

Por fim, para que alunos dos cursos de ciências contábeis estejam preparados para os desafios do mundo digital, o capítulo 03 da presente tese propõe a criação de um produto tecnológico que visa facilitar a ligação entre teoria e prática no ensino da disciplina de Orçamento Empresarial. O referido produto visa unir teoria e prática, por meio de um aplicativo que permitirá aos professores proporcionar uma experiência de orçamentação e criação de cenários, referentes a empresas fictícias ou não, possibilitando ao aluno uma maior compreensão de aspectos discutidos na literatura de Contabilidade Gerencial, bem como ter acesso a questões inerentes ao contexto empresarial. No Capítulo 04 são apresentadas as considerações finais da tese.

Capítulo 1

1. DESAFIOS DA LGPD PARA MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

RESUMO

O aumento das negociações realizadas em plataformas eletrônicas, bem como o amplo acesso às redes sociais motivou a criação de legislações específicas para proteção de dados. Nesse sentido, tanto na Europa quanto no Brasil foram aprovadas legislações que impactaram a operação das empresas, trazendo desafios específicos para as micro, pequenas e médias empresas (PME). O presente manuscrito discute esses desafios baseado nos resultados de uma pesquisa eletrônica realizada com o intuito de avaliar o grau de exposição das PME em relação ao vazamento de dados, que por sua vez pode trazer perdas financeiras e danos à imagem das organizações. Além da pesquisa eletrônica, foi possível aprofundar o tema com o relato da entrevista realizada com o diretor de uma PME situada na Bahia. Apresenta-se, ainda, um *checklist* para que as PME avaliem seu grau de exposição e mensurem os riscos de não adequação *versus* os custos de conformidade.

Palavras-Chave: LGPD; PME; proteção de dados; tecnologia da informação.

ABSTRACT

Negotiation increase carried out on electronic platforms, as well as the wide access to social networks, entailed to the creation of specific legislations for data protection. Hence, both in Europe and in Brazil were approved legislations that impacted the operation of companies, bringing specific challenges to micro, small and medium-sized companies (SMEs). This manuscript discusses these challenges based on the results of an electronic survey carried out with the aim of assessing the degree of exposure of SMEs in relation to data leakage, which in turn may bring financial losses and damage to the image of organizations. In addition to the electronic survey, it was possible to deepen the theme with the interview report carried out with the director of an SME

located in the state of Bahia. It still presents a checklist in order to the SMEs assess their degree of exposure and measure the risks of non-compliance versus compliance costs.

Keywords: GLPD; SME; data protection; information technology

1.1 O VALOR DOS DADOS E OS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES

A importância que os dados possuem para a era digital tem sido amplamente discutida, uma vez que indivíduos e empresas têm utilizado a internet de forma significativa e para propósitos diversos (Pawlicka et al., 2021). No contexto das organizações, obter dados que possibilitem categorizar clientes e antever preferências destes, por exemplo, pode contribuir para gerar vantagem competitiva perante concorrentes (Straub & Klein, 2001; Pham & Stack, 2018; Mazzei & Noble, 2017). O efeito colateral dessa questão é que essas informações armazenadas nos bancos de dados das empresas, têm sido alvo de *hackers* que as capturam e negociam numa espécie de mercado paralelo (Pawlicka et al., 2021).

O aumento desses ataques em toda Europa impulsionou o aprimoramento da legislação relativa à proteção de dados por meio da promulgação da GDPR - *General Data Protection Regulation* (Pawlicka et al., 2020). A referida lei exige que todas as empresas, independente do porte, preparem seus sistemas e processos para mitigar os riscos de sofrer ataques cibernéticos (Hare, 2016). Baseado na lei europeia, o Brasil promulgou, em 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados, conhecida como LGPD (Lei 13.709/2018).

O órgão regulador brasileiro estabeleceu que deveriam ser criados critérios diferenciados para as PME, porém, ainda restam questões a serem esclarecidas pela

Agência Nacional de Proteção de Dados – ANPD, sobre como tais empresas devem se preparar para estar totalmente em conformidade com a legislação. Vale ressaltar que o não atendimento aos preceitos da LGPD implica em multas que podem chegar a 2% do faturamento, limitado a um teto de cinquenta milhões de reais por ocorrência de vazamento de dados.

Espera-se que estar em conformidade seja um desafio maior para as PME porque elas tendem a ter um menor grau de padronização de processos do que empresas que atuam em ambientes mais regulados (Giustiniano et al., 2016). Além disso, tais empresas possuem mais dificuldades de fluxo de caixa para arcar com exigências legais (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020). Assim sendo, evitar o vazamento de dados, é viável para PME brasileiras?

O presente manuscrito ilustra os principais fundamentos da legislação, e pontua os desafios das PME para estar em conformidade com a lei, considerando aspectos como limitações orçamentárias e de fluxo de caixa, desconhecimento dos gestores, ausência de processos padronizados e de registros adequados dos dados (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020). Para enriquecer a discussão, apresenta-se o resultado de uma pesquisa realizada nas redes sociais e remetida por e-mail, a qual teve a finalidade de demonstrar o cenário das organizações frente aos desafios da implementação da legislação. Com base na pesquisa e nos argumentos utilizados, este manuscrito propõe roteiro de perguntas que pode contribuir para que tais empresas avaliem seu grau de exposição em relação à LGPD, e mensurem os riscos e o custo de conformidade.

1.2 A LGPD E A REALIDADE DAS PME

As PME geralmente fazem parte da cadeia de fornecimento de empresas maiores, as quais exigem que tais organizações atendam requisitos legais para mitigar riscos da responsabilidade solidária (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020). Assim sendo, conclui-se que, independente do porte, as organizações modernas atuam em redes que as tornam digitalmente conectadas (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020).

Além disso, vale ressaltar que pressões por competitividade levam as PME a utilizarem sites e redes sociais para realizar transações comerciais (Kounoudes & Kapitsaki, 2020). Assim sendo, as PME estão expostas aos riscos de vazamento de dados da mesma forma que as grandes organizações, porém sem possuir o mesmo lastro financeiro para arcar com possíveis multas por descumprimento de normas (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020).

Ademais, a pandemia do COVID-19 intensificou a utilização do comércio eletrônico por parte das PME, uma vez que as lojas físicas da maioria dos estabelecimentos foram fechadas ou sofreram restrições de funcionamento durante as medidas impostas pelos governos. Esses fatores contribuíram para o aumento substancial do volume de dados compartilhados eletronicamente entre pessoas físicas e jurídicas, impactando nos riscos associados ao vazamento de dados (Pawlicka et al., 2021).

A legislação relativa à proteção de dados vem sendo aprimorada na Europa e no Brasil para trazer maior rigor quanto à solicitação de informações, bem como garantir maior proteção para os titulares de dados (Kounoudes & Kapitsaki, 2020). Porém, atender aos requisitos legais torna-se um desafio especial para as PME que

geralmente não tem processos formalizados, estrutura e sistemas adequados, e nem profissionais envolvidos nos cuidados necessários à infraestrutura de rede, segurança dos dados, e suporte ao usuário final (Horn, 2017; Benz & Chatterjee, 2020).

Para atender os preceitos da LGPD, a organização deverá criar processos para solicitar o consentimento do titular dos dados – seja cliente, funcionário, fornecedor, ou qualquer outro *stakeholder* - antes da utilização de tais informações. A falta do consentimento deixa a empresa vulnerável às sanções da lei, principalmente no caso de vazamento de dados sensíveis, que possam gerar algum tipo de discriminação do titular dos dados.

Assim sendo, quando uma PME decidir ingressar no mercado de venda *online*, o que é uma tendência atual, deverá estar preparada para atender as regras que envolvem a solicitação, tratamento, armazenamento e descarte de dados. Assim, considerando as limitações de pessoal, fluxo de caixa e processos definidos, a norma traz um grande desafio de adequação às PME.

1.3 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O grau de aderência das PME à LGPD, foi pesquisado por meio de um questionário *online* cujo *link* foi enviado por e-mail e publicado nas redes sociais. As respostas foram coletadas durante o período de 01 a 11/02/2021. A amostra contou inicialmente com cinquenta e quatro respondentes, mas foram excluídas as empresas com faturamento acima de quatro milhões e oitocentos mil reais/ano, por serem enquadradas como empresas de grande porte segundo classificação do SEBRAE. A Tabela 01 apresenta os dados da amostra.

TABELA 01 – CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA

Setor		
Comércio		10
Indústria		4
Serviço		26
		40
Estado de atuação da empresa:		
ES	24	60,0%
MT	4	10,0%
MG	4	10,0%
RJ	3	7,5%
RS	1	2,5%
BA	2	5,0%
Não responderam	2	5,0%
	38	100%
Amostra		
Respondentes		54
Exclusão Empresas Grande Porte		14
Amostra Final		40

Fonte: Elaborado pela autora

Além do questionário *online* foi realizado uma entrevista com o diretor financeiro do Grupo Buriti Materiais para Construção, Sr. Luiz Marcel (LM). Localizado na Bahia, o grupo conta com 152 funcionários, seis lojas e atua no ramo de comércio de material de construção nas cidades de Itabuna, Ilhéus e Itacaré. Com atuação desde 1993, o faturamento anual do grupo enquadra-se na faixa das médias empresas. O relato da entrevista é apresentado juntamente com a análise dos resultados da pesquisa na seção seguinte.

1.4 NÍVEL DE ADERÊNCIA DAS PME À LGPD

A maioria das PME pesquisadas possui *website*. Este fato vem ao encontro da tendência assinalada de que tais empresas percebem a necessidade de estar conectadas em rede com clientes, fornecedores, colaboradores e outros. A Tabela 02

abaixo aponta para o fato de que 65% das empresas da amostra transacionam dados de partes interessadas com finalidades diversas.

TABELA 02 – CANAIS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EM QUE SÃO COMPARTILHADOS DADOS

<i>Website</i>	32	80%
<i>Vendas Online</i>	6	15%
<i>Coleta de dados dos stakeholders</i>	26	65%

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, cumpre ressaltar que essa coleta não é feita somente por meios eletrônicos. Muitas organizações de menor porte ainda utilizam dados em papel, por meio do preenchimento de fichas e romaneios de entrega. Na entrevista conduzida com LM da Buriti, este ressaltou a preocupação quanto à solicitação, manutenção, guarda e descarte dos dados solicitados na loja física. Segundo ele:

“no e-commerce existe uma política de privacidade, o cliente tem que assinalar que está de acordo com os termos, e somente após a concordância é possível concluir uma compra. Porém, no dia a dia, como operacionalizar esse consentimento em formulário para um cliente que veio à loja comprar um pincel, por exemplo?” (LM).

Para LM, muitas empresas pensam que a LGPD regula apenas o vazamento de dados compartilhados eletronicamente. Porém, a empresa deve se preocupar também com aqueles que ficam armazenados nos arquivos manuais da loja física. Apesar de LM entender que ainda há desconhecimento sobre o alcance da lei, e a forma como ela é operacionalizada, a pesquisa *online* revelou que a maioria das PME acredita conhecer os efeitos da LGPD sobre o negócio, e que elas serão afetadas, conforme exposto na Tabela 03.

TABELA 03 – AS PME’S ESTÃO CIENTES DOS EFEITOS DA LGPD PARA O NEGÓCIO?

Conhece os efeitos que a LGPD trará para o negócio?		
Sim	29	72,5%
Não	11	27,5%
	40	100%
A empresa será afetada pela LGPD?		

Sim	22	55%
Não	6	15%
Talvez	12	30%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Outro desafio para PME está em mapear dados que são realmente necessários e mensurar o risco de exposição à LGPD. LM da Buriti informou que a empresa iniciou o levantamento, mas se deparou com inúmeros dados que não tem utilidade para a organização. Com a nova legislação a empresa deve estar atenta ao propósito para o qual o dado é solicitado. O diretor pontuou que a prática antes era: *“solicita o máximo de dados possíveis, depois a gente vê o que vai utilizar”*. Ele argumenta que, nesse sentido, a adequação à lei implica na mudança de cultura nas organizações. Os dados da pesquisa *online* revelam que 62,5% das PME informaram possuir dados mapeados, mas menos da metade já avaliou se estes representam riscos de infração das regras da LGPD, conforme pode ser observado na tabela 04.

TABELA 04 – MAPEAMENTO DE DADOS E RISCOS DA LGPD

Possui processos mapeados?		
Sim	25	62,5%
Não	15	37,5%
	40	100%
Mapeamento de dados para mensurar riscos da LGPD?		
Sim	17	42,5%
Não	22	55,0%
Não sabe dizer	1	2,5%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo geral da LGPD é proteger os direitos fundamentais de liberdade e privacidade dos titulares de dados. Assim, para que uma empresa colete dados de uma pessoa natural, seja física ou jurídica, terá que ter consentimento formal para coleta e tratamento destes. 77,5% das empresas pesquisadas (Tabela 05) informaram que tem conhecimento dessa necessidade, porém, criar processos para atender a

esse requisito ainda é um desafio para as organizações, o que as torna vulneráveis nesse quesito. LM apontou que a lei traz um empoderamento aos titulares de dados, o que poderá gerar um número excessivo de ações judiciais, e ressalta:

“assim como ocorreu com a indústria do dano moral, quando as pessoas ingressavam na justiça por mero dissabor, pode ocorrer com os titulares de dados no âmbito da LGPD. O posicionamento do judiciário será fundamental para entender direitos e deveres das partes” (LM).

TABELA 05 – CONHECIMENTO SOBRE A OBRIGAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO TITULAR

Sabe da obrigatoriedade de consentimento do Titular dos Dados?		
Sim	31	77,5%
Não	6	15,0%
Não sabe dizer	3	7,5%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Mais de metade das empresas pesquisadas entendem que armazenam os dados de forma adequada (Tabela 06). Porém, LM argumenta que ainda não está claro o grau de exposição à lei, uma vez que os inúmeros atores envolvidos numa operação comercial compartilham dados até hoje exigidos, sem ter como exercer vigilância sobre etapas que ficam sob responsabilidade de terceiros e exemplifica:

“quando um cliente compra mercadorias pela plataforma online, por exemplo, temos que enviar a caixa com a etiqueta visível com os dados de nome completo, endereço, dentre outros. Além disso, a nota fiscal que contém o CPF e outras informações também vai por fora da caixa, em um envelope transparente. Como saber se esses dados não vazarão nesse trajeto até que o cliente receba sua encomenda? Essas são preocupações reais que ainda não temos ideia de como nos proteger” (LM).

TABELA 06 – ARMAZENAMENTO DE DADOS

Armazena dados de forma adequada?		
Sim	23	57,5%
Não	7	17,5%
Não sabe dizer	10	25%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Embora as PME pesquisadas informem que possuem privacidade dos dados, somente 30% possui política para descarte dos dados inservíveis (Tabela 07). LM afirma que o investimento em pessoas, processos e tecnologia é um custo que nem toda empresa tem como arcar em função das limitações de fluxo de caixa e do número de colaboradores que terão que ser envolvido no processo, e acrescentou:

“aqui na empresa, desde que ingressamos no comércio eletrônico, há cerca de três anos, fizemos um investimento pesado em ERP, estabelecemos parcerias com empresas que nos ajudaram a reduzir os riscos de problemas com clientes. Porém, nem toda PME tem condições de investir da mesma forma que a Buriti” (LM).

TABELA 07 – SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Possui privacidade de dados?		
Sim	26	65%
Não	12	30%
Não sabe dizer	2	5%
	40	100%
Possui política de descarte?		
Sim	12	30%
Não	20	50%
Não sabe dizer	8	20%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Outro desafio é adequar e monitorar os contratos com terceiros e colaboradores da empresa. Menos da metade das empresas entrevistadas entende que seus contratos estão em conformidade com a LGPD (Tabela 08). LM informou que a parceria que firmou com uma empresa de recrutamento e seleção trouxe mais segurança ao processo de recrutamento e seleção de funcionários. Porém, afirma ele: *“os contratos de terceiros ainda são um desafio. Ainda não chegamos nessa etapa.”*

TABELA 08 – ADEQUAÇÃO DOS CONTRATOS DE COLABORADORES E TERCEIROS À LGPD

Contratos Adequados?		
Sim	17	42,5%
Não	8	20%
Não sabe dizer	15	37,5%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A contratação de um profissional para ser encarregado dos dados (DPO) foi facultada para as PME. Porém, na pesquisa realizada cerca de 35% das empresas pesquisadas havia nomeado um profissional para ocupar essa função (Tabela 09). Vale ressaltar que o custo de contratação desse profissional é representativo para a realidade de PME, e por isso LM argumentou que pretende utilizar seus próprios colaboradores da área de Tecnologia da Informação para exercer atividades ligadas à LGPD e frisou: *“Como uma empresa vai designar três colaboradores diferentes somente para atender exigências da LGPD? Como fazer essa relação custo versus benefício ser viável? Levando em conta somente escapar das penalidades da lei?”*

TABELA 09 – NOMEAÇÃO DO ENCARREGADO DE DADOS (DPO)

Nomeou DPO?		
Sim	14	35%
Não	26	65%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Outro custo adicional que a LGPD trouxe para as empresas é a necessidade de contratar uma consultoria para atender suas exigências. A Tabela 10 demonstra que 52,5% das empresas veem a necessidade de contratar uma consultoria para auxiliar no entendimento e operacionalização da lei. LM da Buriti afirma que a consultoria tem auxiliado no processo, porém, muitas etapas do processo têm que ser feitos por equipe interna, o que torna o processo de adequação oneroso e demorado, e acrescenta:

“creio que não conseguiremos estar plenamente adequados até agosto, quando a lei prevê sanções para não cumprimento de seus preceitos. Penso que muitas empresas correrão o risco. E que talvez seja necessário mais tempo para que seja cumprida de fato” (LM).

TABELA 10 – NECESSIDADE DE CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA

Contratação de Consultoria?		
Sim	21	52,5%

Não	8	20,0%
Não sabe dizer	11	27,5%
	40	100%

Fonte: Elaborado pela autora

1.5 PRINCIPAIS ADEQUAÇÕES DA LGPD PARA AS PME

Conforme previu o texto original da LGPD, ocorreu uma adequação das exigências para o contexto das PME por meio da Resolução CD/ANPD publicada em 27/01/2022. Porém, ainda pairam dúvidas quanto às exigências em função da subjetividade do texto da resolução. Dentre as principais adequações, destaca-se:

- a) Ausência da obrigação da nomeação de um encarregado de dados (DPO)
- b) Flexibilização no tratamento dos dados conforme o risco e a escala;
- c) Prazos diferenciados para atendimento de titulares de dados em caso de ocorrência de vazamento, nas comunicações à ANPD, e nos demais prazos exigidos na lei.

1.6 RECOMENDAÇÕES FINAIS

O presente manuscrito, com base na pesquisa e nas entrevistas realizadas, apontou que as PME ainda possuem dúvidas quanto ao seu grau de exposição em relação ao vazamento de dados e à adequação à LGPD. Para contribuir com a redução da exposição, sugere-se que a PME:

- i) realize o levantamento dos dados que possui de seus empregados, clientes e fornecedores (seja física ou eletronicamente);
- ii) saiba o propósito para o qual solicita e mantém tais dados;

- iii) descarte, corretamente, todos aqueles que não tenham relação com o propósito comercial;
- iv) avalie os mecanismos de segurança de *hardware* e sistemas informatizados;
- v) realize treinamento com os funcionários para que todos conheçam as exigências da LGPD e contribuam com a prevenção de vazamento de dados;
- vi) reavalie os contratos de funcionários, clientes e fornecedores;
- vii) crie mecanismos e controles adequados para que todos os dados existentes tenham consentimento expresso dos titulares;
- viii) avalie os prestadores de serviços e fornecedores com os quais transaciona dados, objetivando evitar riscos de responder solidariamente por algum vazamento em outros elos da cadeia.
- ix) observe as recomendações da Norma ABNT NBR ISO/IEC 27701 para facilitar o processo de adequação às exigências da LGPD.

Por fim, percebe-se que as PME terão que correr contra o tempo para adequar seus processos e sistemas à LGPD. Nesse sentido é importante que a ANPD, agência criada para regular a aplicação da lei, observe os desafios de adequação das PME para que tais organizações possam estar em conformidade com seus requisitos.

Capítulo 2

2. ARRANJOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO E SEUS EFEITOS NO EQUILÍBRIO TRABALHO-LAR, ESTRESSE TECNOLÓGICO E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar a influência dos arranjos flexíveis de trabalho (AFT) no equilíbrio trabalho-lar (ETL), estresse tecnológico (ET) e na satisfação com o trabalho (ST) dos contadores, funcionários de empresas contábeis e de auditoria no Brasil. O estudo contou com 394 respondentes, sendo a amostra final de 276 pessoas cujas respostas foram analisadas por meio de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados demonstram que o AFT tem efeito positivo sobre o ET, e este impacta negativamente na ST. Porém, não se mostrou estatisticamente significativo quanto ao impacto sobre o ETL. Por fim, os achados apontam para uma relação positiva do ETL na ST. Do ponto de vista teórico contribui com as discussões dos impactos da tecnologia e do AFT no universo das empresas de contabilidade e auditoria no Brasil. Autores têm pesquisado esse efeito em outros países, porém, o tema não foi pesquisado no Brasil, e num contexto de pandemia. Quanto aos aspectos práticos, o trabalho foi pioneiro ao discutir a realidade de empresas brasileiras que utilizaram o AFT durante a pandemia, considerando a necessidade de adaptação compulsória por parte de empregadores e empregados.

Palavras-Chave: Arranjos flexíveis de trabalho; satisfação com o trabalho; estresse tecnológico; equilíbrio trabalho-lar.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the influence of flexible work arrangements (FWA) on work-home balance (WHB), technological stress (TS), and job satisfaction (JS) of accountants, employees of accounting and audit companies in Brazil. The study relied

on 394 respondents, being the final sample of 276 people whose answers were analyzed through structural equations (PSL-SEM). The results show that FWA has a positive effect on WS, and this negatively impacts on JS. However, it was not shown statistically significant as to the impact on WHB. Finally, the findings point to a positive relationship of WHB on JS. From the theoretical point of view this work contributes with the discussions of technology impacts and the WHB on the universe of accounting and audit companies in Brazil. Authors have researched that effect in other countries; however, the theme was not researched in Brazil, and in a pandemic context. As for practical aspects, the work was pioneering in discussing the reality of Brazilian companies that used FWA during the pandemic period, considering the need for compulsory adaptation by employers and employees.

Keywords: Flexible work arrangements; job satisfaction; technological stress; work-home balance.

2.1 INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia impactou as empresas, trazendo oportunidades e desafios que envolvem não só a forma como as pessoas executam suas tarefas, mas também o local no qual o trabalho é realizado (Okhuysen et al., 2013; Spreitzer et al., 2017). Assim, atividades antes executadas por meio de processos operacionais e análise de documentos físicos, foram agilizadas com a utilização de plataformas *online* podendo ser realizadas por colaboradores espalhados em vários locais do mundo (Spreitzer et al., 2017).

Tais avanços contribuíram também para a ampliação da utilização de arranjos flexíveis de trabalho (AFT) por parte das organizações (Okhuysen et al., 2013, Spreitzer et al., 2017). Os arranjos flexíveis de trabalho incluem jornadas flexíveis,

teletrabalho, horário de meio-expediente, e ausências por meio de licença para investir em educação (Johnson et al., 2008).

Nesse contexto, nas últimas décadas, a evolução tecnológica e o aumento da participação feminina no mercado de trabalho fez com que as organizações contábeis e de auditoria intensificassem a disponibilização de AFT para seus colaboradores (Almer et al., 2003; Gallhofer et al., 2011; Lee & Jeong, 2017; Boyer-Davis, 2019). Isso porque as mulheres estão mais sujeitas a enfrentarem o *trade-off* carreira-família (Gallhofer et al., 2011).

Scandura e Lankau (1997) acrescentaram ainda, que os funcionários que trabalham em organizações que disponibilizam AFT, independentemente do gênero e de participarem ou não do arranjo, relatam níveis mais altos de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Almer e Kaplan (2002) pesquisaram outro grupo de contadores que participavam de AFT e descobriram que eles também apresentavam maiores níveis de satisfação com o trabalho.

Além do impulso tecnológico e dos incentivos que as empresas possuem para disponibilizar arranjos flexíveis em função dos benefícios supracitados, cumpre ressaltar que desde 2020, a pandemia do COVID-19 potencializou a utilização de AFT, em especial do formato *home office*, em função de decretos que determinaram o isolamento social. De um lado, esse fato poderia ser entendido como benéfico para os trabalhadores, dado que, além dos impactos na satisfação com o trabalho, parte da literatura defende que a participação num AFT é uma alternativa para que profissionais possam conciliar a vida familiar e profissional (Clark, 2000; Johnson et al., 2008; Spreitzer et al., 2017).

No entanto, uma outra corrente da literatura aponta desvantagens na conjugação AFT e tecnologia, advindas, da invasão de fronteiras do domínio profissional e do lar (Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019). Assim sendo, ao contrário dos benefícios esperados pela utilização do AFT, especialmente no formato *home office*, pode ocorrer conflito trabalho-lar, em função das pressões por cumprir tarefas além do expediente normal (Spreitzer et al., 2017; Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019). A ausência do equilíbrio trabalho-lar (Schieman et al., 2009; Boyer-Davis, 2019) é apontada como um dos fatores de rotatividade dentre os profissionais contábeis e de auditoria, dado que, apesar do aumento da disponibilização de AFT, a rotatividade dessas organizações apresenta-se acima da média dos demais setores (Boyer-Davis, 2019).

Além disso, esse cenário de pressão e de mudanças constantes, pode gerar o estresse tecnológico, definido como a incapacidade de lidar com a tecnologia (Brillhart, 2004; Tarafdar et al., 2007; Brod, 1984; Durndell & Haag, 2002; Chua et al., 1999; Boyer-Davis, 2019). O estresse tecnológico impacta tanto na produtividade quanto na satisfação do colaborador, e pode levar, inclusive, ao esgotamento (Tarafdar et al., 2011; Boyer-Davis, 2019).

Face ao exposto, e partindo do pressuposto que a utilização do AFT em larga escala durante a pandemia ocorreu sem que fosse franqueado o poder de escolha, surge a seguinte questão de pesquisa: qual o efeito da adoção do AFT no equilíbrio trabalho-lar, estresse tecnológico e satisfação no trabalho, para os profissionais de escritórios contábeis e de auditoria brasileiros durante a pandemia do COVID-19?

O objetivo do estudo foi analisar a influência do AFT no equilíbrio trabalho-lar, no estresse tecnológico e na satisfação com o trabalho dos funcionários de empresas

contábeis e de auditoria no Brasil. Foram utilizadas escalas já validadas na literatura para as variáveis utilizadas no estudo, a saber: arranjos alternativos de trabalho (Johnson et al., 2008); equilíbrio trabalho-lar (Clark, 2002); estresse tecnológico (Ragu-Nathan et al., 2008); e satisfação no trabalho (Spector, 1985).

O estudo contou com 394 respondentes, sendo a amostra final de 276 pessoas cujas respostas foram analisadas e tabuladas com a utilização de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados demonstram que o AFT tem efeito positivo sobre o estresse tecnológico, e este impacta negativamente na satisfação com o trabalho. Porém, não se mostrou estatisticamente significativo quanto ao impacto sobre o equilíbrio trabalho-lar. Adicionalmente, em linha com o que defende a literatura, os achados apontam para uma relação positiva do equilíbrio trabalho-lar na satisfação com o trabalho.

O trabalho se justifica do ponto de vista teórico por contribuir com o avanço das discussões sobre os impactos da tecnologia e do AFT no universo das empresas de contabilidade e auditoria no Brasil. Autores têm pesquisado esse efeito em outros países, a exemplo de Dambrin e Lambert (2008), Johnson et al. (2008), Lupu (2012), Haynes (2017), Boyer-Davis (2019) e Anderson e Smith (2019), porém, nenhum desses trabalhos abordou o tema no Brasil, e num contexto de uma pandemia, quando a utilização de tais arranjos tornou-se obrigatória.

Do ponto de vista prático, o trabalho foi pioneiro ao discutir a realidade de empresas brasileiras que utilizaram o AFT durante a pandemia, considerando a necessidade de adaptação compulsória e em caráter de urgência por parte de empregadores e empregados. Nesse contexto, fatores como ter um espaço privativo para realização de tarefas em casa, gênero, número de filhos, dentre outros, podem

impactar o nível de satisfação de empregados que utilizam AFT. Por parte das empresas, o estudo contribui para que seja observada a necessidade de desenvolver novos modelos de contrato de trabalho, mensuração de produtividade, e aspectos ligados a delimitação da jornada, evitando futuros passivos trabalhistas, esgotamento e insatisfação dos colaboradores, os quais podem impactar na lucratividade e continuidade das organizações.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.1 AFT e Estresse Tecnológico

Os arranjos flexíveis de trabalho incluem jornadas flexíveis, teletrabalho, horário de meio-expediente, e ausências por meio de licença para investir em educação (Johnson et al., 2008). Esses modelos de trabalho têm sido discutidos de forma mais ampla a partir de 1990 principalmente por conta dos avanços da tecnologia (Hunton & Harmon, 2004).

A utilização de AFT inicialmente foi objeto de estudos que buscaram entender as motivações dos trabalhadores em optar por tais arranjos (Hall, 1990; Kossek et al., 1999). Nesse contexto, a questão de gênero foi apontada como sendo um fator importante para empregados optarem por arranjos flexíveis, e o aumento da presença das mulheres no mercado de trabalho um fator que influenciou na maior disponibilização de AFT por parte das empresas de contabilidade e auditoria (Almer & Kaplan, 2002; Frank & Lowe, 2003; Johnson et al., 2008; Cohen et al., 2020).

Parte da literatura considera que dentre os principais benefícios do AFT estão a redução do estresse e do esgotamento (Johnson et al., 2008; Kossek & Ozeki, 1999;

Baltes et al., 1999; Scandura & Lankau, 1997). Em outro estudo, Sturman & Walsh (2014), argumentaram que colaboradores que atuam num AFT tem menores níveis de estresse do que aqueles que trabalham em jornada integral.

Por outro lado, outra corrente defende que as pressões tecnológicas podem potencializar o surgimento do esgotamento dos colaboradores que trabalham num arranjo flexível, por conta de telefonemas, e-mails, mensagens de *WhatsApp*, reuniões virtuais, que podem culminar em jornadas excessivas a fim de cumprir as tarefas designadas (Clark, 2000; Tarafdar et al., 2011; Guidi, 2015; Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019; Pfeffer, 2018). Autores defendem também que esse cenário resulta no estresse tecnológico que é definido como a incapacidade de lidar com a tecnologia (Brod, 1984; Durndell & Haag, 2002; Chua et al., 1999; Boyer-Davis, 2019).

Tarafdar et al., (2007) desenvolveram uma pesquisa identificando cinco criadores de estresse tecnológico e concluíram que usuários da tecnologia da informação tendem a aumentar o ritmo e a carga de trabalho (sobrecarga tecnológica); permanecem conectados durante muito tempo, perturbando assim o equilíbrio trabalho-lar (tecno invasão); passam mais tempo aprendendo e se adequando à novas tecnologias (tecnocomplexidade); e sentem-se em risco em relação a seus empregos (tecno insegurança) e desconfortáveis com as constantes mudanças tecnológicas (tecno incerteza). Boyer-Davis, 2019 ressalta que esses fatores levam ainda à percepção de empregados que atuam num AFT de que o trabalho é muito exigente e difícil.

Desta forma, surge a primeira hipótese desta pesquisa:

H1: Os arranjos flexíveis de trabalho influenciam positivamente o estresse tecnológico.

2.2.2 AFT e o Equilíbrio Trabalho-lar

Em seu estudo, Clark (2000) desenvolveu a teoria da fronteira trabalho-lar que sugere que todos empregados que atuam em empregos formais precisam descobrir como equilibrar o trabalho externo com a vida familiar (Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019). O equilíbrio trabalho-lar pode ser entendido como a satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa, com o mínimo de conflitos entre tais esferas (Clark, 2000). Ele contribui para a satisfação do empregado, gera uma sensação de bem-estar (Grzywacz et al., 2009; Boyer-Davis, 2019) e envolve administrar e respeitar os limites que demarcam territórios trabalho-lar, de forma que onde começa o domínio do trabalho, termina o domínio lar, sendo estes construtos distintos (Clark, 2000; Guidi, 2015).

Obter esse equilíbrio é um desafio, e sua ausência pode gerar impactos negativos na produtividade e na satisfação no trabalho, além de impactar na rotatividade (Guidi, 2015; Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019). O estudo de Hall (1990) pontuou que tanto homens quando mulheres que possuem filhos enfrentam desafios para equilibrar a carreira e a vida familiar. O autor prevê que a participação num AFT pode contribuir para esse equilíbrio e irá beneficiar trabalhadores nos quais trabalho e família são mais semelhantes, indivíduos que priorizam a família em relação ao trabalho, e aqueles que possuem maior influência e controle no ambiente familiar.

Pesquisas sugerem que a participação no AFT aumenta o nível de satisfação dos empregados, gerando maior comprometimento e produtividade (Baltes et al., 1999; Scandura & Lankau, 1997; Boyer-Davis, 2019). Estudos também têm encontrado relação significativa na utilização do AFT por parte de profissionais

contábeis, com efeitos sobre equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Cohen et al., 2020; Almer et al., 2003; Dalton et al., 2014; Johnson et al., 2008). Por exemplo, Gallhofer et al., (2011) pesquisaram o estilo de vida de contadores da Escócia e as motivações para a escolha por participar de um AFT. Eles concluíram que as mulheres são mais propensas a escolher participar de um arranjo flexível em função dele permitir mais tempo para a família. Outro estudo conduzido por Buchheit et al., (2016) observou a disponibilização de AFT por parte das quatro maiores empresas de auditoria do mundo, e também apontou para uma maior aderência do modelo entre as pessoas de gênero feminino.

No entanto, num estudo realizado na Inglaterra, Adisa et al., (2021) pontuaram os efeitos do trabalho remoto durante a pandemia do COVID-19 tendo como alvo mulheres britânicas. Eles alertaram que o AFT resultou num conflito de papéis, e impactou negativamente no equilíbrio trabalho-lar durante a pandemia. Tais autores ressaltaram ainda que o AFT substituiu tanto as formas usuais de trabalho quanto a vida familiar, uma vez que ambos passaram a ser realizados nas casas das pessoas.

Hunton e Harmon (2004) já haviam proposto que seria necessário desenvolver um modelo de avaliação da efetividade do teletrabalho para profissionais contábeis partindo do princípio de que a motivação pela participação em tal arranjo é função, dentre outros fatores, de uma política clara de trabalho, que harmonize as motivações humanas e os objetivos da organização. Ademais, Spreitzer et al., (2017), ressaltam que é necessário que os empregados tenham poder de escolha sobre participar ou não de um AFT, e alertam para os impactos nocivos da participação forçada principalmente por parte daqueles que possuem baixa qualificação. Nesse contexto,

vale ressaltar que a participação de contadores e profissionais de empresas de auditoria num AFT foi compulsória durante a pandemia do COVID-19.

Desta forma, surge a segunda hipótese a ser testada:

H2: Os arranjos flexíveis de trabalho influenciam negativamente o equilíbrio trabalho-lar.

2.2.3 O Efeito do Estresse Tecnológico na Satisfação com o Trabalho

Greenhaus et al., (2003) alertaram que o avanço da tecnologia turvou as fronteiras entre trabalho e vida, porque os funcionários se sentem pressionados a ficar virtualmente presos ao local de trabalho após o expediente, para que cumpram suas tarefas. Nesse contexto, as pressões para manter os níveis de produtividade exigidos pelos empregadores podem interromper o tempo que o empregado deveria dedicar ao lar (Clark, 2000; Tarafdar et al., 2011; Guidi, 2015; Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019).

Alleyne (2012) encontrou evidências de que uma das consequências do estresse tecnológico é a insatisfação com o trabalho, o que impacta na baixa produtividade e na intenção de empregados pedirem demissão de suas funções. Estudos ressaltam ainda que empregados que sofrem de estresse tecnológico podem ser impacientes, mal-humorados, ansiosos, cansados, confusos, incapazes de se concentrar, pessimistas, e até mesmo depressivos (Saganuwan et al., 2015; Boyer-Davis, 2019).

Boyer-Davis (2019) estudou o impacto do estresse tecnológico na satisfação com o trabalho tendo como alvo profissionais de contabilidade. O autor ressaltou que

a demanda tecnológica colocada para profissionais de contabilidade é sem precedentes, fator este que influencia na elevada rotatividade do setor que é superior à média encontrada em outros segmentos.

Desta forma, este estudo testa também a seguinte hipótese:

H3: O estresse tecnológico impacta negativamente a satisfação com o trabalho.

2.2.4 O Efeito do Equilíbrio trabalho-lar na Satisfação com o Trabalho

A sensação de falta de equilíbrio trabalho-lar muitas vezes é percebida em frases ouvidas no cotidiano do mundo corporativo, tais como: “trabalhar 24 horas por dia, 7 dias da semana” ou “jornada de 25 horas” (Jackson & Fransman, 2018). Os autores pesquisaram o universo das profissionais de educação da África do Sul, e numa amostra de 252 respondentes encontraram evidências de que o equilíbrio trabalho-lar é preditor da satisfação com o trabalho. Na amostra os autores encontraram evidências de que o equilíbrio trabalho-lar ocupa um papel mais importante na satisfação com o trabalho do que o bem-estar financeiro.

Outros estudos já haviam encontrado associação positiva entre o equilíbrio trabalho-lar e a redução do absenteísmo, melhoria da produtividade, e maior percentual de retenção de colaboradores (Chimote & Srivastava, 2013). Uma pessoa que está satisfeita com o trabalho tende a ter uma atitude positiva em relação à sua carreira (Pirbasti et al. 2014). Estar satisfeito com o trabalho está relacionado a benefícios financeiros e não financeiros, crescimento na carreira, condições de trabalho, reconhecimento e promoção (Benz & Frey, 2008; Boyer-Davis, 2019).

Desde que haja comprometimento para cumprir suas tarefas no prazo acordado, a participação de empregados num modelo de arranjo flexível tende a não afetar negativamente a produtividade e o desempenho esperado pelos empregadores (Hall, 1990; Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019). Nesse sentido, comprometimento organizacional pode ser entendido como o grau de apego de um funcionário em relação ao seu local de trabalho (Greenberg, 2005; Mowday et al., 1979; Boyer-Davis, 2019) o que gera uma espécie de conexão que pode aumentar a produtividade, envolvimento e lealdade para com a empresa, e que contribui para sua satisfação em relação ao trabalho (O'Reilly, 1989).

Assim, surge a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: O equilíbrio trabalho-lar impacta positivamente na satisfação com o trabalho.

A Figura 1 mostra o modelo conceitual proposto para essa pesquisa, considerando os aspectos discutidos nesta seção.

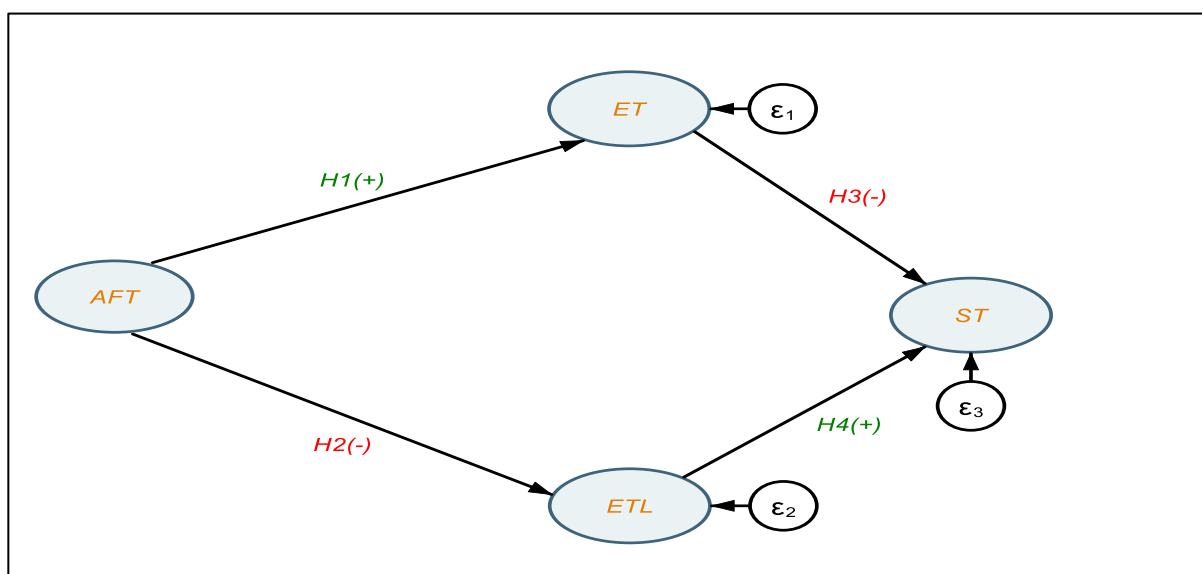


Figura 1 – Modelo Conceitual Proposto

Nota: AFT representa o Arranjo Flexível de trabalho, ET representa o Estresse Tecnológico, ETL representa o Equilíbrio Trabalho Lar e ST representa a Satisfação no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

2.3 METODOLOGIA

2.3.1 Delimitação da Pesquisa e Coleta de Dados

Para analisar a influência da utilização do AFT no equilíbrio trabalho-lar, satisfação com o trabalho e estresse tecnológico de contadores e de funcionários de escritório de auditoria brasileiros durante as restrições impostas pela pandemia do COVID-19, foi feita uma pesquisa quantitativa com corte transversal e dados primários. A população alvo foi os profissionais contábeis e funcionários de empresas de auditoria existentes no Brasil que adotaram arranjos flexíveis de trabalho no período de pandemia do COVID-19. O campo de estudo foi o Brasil, um país que adotou o sistema *home office* em função da pandemia da COVID-19. Foi adotada uma amostragem não probabilística e por acessibilidade, já que se pretendeu alcançar o maior número de profissionais contábeis e de auditoria possíveis, que trabalharam em tal modalidade de trabalho durante a pandemia, que estavam disponíveis e dispostos a participar da pesquisa.

Um questionário baseado em escalas já utilizadas na literatura foi enviado/divulgado para tal público, com o auxílio dos Conselhos Regionais de Contabilidade e Instituições de Ensino Superior. A pesquisa também foi divulgada por meio de redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. O questionário teve uma pergunta controle, que permitiu avaliar se o participante da pesquisa trabalhou sob arranjo flexível durante a pandemia. Antes do envio definitivo, foi realizado um pré-teste, respondido por 16 participantes, com o intuito de minimizar potenciais erros de mensuração advindos de eventuais dificuldades de respostas dos participantes.

2.3.2 Mensuração dos Constructos e Tamanho da Amostra

Para execução da pesquisa, se fez necessário medir quatro variáveis latentes, Arranjos flexíveis de trabalho (AFT), Estresse Tecnológico (ET), Equilíbrio trabalho-lar (ETL) e Satisfação no trabalho (ST). Assim, se fez necessária a utilização de escalas já validadas para tais mensurações.

O construto “arranjos de trabalho flexíveis” foi medido com 18 afirmativas de Johnson et al., (2008). Para a variável estresse tecnológico foi utilizada a escala de Ragu-Nathan et al. (2008) a qual aponta como deflagradores de estresse, cinco construtos de primeira ordem – tecnosobrecarga, tecnoinvasão, tecnocomplexidade, tecnoinsegurança e tecnoincerteza, o que totaliza 20 afirmativas. O equilíbrio trabalho-lar foi mensurado com base na escala de Clark (2002), que é composta por 50 afirmativas. Por fim para a mensuração da satisfação no trabalho foi utilizada a escala de Spector (1985), com 36 afirmativas.

Todas as afirmativas, que pertencem a cada um dos constructos, foram medidas por meio de uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente]. O questionário ainda contou com questões capazes de revelar o perfil sociodemográfico dos participantes, tais como: Sexo, idade, renda, estado civil, número de pessoas que reside com o respondente, número de filhos, tempo de deslocamento até o trabalho, se há na casa do respondente espaço privado para execução do trabalho e se houve redução salarial durante a pandemia. O questionário detalhado se encontra no Apêndice A deste trabalho.

Para determinar o tamanho mínimo da amostra foi utilizado o software *G-Power*, utilizando como nível mínimo de confiança 80%, conforme recomendam Hair Jr. et al., (2014). No modelo há um total de 4 constructos, sendo ST a variável latente que recebe o maior número de setas, possuindo dois preditores. Assim sendo, esta variável determinou o tamanho mínimo de amostra calculada no *G-Power*, com 68 respondentes. No entanto, Ringle et al., (2014), recomendam que para garantir maior confiança dos resultados, deve-se considerar três vezes o tamanho da amostra, o que resultaria em 204 respondentes. Nesse sentido, uma vez validado o questionário, ele foi respondido por 394 pessoas no período de julho de 2021 a dezembro de 2022, no entanto, 118 respondentes não atenderam ao critério evidenciado na pergunta controle, restando assim, 276 observações disponíveis, que supera as 204 recomendadas para o modelo estimado.

2.3.3 Técnicas de Validação e Estimação do Modelo Proposto

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais a partir do estimador PLS (*partial least squares*) foi utilizada para estimar as relações propostas a partir de coeficientes (Ringle et al., 2014). Para maior confiabilidade dos resultados foi realizado também o procedimento de *bootstrapping* com 5000 reamostragens (Haukoos & Lewis, 2005). Foram avaliadas as propriedades psicométricas do modelo proposto a partir da verificação da validade convergente e da validade discriminante, que garantem as condições necessárias para predições confiáveis, e consequentemente a usabilidade das métricas e do modelo (Hair Jr. et al., 2014).

A validade convergente, segundo Hair Jr. et al., (2019), verifica o nível de associação dos indicadores dentro de cada construto, uma vez que os fatores devem

convergir para o seu próprio construto. A primeira análise de tal validade é feita por meio da verificação de cargas fatoriais, a fim de responder se os indicadores de fato são capazes de medir as métricas propostas. Segundo Hair Jr. et. al. (2019) tal medida deve ser maior que 0,5 para que tal característica psicométrica seja atendida. Os autores ainda apontam três métricas para verificação da validade convergente: a variância média extraída, que deve apresentar valores acima de 0,5, a confiabilidade composta, que deve ser superior a 0,7 e o Alfa de Cronbach, que deve apresentar-se acima de 0,7.

A validade discriminante, por sua vez, visa assegurar que as escalas utilizadas são diferentes das demais (Fornell & Larcker, 1981). Para Hair Jr. et al. (2019), para que se confirme a validade discriminante do modelo, todos os valores da variância média extraída (AVE) para cada construto, precisam ser maiores que os valores das variâncias compartilhadas entre eles. O mesmo critério deve ser atendido para as cargas externas. O segundo critério é a razão *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), que segundo Henseler et al., (2015) precisa apresentar valores inferiores a 0,85 para indicar que tal propriedade psicométrica está sendo atendida.

O modelo de equações estruturais foi estimado de duas formas distintas, primeiro sem a presença das variáveis de controles e depois com a utilização das variáveis de controles, que foram usadas para explicar cada um dos constructos. Como variáveis de controle foram utilizadas:

- $genero_i$: Variável qualitativa nominal, que foi tratada como uma *dummy*, que assume valor 1 se o respondente é uma mulher e 0 em caso contrário.
- $idade_i$: Variável qualitativa ordinal, que assume as categorias “Abaixo de 20 anos”, “Entre 21 e 30 anos”, “Entre 31 e 40 anos”, “entre 41 e 50 anos”,

“entre 51 e 60 anos”, “acima de 60 anos”, que receberam valores de 1, 2, 3, 4, 5 e 6, respectivamente, de forma que quanto maior o valor preenchido maior a faixa de idade.

- $casado_i$: Variável qualitativa nominal, que foi tratada como uma *dummy*, que assume valor 1 se o respondente é casado e 0 em caso contrário.
- $filhos_i$: Variável que representa o número de filhos do respondente, foi atribuído valor 4 para os indivíduos que responderam que tem 4 ou mais filhos.
- $renda_i$: Variável qualitativa ordinal, que assume as categorias “Até 1 salário-mínimo”, “Entre 2 e 3 salários-mínimos”, “Entre 4 e 5 salários-mínimos”, “Entre 5 e 10 salários-mínimos” e “Acima de 10 salários-mínimos”, que receberam valores de 1, 2, 3, 4 e 5, respectivamente.
- $tdesloc_i$: Variável qualitativa ordinal, que as categorias “Até 30 minutos”, “Entre 31 minutos e 1 hora”, “Entre 1 e 2 horas”, “Acima de 2 horas”, que receberam valores de 1, 2, 3 e 4, respectivamente.
- $esppriv_i$: Variável qualitativa nominal, que foi tratada como uma *dummy*, que assume valor 1 se o respondente possui espaço privado em casa e 0 em caso contrário.
- $redsal_i$: Variável qualitativa nominal, que foi tratada como uma *dummy*, que assume valor 1 se o respondente teve o seu salário reduzido e 0 em caso contrário.

2.4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para o presente estudo, objetivou-se avaliar se o arranjo flexível de trabalho exerce efeito indireto sobre a satisfação no trabalho, a partir do estresse tecnológico e do equilíbrio trabalho-lar. Para isso, adotou-se uma pesquisa de caráter descritivo, com corte transversal e análise quantitativa de dados primários.

2.4.1 Caracterização da Amostra

A amostra final contou com 276 respondentes e caracterizou-se de acordo com a Tabela 1, que evidencia o Perfil sociodemográfico da amostra.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

<i>Variável</i>	<i>Grupo</i>	<i>Total de Observações</i>	<i>Percentual</i>	<i>Acumulado</i>
Sexo	<i>Masculino</i>	141	0,51	0,51
	<i>Feminino</i>	135	0,49	1,00
Idade	<i>Abaixo de 20 anos</i>	0	0,00	0,00
	<i>Entre 20 e 30 anos</i>	56	0,20	0,20
	<i>Entre 31 e 40 anos</i>	84	0,30	0,51
	<i>Entre 41 e 50 anos</i>	77	0,28	0,79
	<i>Entre 51 e 60 anos</i>	45	0,16	0,95
	<i>Acima de 60 anos</i>	14	0,05	1,00
E_Civil	<i>Solteiro</i>	83	0,30	0,30
	<i>Casado</i>	169	0,61	0,91
	<i>Divorciado</i>	18	0,07	0,98
	<i>Outro</i>	6	0,02	1,00
N_filhos	<i>0</i>	108	0,39	0,39
	<i>1</i>	70	0,25	0,64
	<i>2</i>	69	0,25	0,89
	<i>3</i>	22	0,08	0,97
	<i>4 ou mais</i>	7	0,03	1,00
Renda_fam	<i>Até 1 Salário-Mínimo</i>	2	0,01	0,01
	<i>Entre 2 e 3 Salários Mínimos</i>	39	0,14	0,15
	<i>Entre 4 e 5 Salários Mínimos</i>	60	0,22	0,37
	<i>Entre 5 e 10 Salários Mínimos</i>	78	0,28	0,65
	<i>Acima de 10 Salários Mínimos</i>	97	0,35	1,00
Tempo_desloc	<i>Até 30 min</i>	136	0,49	0,49
	<i>Entre 31 min e 1 hora</i>	79	0,29	0,78
	<i>Entre 1 e 2 horas</i>	46	0,17	0,95

	<i>Acima de 2 horas</i>	15	0,05	1,00
Esp_priv	<i>Sim</i>	182	0,66	0,66
	<i>Não</i>	94	0,34	1,00
Red_sal	<i>Sim</i>	64	0,23	0,23
	<i>Não</i>	206	0,75	0,98
	<i>Talvez</i>	6	0,02	1,00

Nota: *Sexo* representa o sexo do respondente, *Idade* representa a idade do indivíduo, *E_civil* representa o estado civil do respondente, *N_filhos* é o número de filhos, *Renda_fam* é a renda familiar do respondente, *Tempo_desloc* representa o tempo que o respondente leva se deslocando até o trabalho, *Esp_priv* captura se o indivíduo possui espaço privado para trabalho em casa ou não e *Red_sal* captura se houve redução salarial do respondente durante o período da pandemia.

Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa foi respondida por 51% de pessoas do gênero masculino. No que se refere à idade, houve predominância das idades centrais, dentro das possibilidades do questionário, ou seja, entre 31 e 40 anos (30%) e entre 41 e 50 anos (28%). Não houve participação de indivíduos com menos do que 20 anos e houve baixa concentração de respondentes com mais de 60 anos (apenas 5%).

A maior parte dos respondentes são casados, no entanto há heterogeneidade no que se refere ao número de filhos, a maior parcela está no grupo que não possuem filhos. Quanto a renda, a maior concentração de respondentes está entre os que recebem mais de 10 salários-mínimos (35%).

Quanto ao tempo de deslocamento para o trabalho quando se faz necessário, a maior concentração de respondentes mora perto o suficiente do trabalho para gastar menos de 30 minutos no trajeto. 23% dos respondentes passaram por um processo de redução salarial durante a pandemia e 34% dos respondentes afirmam que não havia em seus lares um espaço próprio para execução das tarefas do trabalho, havendo uma maior mistura dos ambientes trabalho-lar.

2.4.2 Validade Convergente

Inicialmente para verificação da validade dos aspectos psicométricos é analisada a validade convergente dos constructos e seus fatores. A Tabela 2 traz as métricas necessárias para tal validação.

TABELA 2: ASPECTOS PSICOMÉTRICOS – VALIDADE CONVERGENTE

Constructo	Afirmativa	Carga Fatorial	AVE	Alfa de Cronbach	Corr. Spearman	Conf. Composta
	AFT11 Sob o ponto de vista da carreira e/ou aspirações promocionais, o fato de trabalhar sob um arranjo flexível de trabalho terá um efeito negativo na vida de um indivíduo.	0.722	0.578	0.854	0.857	0.891
	AFT12 Indivíduos que trabalham em regime de trabalho flexível geralmente podem esperar ter atrasos nas promoções, e redução da faixa salarial	0.775				
	AFT13 Os supervisores tendem a ver os empregados em regime de trabalho flexível como sendo menos dedicados e comprometidos com seus empregos, em comparação com aqueles que trabalham sob arranjos tradicionais de trabalho (em tempo integral)	0.769				
	AFT14 Os supervisores são mais propensos a fornecer avaliações mais baixas e recomendar menos promoções para empregados em regime de trabalho flexível em comparação com aqueles que trabalham em regime de tempo integral (tradicional)	0.827				
	AFT15 Indivíduos empregados em regime de trabalho flexível provavelmente sentirão algum ressentimento de colegas e outros membros da equipe	0.699				
	AFT16 Supervisores do sexo feminino são mais propensos do que os supervisores do sexo masculino, a apoiar indivíduos que são empregados em regime de trabalho flexível	0.763				
	ET4 Tenho uma carga de trabalho maior devido à maior complexidade da tecnologia.	0.630	0.570	0.905	0.911	0.922
	ET6 Tenho que sacrificar meu tempo de férias e finais de semana para me manter atualizado sobre as novas tecnologias.	0.658				
	ET8 Não sei o suficiente sobre tecnologia para realizar meu trabalho de maneira satisfatória.	0.802				
	ET9 Preciso de muito tempo para entender e usar novas tecnologias.	0.835				
	ET10 Não encontro tempo suficiente para estudar e atualizar minhas habilidades de tecnologia.	0.744				

	ET11	Descobri que recém contratados na organização sabem mais sobre tecnologia do que eu.	0.746				
	ET12	Geralmente acho muito complexo entender e usar novas tecnologias.	0.821				
	ET13	Sinto uma ameaça constante à segurança do meu emprego devido às novas tecnologias.	0.781				
	ET15	Sou ameaçado por colegas de trabalho com habilidades de tecnologia mais recentes.	0.753				
ETL: Equilíbrio Trabalho - Lar	ETL3	Discuto minhas obrigações familiares com meu supervisor.	0.698	0.552	0.702	0.923	0.908
	ETL4	Discuto as demandas da minha família com meu supervisor.	0.724				
	ETL5	Falo sobre minhas atividades familiares atuais no trabalho.	0.753				
	ETL6	Eu compartilho coisas agradáveis que aconteceram em casa com outras pessoas no trabalho.	0.713				
	ETL8	Falo com outras pessoas no trabalho sobre como foi meu dia em casa.	0.705				
	ETL10	Meu supervisor ouve quando falo sobre minha família.	0.793				
	ETL11	Meu supervisor reconhece que tenho obrigações como membro da família.	0.787				
	ETL12	Minha família entra em contato comigo enquanto estou no trabalho.	0.766				
ST: Satisfação no trabalho	ST3	Meu supervisor (a) é bastante competente em seu trabalho.	0.637	0.568	0.746	0.892	0.901
	ST7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	0.802				
	ST17	Gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.	0.693				
	ST25	Eu gosto de meus colegas de trabalho.	0.803				
	ST27	Eu tenho um sentimento de orgulho em fazer o meu trabalho.	0.757				
	ST30	Gosto do meu supervisor.	0.815				
	ST35	Meu trabalho é agradável.	0.751				

Nota: AVE é a variância média extraída, Corr de Spearman é a correlação de Spearman e Conf. Composta é a confiabilidade composta.

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à análise das cargas fatoriais foram encontrados valores abaixo de 0,5, o que é recomendado por Hair Jr. et al. (2019), assim, foi adotado o seguinte procedimento:

- (i) Foram retiradas as perguntas que obtiveram cargas negativas e reavaliadas as novas cargas, tal procedimento resultou em cargas fatoriais ainda abaixo do ideal.
- (ii) Persistindo a ausência da validade do critério, foram excluídas aquelas que ainda tiveram cargas fatoriais abaixo de 0,5, de forma que todas as cargas fatoriais se estabeleceram acima de 0,5. No entanto, ao analisar a variância média extraída, observou-se que essa não correspondia ao critério também descrito por Hair Jr et al. (2019), uma vez que também se apresentava menor do que 0,5, assim, foi executado um passo adicional.
- (iii) Foram excluídas as questões que obtiveram cargas fatoriais inferiores a 0,6, e então, houve validação tanto do critério de cargas externas, quanto o da variância média extraída.

São apresentados na Tabela 1 as questões que permaneceram nos constructos estudados. Do arranjo flexível de trabalho foram excluídas 12 afirmativas, restando 6. Do estresse tecnológico foram excluídas 11 afirmativas, restando 9. Do equilíbrio trabalho lar foram excluídas 42 afirmativas, restando 8 e da satisfação no trabalho foram excluídas 29 afirmativas, restando 7.

Após as devidas exclusões, pôde-se verificar que todas se apresentam superiores a 0,5. Assim, por esse critério, evidenciou-se que há validade convergente, já que as cargas fatoriais das variáveis apresentaram valores superiores no seu

próprio construto em comparação a carga fatorial da mesma variável em outros construtos (Hair Jr. et al., 2019).

De acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), a validação convergente, que avalia o grau de correlação entre medidas de um mesmo conceito, se dá quando a AVE (variância média do construto) tem valores maiores que 0,5. Na Tabela 1, pode-se notar que todos os valores são superiores a 0,5, indicando a validação dos construtos utilizados. Os itens do construto também foram avaliados através do Alpha de Cronbach, e nesse aspecto todos os construtos tiveram valor acima de 0,7, mínimo necessário para garantir a validação. Verificou-se também, a confiabilidade composta para todos os construtos, que apresentaram valores superiores a 0,7, indicando uma forte consistência interna, podendo-se inferir que as medidas utilizadas representam os construtos aos quais se referem.

2.4.3 Validade discriminante

A Tabela 3 traz a primeira análise da validade discriminante, que se dá a partir do critério de cargas cruzadas.

TABELA 3: ASPECTOS PSICOMÉTRICOS – VALIDADE DISCRIMINANTE (CARGAS CRUZADAS)

<i>Construto</i>	<i>Afirmativa</i>	<i>AFT</i>	<i>ET</i>	<i>ETL</i>	<i>ST</i>
<i>AFT: Arranjo Flexível de Trabalho</i>	AFT11	0.722	0.258	0.043	0.008
	AFT12	0.775	0.261	0.014	-0.023
	AFT13	0.769	0.315	0.004	-0.074
	AFT14	0.827	0.299	0.085	-0.005
	AFT15	0.699	0.366	-0.034	-0.225
	AFT16	0.763	0.354	-0.067	-0.049
<i>ET: Estress Tecnológico</i>	ET4	0.244	0.630	-0.112	-0.175
	ET6	0.362	0.658	-0.047	-0.177
	ET8	0.294	0.802	-0.084	-0.222
	ET9	0.276	0.835	-0.003	-0.205
	ET10	0.246	0.744	0.027	-0.140
	ET11	0.252	0.746	0.027	-0.117
	ET12	0.293	0.821	-0.006	-0.172
	ET13	0.378	0.781	-0.012	-0.189
	ET15	0.388	0.753	0.024	-0.222

	ETL3	0.231	0.161	0.698	0.133
	ETL4	0.175	0.145	0.724	0.159
	ETL5	0.131	0.067	0.753	0.186
	ETL6	-0.154	-0.043	0.713	0.341
	ETL8	0.084	0.111	0.705	0.197
	ETL10	-0.054	-0.124	0.793	0.345
	ETL11	-0.099	-0.194	0.787	0.424
	ETL12	0.073	0.077	0.766	0.240
ST: Satisfação no Trabalho	ST3	-0.030	-0.108	0.343	0.637
	ST7	-0.013	-0.157	0.284	0.802
	ST17	-0.023	-0.111	0.201	0.693
	ST25	-0.071	-0.176	0.328	0.803
	ST27	-0.060	-0.181	0.215	0.757
	ST30	-0.193	-0.311	0.361	0.815
	ST35	-0.022	-0.179	0.236	0.751

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se verificar na Tabela 3 que as cargas fatoriais das questões que estão dentro de cada constructo são maiores do que as cargas das demais afirmativas dentro de cada constructo em questão. Ou seja, as questões que pertencem a uma certa métrica estão mais atreladas a tal métrica do que a qualquer outra usada no estudo, o que é uma característica necessária para validade discriminante.

A Tabela 4 traz a verificação da validade discriminante a partir do critério de Fornell e Larcker (1981) e pelo critério HTMT de Henseler et al., (2015). A Tabela evidencia também a estatística descritiva dos constructos usados na pesquisa.

TABELA 4: ASPECTOS PSICOMÉTRICOS – VALIDADE DISCRIMINANTE (FORNEL E LACKER / HTMT) E ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Painel A: Estatística descritiva dos constructos

Variável	Amostra	Média	Coef.var	Mínimo	1ºquartil	Mediana	3ºquartil	Máximo
<i>AFT</i>	276	2.693	0.337	1	2	2.667	3.333	5
<i>ET</i>	276	2.491	0.390	1	1.667	2.444	3.111	5
<i>ETL</i>	276	2.744	0.315	1	2.125	2.750	3.375	5
<i>SAT</i>	276	3.987	0.196	1	3.429	4	4.714	5

Painel B: Validade discriminante

Fornell e Larcker (1981)					HTMT - Henseler et al., (2015)			
	<i>AFT</i>	<i>ET</i>	<i>ETL</i>	<i>SAT</i>	<i>AFT</i>	<i>ET</i>	<i>ETL</i>	<i>SAT</i>
<i>AFT</i>	0.760							
<i>ET</i>	0.415	0.755			0.449			
<i>ETL</i>	0.004	-0.027	0.743		0.194	0.175		
<i>SAT</i>	-0.091	-0.244	0.386	0.754	0.129	0.254	0.366	

Nota: AFT representa o arranjo flexível de trabalho, ET representa o estresse tecnológico, ETL representa o equilíbrio trabalho lar e ST representa satisfação no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos resultados referentes às estatísticas descritivas dos constructos pode-se notar que o menor nível de concordância com as assertivas está no estresse tecnológico, evidenciando um nível de estresse tecnológico relativamente baixo durante a pandemia, no entanto, essa é a variável que possui o maior coeficiente de variação, que indica que há grande heterogeneidade entre as respostas dos respondentes. O equilíbrio trabalho-lar foi a que se mostrou com maior nível de concordância, evidenciando que em média, os indivíduos estão entre o sentimento de indiferença e a concordância com as afirmações que as relações de trabalho e familiar. Essa métrica ainda é a mais homogênea entre os respondentes, o que indica que não há grandes oscilações de opinião quanto ao equilíbrio trabalho-lar.

Quanto a validade discriminante, evidenciou-se a sua existência pelos dois critérios analisados na Tabela. A raiz quadrada da variância média extraída de cada construto é maior que a correlação com os demais, além disso, a correlação Heterotrait-Monotrait (HTMT), apresentaram valores inferiores a 0,85. Esses resultados indicam que não há mistura das informações que esses constructos trazem.

2.4.4 Análise do modelo estrutural e teste das hipóteses propostas

A Tabela 5 evidencia os resultados encontrados para a estimação do modelo estrutural e a avaliação da validade das hipóteses desenvolvidas com base na literatura apresentada.

TABELA 5: ESTIMAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Painel A: Relações estimadas						
<i>Análise sem variáveis de controle</i>			<i>Análise com variáveis de controle</i>			
<i>ET</i>	<i>ETL</i>	<i>ST</i>	<i>AFT</i>	<i>ET</i>	<i>ETL</i>	<i>ST</i>
<i>Efeitos diretos</i>						
<i>AFT</i>	0.415***	0.004		0.385***	0.041	
<i>ET</i>		-0.234***				-0.288***

<i>ETL</i>	0.384***			0.359***
<i>Efeitos indiretos</i>				
<i>AFT</i>	-0.095***			-0.096**
<i>AFT (via ET)</i>	-0.097***			-0.111***
<i>AFT (via ETL)</i>	0.001			0.015
<i>Controles</i>				
<i>genero</i>	0.077	0.086	0.167	0.201
<i>idade</i>	0.003	0.296***	-0.321***	0.075
<i>casado</i>	0.095	-0.029	-0.012	-0.276**
<i>filhos</i>	-0.130	-0.035	0.122	0.106
<i>renda</i>	0.172***	0.011	0.176**	0.211***
<i>tdesloc</i>	-0.070	0.001	0.034	-0.054
<i>esppriv</i>	-0.240	0.060	0.096	-0.182
<i>redsai</i>	0.069	0.085	0.139	0.027

Painel B: Validação das hipóteses

Hipótese	Relação que avalia a hipótese	Relação esperada	Resultado
<i>H1</i>	AFT>>>ET	+	Validado
<i>H2</i>	AFT>>>ETL	-	Não validado
<i>H3</i>	ET>>>ST	-	Validado
<i>H4</i>	ETL>>>ST	+	Validado

Nota: AFT representa o arranjo flexível de trabalho, ET representa o estresse tecnológico, ETL representa o equilíbrio trabalho lar e ST representa satisfação no trabalho. Coeficientes marcados com um asterisco (*) são estatisticamente significativos a 10% de significância, coeficientes marcados com duas estrelas (**) são estatisticamente significativos a 5% de significância, Coeficientes marcados com três asterisco (***) são estatisticamente significativos a 1% de significância.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados evidenciados na Tabela 5 apontam para a validação de 3 das 4 hipóteses levantadas no estudo, H1, H3 e H4. Os resultados quanto a tais validações se dão independentemente da utilização das variáveis de controle. Quando se trata do efeito do arranjo flexível de trabalho no estresse tecnológico, pode-se notar que com 99% de confiança esse efeito se mostra estatisticamente significativo. Tal coeficiente se mostra positivo, o que indica que em média, indivíduos que estão sob o arranjo flexível de trabalho estão mais estressados em decorrência de assuntos voltados à tecnologia.

Os achados permitem a validação da H1, que afirma que há efeito positivo do arranjo flexível de trabalho sobre o estresse tecnológico. A validação dessa hipótese vai ao encontro da literatura que afirma que a pressão tecnológica pode evidenciar o esgotamento do profissional, por jornadas desgastantes de trabalho, pelo excesso de

telefonemas, *e-mails*, mensagens de texto e reuniões virtuais (Clark, 2000; Tarafdar et al., 2011; Guidi, 2015; Boyer-Davis, 2019; Anderson & Smith, 2019; Pfeffer, 2018). Os achados corroboram também com trabalhos que tratam da incapacidade de lidar com a tecnologia como um facilitador do estresse tecnológico (Brod, 1984; Durndell & Haag, 2002; Chua et al., 1999; Boyer-Davis, 2019).

Quando se trata do efeito que o arranjo flexível de trabalho traz para o equilíbrio trabalho lar, a relação não se mostra estatisticamente significativa, indicando que, em média, o fato de um indivíduo estar sob arranjo flexível de trabalho não traz mudanças para seu equilíbrio trabalho lar. Tal resultado invalida a segunda hipótese criada no trabalho (H2), que afirma que o arranjo flexível de trabalho deve trazer efeitos negativos para o equilíbrio trabalho lar.

Os achados contrariam a literatura que apontam para uma relação entre arranjos flexíveis e equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Cohen et al., 2020; Almer et al., 2003; Dalton et al., 2014; Johnson et al., 2008). Uma possível explicação para tal contradição está no que afirma Hunton e Harmon (2004) sobre a necessidade de desenvolver modelos de avaliação da efetividade do teletrabalho para profissionais contábeis. Ademais, ressalta-se que a pandemia tornou a adoção do AFT obrigatória, modificando repentinamente o ambiente do trabalho, que passou a ser realizado nas casas. Nesse sentido é importante observar que o ambiente doméstico não foi preparado para realização do home office, o que pode ter afetado o teste.

No que se refere ao efeito estimado do estresse tecnológico na satisfação com o trabalho, pode-se verificar que tal relação é estatisticamente significativa com 99% de confiança e é determinada por um coeficiente negativo, indicando que em média, um maior nível de estresse tecnológico diminui a satisfação do contador no trabalho. Esse resultado valida a H3 dessa pesquisa, que afirma que o estresse tecnológico

impacta negativamente a satisfação com o trabalho. Os achados estão de acordo com a literatura que afirma que a demanda tecnológica empregada sobre os profissionais contábeis é sem precedentes, e leva à insatisfação com o trabalho (Boyer-Davis, 2019). Um ponto importante é que o estresse tecnológico atua como um canal de transmissão entre os arranjos flexíveis de trabalho e a satisfação no trabalho, canal esse que atua reduzindo a satisfação quando se participa de arranjos flexíveis de trabalho.

Quando se trata da associação entre o equilíbrio trabalho-lar e a satisfação com o trabalho, essa se mostra estatisticamente significativa com 99% de confiança e positiva, evidenciando que, em média, indivíduos que possuem um maior equilíbrio entre o lar e o trabalho, são mais satisfeitos com seus trabalhos. Esses resultados validam a H4, que afirma que o equilíbrio trabalho lar influencia positivamente a satisfação do empregado. Os achados estão de acordo com a literatura que afirma que existe associação positiva entre o equilíbrio trabalho-lar e a satisfação com o trabalho, e isso se reflete num menor absenteísmo, melhoria da produtividade e na redução da intenção de rotatividade (Chimote & Srivastava, 2013). Um ponto que se faz importante frisar é que apesar de o equilíbrio trabalho-lar trazer impactos positivos no nível de satisfação no trabalho, essa métrica não age como um canal que permeia a relação entre arranjo flexível e satisfação, uma vez que não há efeito significativo do arranjo flexível no equilíbrio trabalho-lar. A Figura 2 evidencia os resultados encontrados evidenciados.

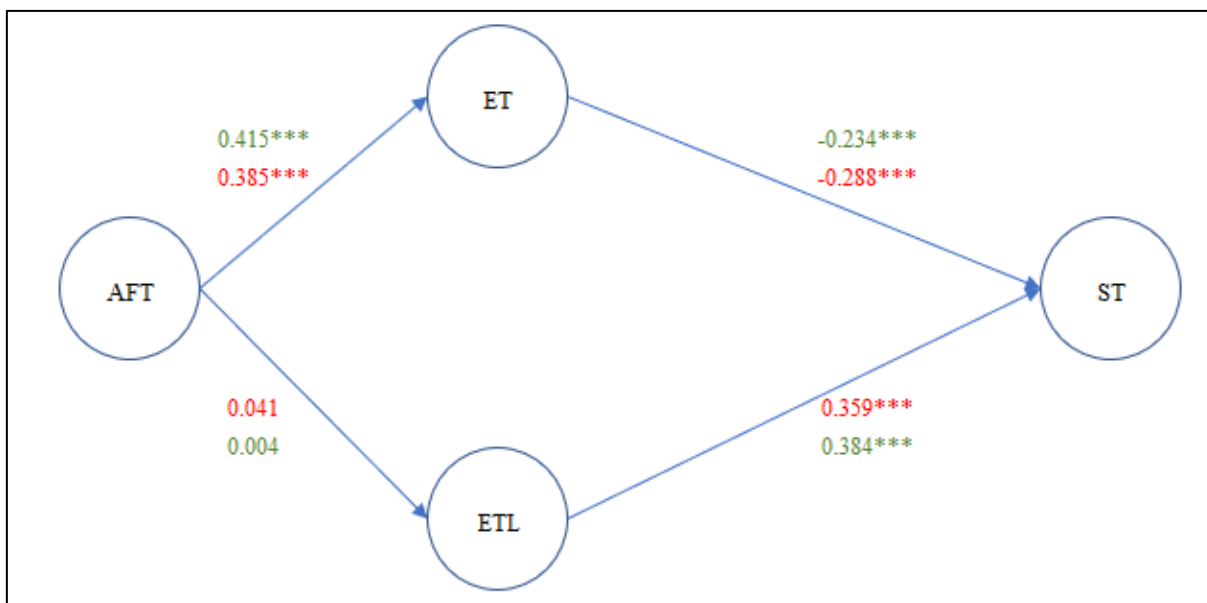


Figura 2 – Modelo conceitual estimado

Nota: AFT representa o Arranjo Flexível de trabalho, ET representa o Estresse Tecnológico, ETL representa o Equilíbrio Trabalho Lar e ST representa a Satisfação no trabalho. Coeficientes vermelhos são os que estão associados ao modelo sem as variáveis de controle, os coeficientes verdes são aqueles que estão associados ao modelo com variáveis de controles. Coeficientes marcados com um asterisco (*) são estatisticamente significativos a 10% de significância, coeficientes marcados com duas estrelas (**) são estatisticamente significativos a 5% de significância, Coeficientes marcados com três asterisco (***) são estatisticamente significativos a 1% de significância.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi conduzido buscando evidenciar o efeito da participação em arranjos flexíveis de trabalho no estresse tecnológico, equilíbrio trabalho-lar e na satisfação no trabalho de profissionais contábeis e empregados de empresas de auditoria brasileiras. A pesquisa foi conduzida durante o período da pandemia do COVID-19, quando a utilização de AFT foi compulsória em função de decretos que determinaram o isolamento social.

Os resultados apontam para a validação de três das quatro hipóteses propostas. H1 foi validada, em convergência com o que defende parte da literatura, ocorrendo associação positiva entre a participação num AFT e o estresse tecnológico. Esse fato foi potencializado na pandemia por conta da necessidade de adaptação em caráter emergencial ao trabalho remoto, especialmente no formato *home office*.

Ressalta-se que o trabalho remoto durante a pandemia ocorreu sem que empresas e empregados pudessem se preparar para adaptar-se às exigências tecnológicas. Além disso, muitos trabalhadores tiveram uma sobrecarga de trabalho com reuniões marcadas em horários fora do expediente.

Por sua vez, H3 foi validada, evidenciando que o estresse tecnológico impacta negativamente a satisfação com o trabalho. Esse fator pode afetar a produtividade e a intenção de rotatividade, conforme prevê a literatura de AFT em organizações contábeis. Essas questões têm implicações na saúde, segurança do trabalho e na qualidade de vida do profissional contábil e de auditoria no Brasil.

Ao contrário do que prevê a literatura, H2 não foi validada, dado que não foi encontrada significância estatística da participação em AFT com o equilíbrio trabalho-lar. Alguns fatores podem ter contribuído para esse resultado. Por exemplo, a literatura aponta que as mulheres são as que mais optam por participar de arranjos flexíveis para equilibrar demandas da família e da carreira. No entanto, essa opção normalmente ocorre por conta do trade-off família e carreira, e em condições que tal opção não é imposta. Assim, considerando que a participação foi compulsória e não houve tempo hábil para empresas e empregados se estruturarem para a realização do trabalho no formato *home office*, o efeito do ETL no AFT pode ter sido impactado. Em convergência com a literatura, porém, foi encontrada evidência estatística significativa de que o equilíbrio trabalho-lar possui efeito positivo na satisfação com o trabalho por parte dos colaboradores, validando assim H4. Apesar do contexto de pandemia, e da utilização do AFT em caráter obrigatório, ainda assim os respondentes percebem que quando os trabalhadores têm clareza na separação entre as fronteiras do trabalho e do lar, há um efeito positivo na satisfação com o trabalho.

O artigo possui limitações, dentre elas o fato de ter sido realizado com profissionais que tiveram que adaptar-se a arranjos flexíveis de trabalho sem que lhes fosse conferido o poder de escolha. Nesse sentido, como pesquisas futuras poderia ser observado o período pós pandemia, para verificar se a percepção de contadores, trabalhadores de escritórios contábeis e de auditoria, seria alterada. Em especial, o foco poderia ser no gênero feminino, que tende a ser mais aderente ao modelo de AFT e de como essas questões foram modificadas antes, durante e depois do período da pandemia.

Ainda como pesquisas futuras, sugere-se realizar a pesquisa com outros profissionais, por exemplo, aqueles ligados à educação superior, os quais tiveram que adaptar suas aulas ao formato remoto, e conviver com o ensino híbrido durante os períodos críticos da pandemia. Nesse sentido a sugestão é além de avaliar o efeito das aulas remotas e/ou híbridas sobre o equilíbrio trabalho-lar, estresse tecnológico e a satisfação com o trabalho desses profissionais, e verificar os impactos que essas questões podem trazer, a médio e longo prazo, na formação de profissionais de diversas formações.

Capítulo 3

3. LEARN BUDGET – TEORIA E PRÁTICA NO ENSINO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL

RESUMO

O presente capítulo apresenta os detalhes da prova de conceito de um produto tecnológico representado por aplicativo que será disponibilizado no formato *website*, o qual tem como objetivo aprimorar o ensino da disciplina de Planejamento e Orçamento Empresarial trazendo ao aluno a experiência de utilizar a tecnologia como ferramenta de apoio para contribuir com o planejamento e controle orçamentário nas organizações. Ressalta-se que o aplicativo é responsivo permitindo o acesso *mobile*.

3.1 CONTEXTO

O aplicativo foi elaborado com base na teoria e em aspectos práticos que envolvem a utilização do orçamento empresarial nas empresas, com vistas a auxiliar docentes de Planejamento e Orçamento Empresarial a demonstrar efeitos práticos de parte relevante do conteúdo teórico. O foco é a utilização em salas de aula, para trazer a experiência dos benefícios do uso da tecnologia que o aluno irá presenciar quando estiver atuando no mundo corporativo.

3.2 JUSTIFICATIVA

Os cursos de Ciências Contábeis têm em sua grade a disciplina que aborda os aspectos teóricos do orçamento empresarial, e sua interação com as abordagens de planejamento, controle, avaliação de desempenho e remuneração estratégica, sendo considerada como importante elemento do sistema de incentivos. O ensino de

disciplinas de planejamento e orçamento empresarial pode ser aprimorado pela utilização de ferramentas práticas que facilitem o processo de aprendizado.

Nesse contexto, frisa-se que sistemas ERP disponibilizados no mercado possuem módulos de planejamento e orçamento empresarial, porém, com processo de construção voltado a atender necessidades empresariais. Já na área de ensino, faz-se necessário o desenvolvimento de uma ferramenta que prepare os alunos com base no arcabouço teórico e ao mesmo tempo, esteja alinhada com os desafios do mundo corporativo.

3.3 OBJETIVO

O objetivo do aplicativo é contribuir para redução do desafio de unir teoria e prática no ensino de disciplinas de Planejamento e Orçamento Empresarial, por meio da utilização de uma ferramenta construída com base na literatura e voltada para a área de educação. Espera-se assim, aprimorar a compreensão acerca do orçamento empresarial e de sua utilização para planejamento, controle, avaliação de desempenho, e remuneração estratégica.

3.4 PREMISSAS

- A elaboração da ferramenta seguiu o modelo proposto na literatura, o qual tem como pressuposto que o orçamento empresarial deve estar ligado aos objetivos estratégicos de longo prazo da organização.
- A ferramenta é responsiva, permitindo utilização em aparelhos *smartphone*.
- O aplicativo permitirá que o usuário carregue dados e crie visões e cenários de orçamentos, com uma interface de fácil usabilidade.

3.5 DISCUSSÃO TEÓRICA

O orçamento empresarial é representado por planos econômicos e financeiros, os quais contemplam a alocação de recursos escassos para atender as demandas organizacionais (Alshari, 2019). Ele é apontado na literatura como uma ferramenta que contribui para diversos propósitos, tais como: planejamento, controle, decisões estratégicas, avaliação de desempenho, coordenação de atividades, monitoramento, e alocação de recursos escassos (Hall, 2008; Frezatti, 2009; Venkatesh & Blaskovich, 2012; Arnold & Artz, 2019).

No entanto, por ser uma ferramenta muito abrangente, as organizações, dependendo do porte, a utilizam de forma distinta (Ohlsson & Carnstam, 2012). Além disso, trata-se de uma tarefa que envolve vários setores na organização, cujos atores têm interesses conflitantes e que buscam maximização da própria utilidade (Joyce & Pattison, 2010).

Essa diversificação de aplicações traz desafios para os docentes da disciplina, em especial os que atuam em escolas de negócios, os quais tem como meta desenvolver o pensamento crítico nos alunos, evitando que o que é ensinado fique distante da aplicabilidade do contexto organizacional (Smith, 2003).

Vale ressaltar que as universidades ocupam um papel importante no processo de unir ciência, inovação e tecnologia (Posselt et al., 2019). Nesse contexto, as universidades europeias foram alvo do estudo de Posselt et al., (2019) que analisaram, dentre outras questões, as forças e fraquezas de tais instituições, e observaram que elas possuíam baixa resposta às mudanças no mundo corporativo. Alertaram ainda que os programas estão aquém dos currículos que os recrutadores esperam, e das expectativas do mercado.

O produto tecnológico apresentado originou-se da percepção de que, por um lado, executivos mesmo sabendo da importância do planejamento e controle para as empresas, muitas vezes não implementam de forma adequada o processo orçamentário (Frezatti, 2009). Assim sendo, os docentes da disciplina têm a tarefa de ensinar as necessidades práticas e técnicas do processo orçamentário, aliados conteúdos importantes que envolvem comportamento dos agentes, questões sistêmicas e estruturais (Frezatti, 2009).

3.6 PROJETO PILOTO

O aplicativo será lançado na Fucape Business School, situada em Vitória/ES. A instituição foi escolhida por ser uma escola de negócios que tem como foco unir os anseios da universidade e do mercado. Além disso, a FUCAPE apresenta as condições necessárias para a formulação do *Minimum Viable Product* (MVP).

3.7 LINGUAGEM E PROGRAMAÇÃO

O aplicativo será acessado por meio de um navegador, podendo ser acessado tanto do *desktop* quando dos aparelhos *mobiles*. As linguagens de programação utilizadas foram as seguintes: i) para o *front-end*: HTML, CSS e Java Script; ii) para o *back-end*: PHP.

3.8 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

O protótipo do produto foi desenvolvido num período de sete meses, e contou com a seguinte equipe de trabalho, além da pesquisadora: 1 gerente de projetos, 2

desenvolvedores, 2 profissionais de controladoria com *expertise* em implementação de processo orçamentário.

O protótipo foi construído observando as seguintes premissas para as telas do aplicativo:

1 – Cadastros

a) Instituição

Instituição de ensino a ter acesso concedido para utilização do aplicativo. A figura a seguir demonstra a tela de cadastro.

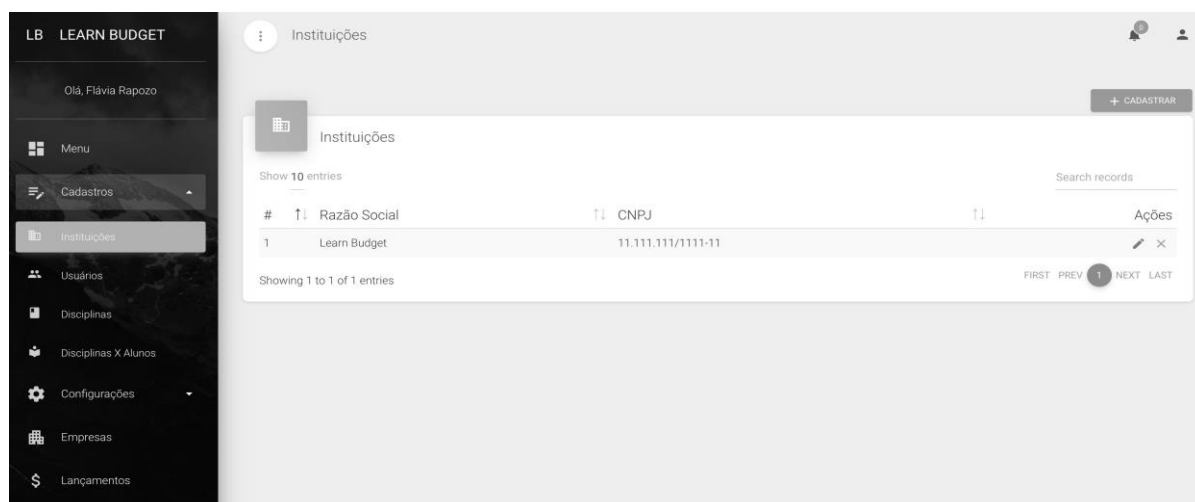


Figura 01 – Cadastro de Instituições
Elaborado pela Autora

b) Usuários

Possibilidade de criar quatro tipos de usuários, a saber:

- SUPER USUÁRIO - para equipe de suporte do sistema
- ADMINISTRADOR – 1 usuário para cada instituição cadastrada que tenha adquirido a licença, sendo que os demais usuários são gerenciados pelo ADMINISTRADOR da Instituição

- PROFESSOR podem ser gerenciados pelo ADMINISTRADOR para cada disciplina no semestre.
- ALUNO podem ser gerenciados pelo PROFESSOR ou ADMINISTRADOR

A figura seguinte apresenta a tela de cadastro de usuários.

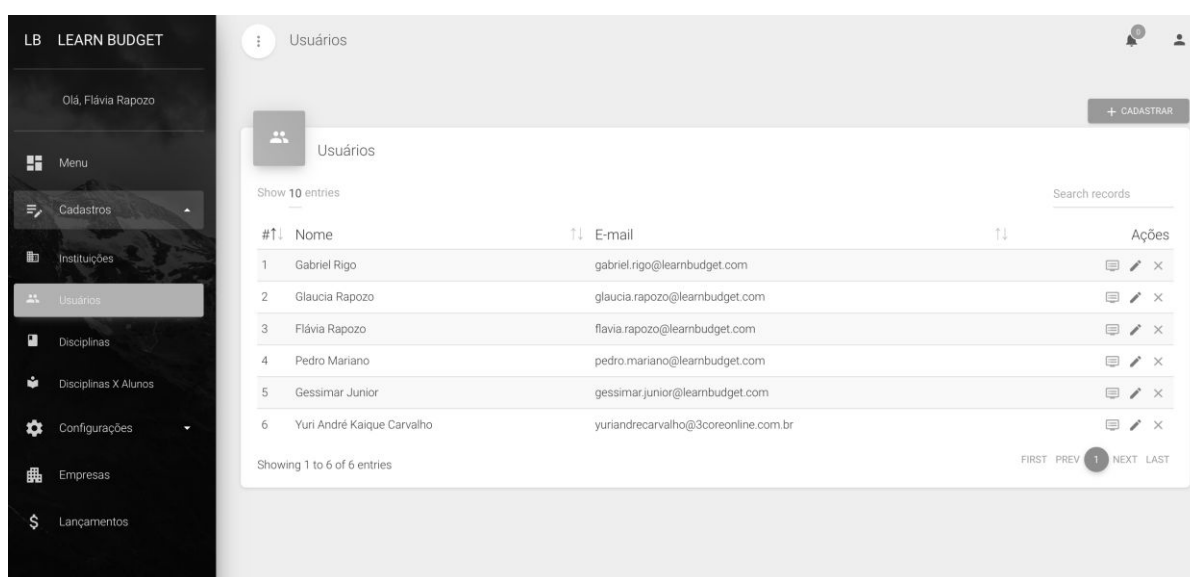


Figura 02 – Cadastro de Usuários
Elaborado pela Autora

c) Disciplina

Cadastrar a disciplina conforme o semestre. No exemplo da figura abaixo, foi cadastrada a disciplina de Planejamento e Orçamento 2023, da Instituição Learn Budget, Professora Flávia Rapozo.

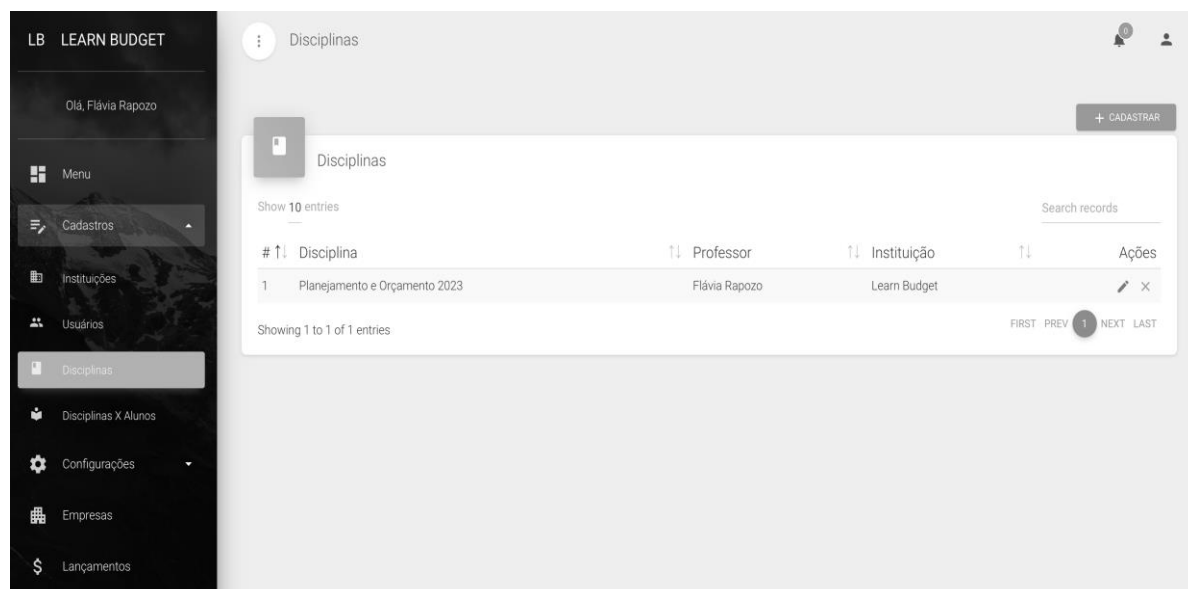


Figura 03 – Cadastro de Disciplinas
Elaborado pela Autora

d) Disciplina x Alunos

A instituição deverá cadastrar os usuários ALUNO que cursarão a disciplina, os quais terão a possibilidade de lançar as informações e gerar o orçamento para o ano definido pelo Professor. A figura abaixo demonstra essa tela.

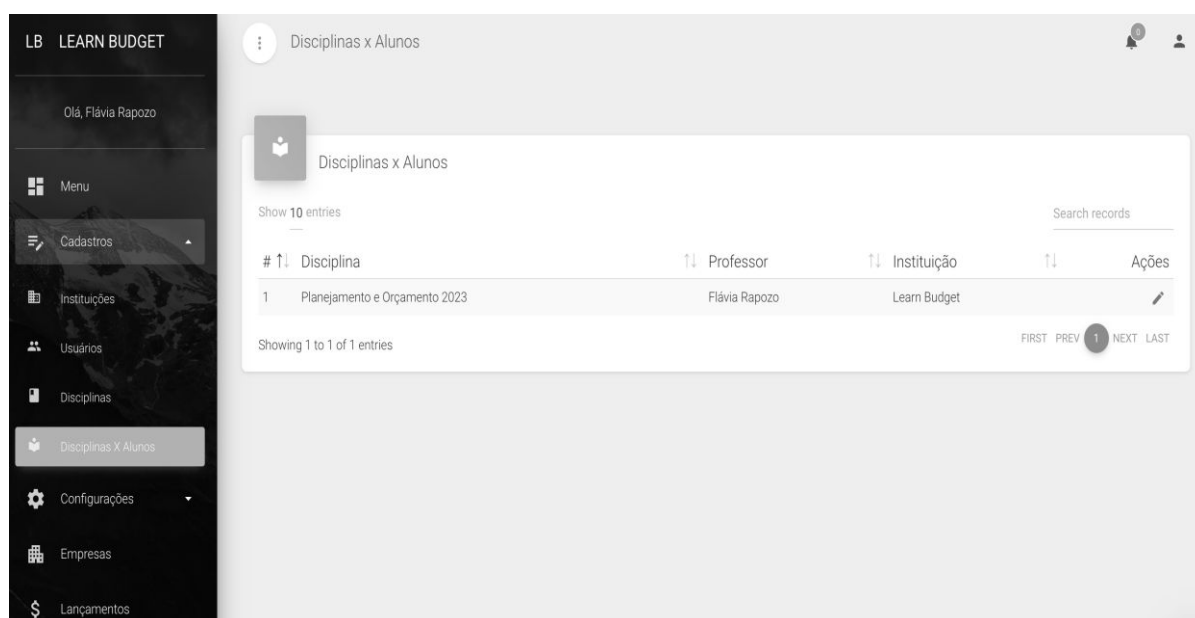


Figura 04 – Cadastro de Alunos e Disciplinas
Elaborado pela Autora

e) Empresa

O PROFESSOR deverá cadastrar a empresa para a qual o aluno efetuará os lançamentos para projeção do orçamento anual. A empresa poderá ser fictícia ou utilizar dados reais, conforme definição do professor. A tela a seguir traz um exemplo de cadastro de empresa fictícia.

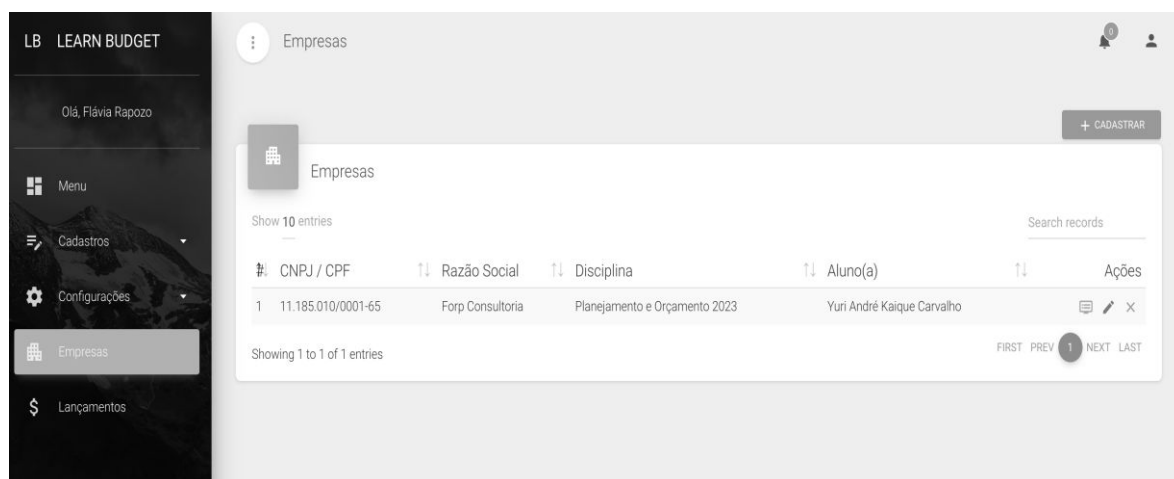


Figura 05 – Cadastro de Empresas
Elaborado pela Autora

f) Lançamento

O ALUNO deverá lançar os valores do ano base para o orçamento. Tais informações serão apresentadas pelo professor. O exemplo da figura abaixo baseia-se numa empresa fictícia.

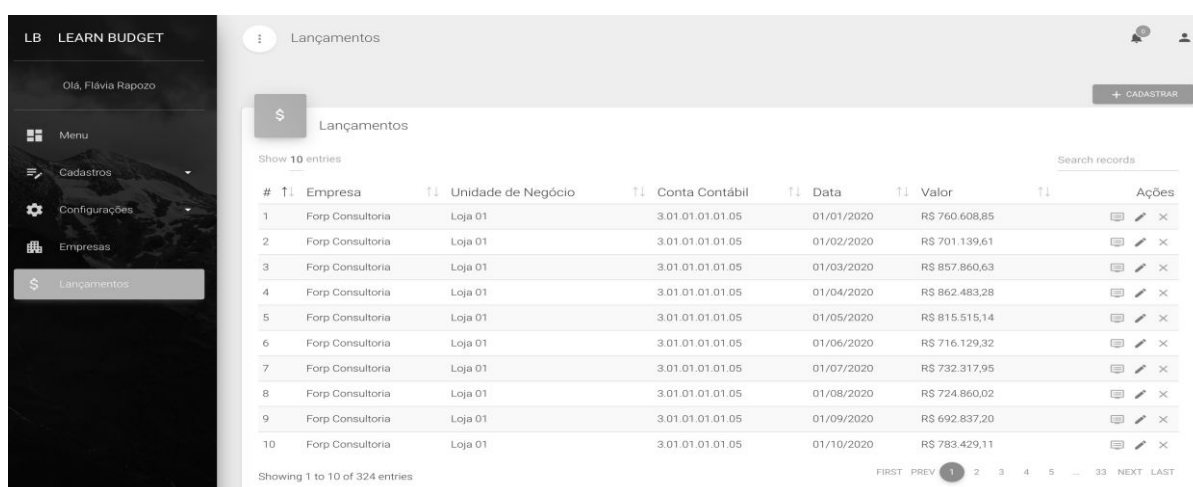


Figura 06 – Tela de Lançamento
Elaborado pela Autora

2 – Informações para as Telas de Saída (outputs)

a) Menu Geral

O menu, demonstrado na figura abaixo, contará com os botões de acesso às diretrizes, cenários, premissas, receitas, custos e estoques, orçamento de despesas, CAPEX, DRE Projetada e Fluxo de Caixa Projetado. Tais telas serão explicadas a seguir.

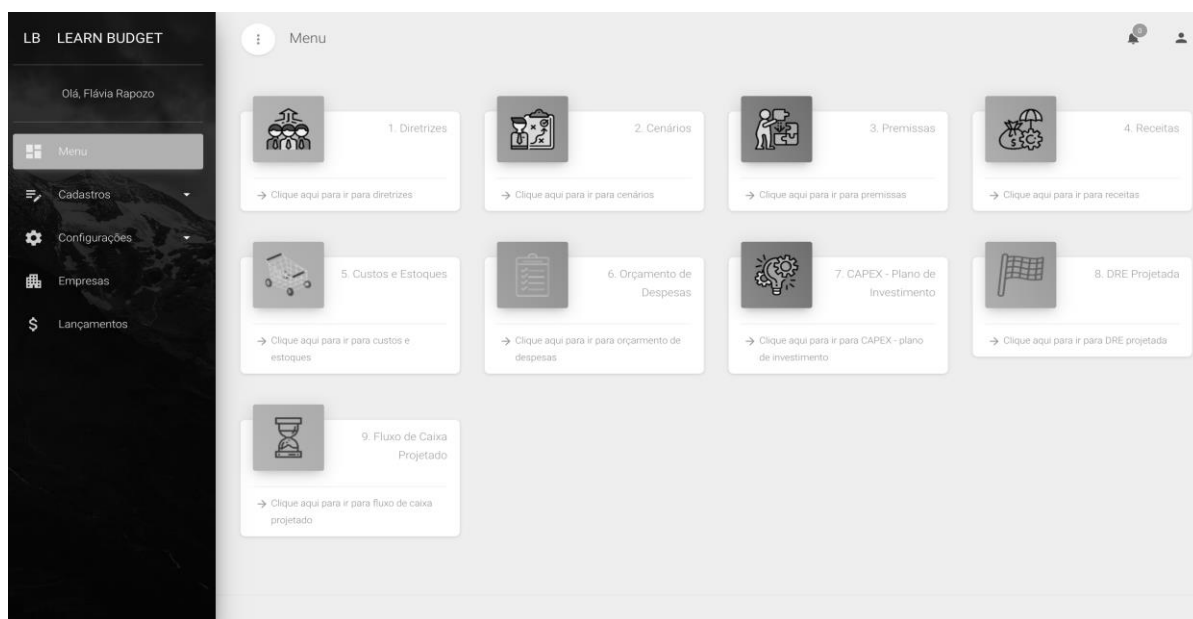


Figura 07 – Tela do Menu Geral
Elaborado pela Autora

b) Tela de Diretrizes

O aluno preencherá as diretrizes externas (no exemplo: IPCA, IGPM e Selic) que serão base para orçar o ano desejado. Além disso, poderá incluir diretrizes internas de crescimento, tais como diferenciar crescimento lojas atuais (mesmas lojas) de lojas a serem abertas no ano seguinte. Exemplo na figura abaixo.

Diretriz Externa

Diretriz	2020	2021	2022	2023
IPCA	4,50%	10,10%	5,60%	5,00%
IGPM	23,10%	17,80%	8,10%	4,20%
SELIC	2,00%	9,25%	13,75%	11,25%

Showing 1 to 3 of 3 entries

Diretriz Interna

Diretriz	2020	2021	2022	2023
Mesmas Lojas	1,00%	2,00%	3,00%	2,00%
Novas Lojas	5,00%	8,00%	6,00%	7,00%

Showing 1 to 2 of 2 entries

Figura 08 – Tela de Diretrizes
Elaborado pela Autora

c) Tela de Cenários

O sistema apresentará cenários otimista, moderado e conservador, conforme for definido pelo professor. A figura abaixo demonstra a referida tela.

Cenários

DRE	Cenário Otimista	Cenário Moderado	Cenário Conservador
Receita Líquida	R\$ 12.104.693,50	R\$ 11.639.128,37	R\$ 11.173.563,23
CMV	R\$ -7.630.216,74	R\$ -7.336.746,87	R\$ -7.043.276,99
LUCRO BRUTO	R\$ 4.474.476,76	R\$ 4.302.381,50	R\$ 4.130.286,24
SG&A	R\$ -1.193.533,65	R\$ -1.147.628,51	R\$ -1.101.723,37
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 3.280.943,11	R\$ 3.154.752,99	R\$ 3.028.562,87
IR/CS	R\$ -246.432,25	R\$ -236.954,09	R\$ -227.475,92
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 3.034.510,86	R\$ 2.917.798,90	R\$ 2.801.086,95

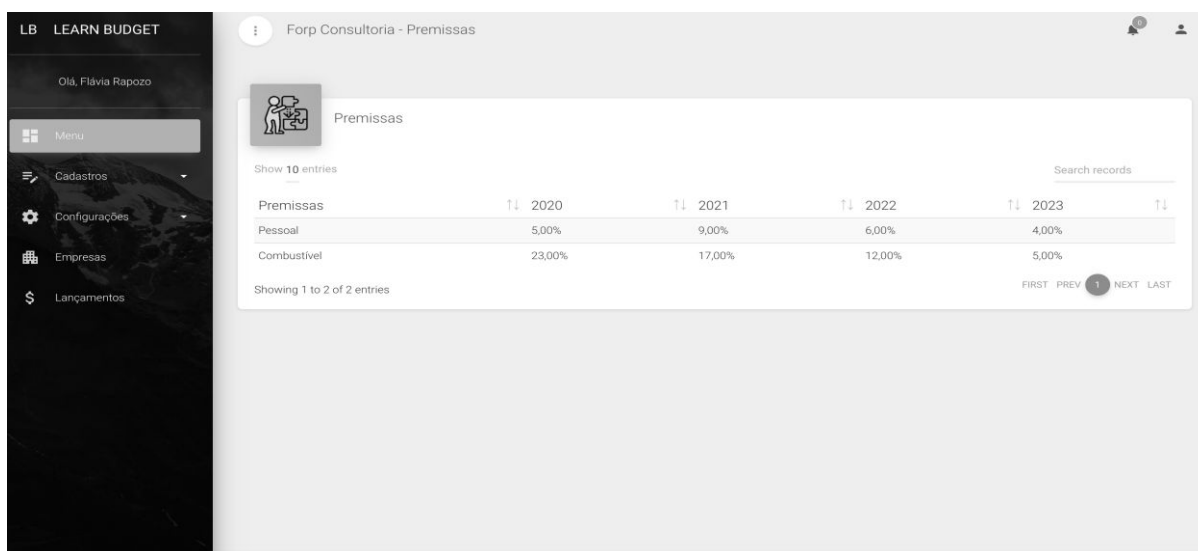
Showing 1 to 7 of 7 entries

Figura 09 – Tela de Cenários
Elaborado pela Autora

d) Tela de Premissas

O sistema permitirá utilizar premissas de acréscimo para despesas, por exemplo, conforme a tela abaixo, as despesas de pessoal e combustível apresentam

um cenário de crescimento máximo de 4% e 5% para 2023. Tais premissas poderão ser construídas a critério do professor. A figura abaixo apresenta um exemplo de empresa fictícia.

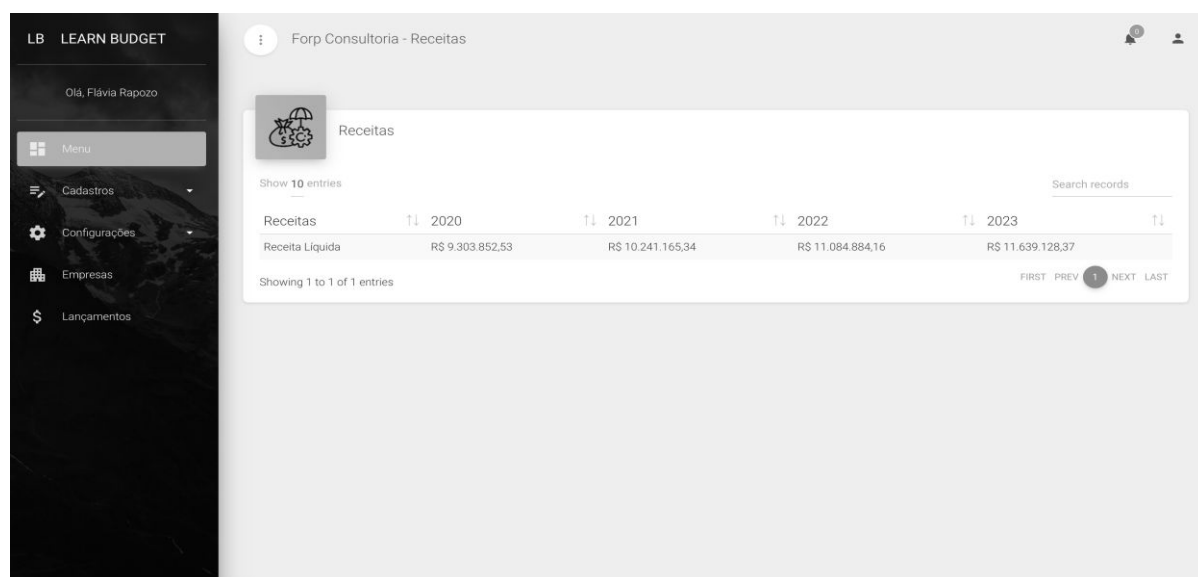


Premissas	2020	2021	2022	2023
Pessoal	5,00%	9,00%	6,00%	4,00%
Combustível	23,00%	17,00%	12,00%	5,00%

Figura 10 – Tela de Premissas
Elaborado pela Autora

e) Tela de Receita

Com base no cenário definido o sistema apresentará a Receita Líquida estimada para o ano a ser orçado, no exemplo da figura abaixo, o ano é 2023.

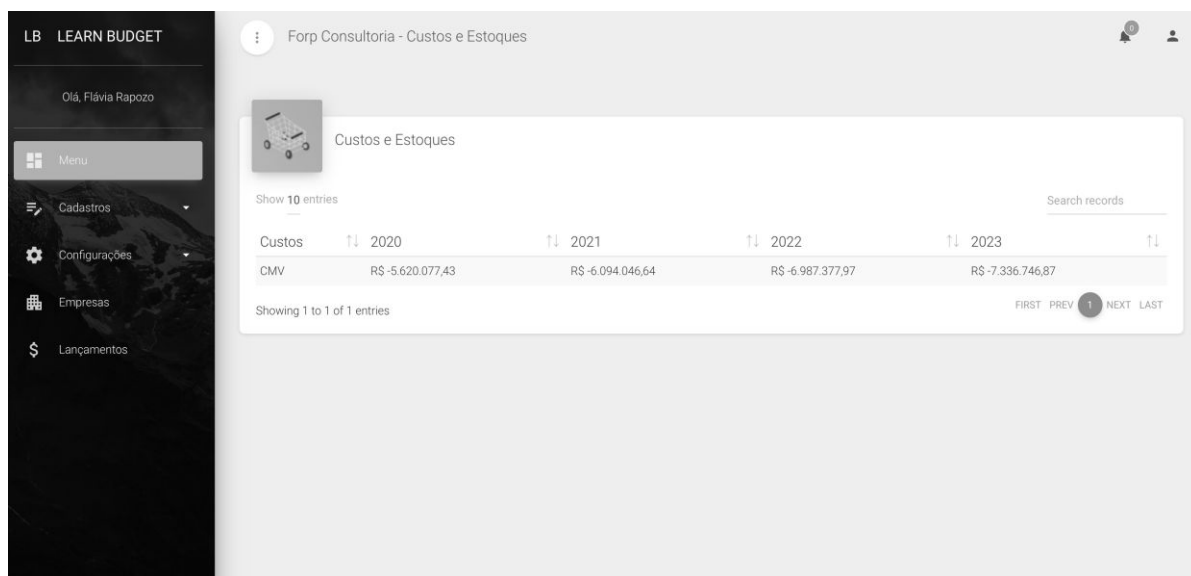


Receitas	2020	2021	2022	2023
Receita Líquida	R\$ 9.303.852,53	R\$ 10.241.165,34	R\$ 11.084.884,16	R\$ 11.639.128,37

Figura 11 – Tela de Receitas
Elaborado pela Autora

f) Tela de Custos e Estoques

O sistema apresentará inicialmente o valor do CMV com base na Receita Líquida definida, a qual foi validada na tela de cenário, conforme demonstra figura abaixo. Posteriormente o sistema contemplará a possibilidade de inserção de estoque inicial, compras e estoque final, que são os componentes da fórmula de Custos de Mercadorias, Serviços ou Produtos, dependendo do tipo de atividade da empresa para a qual o orçamento está sendo elaborado.

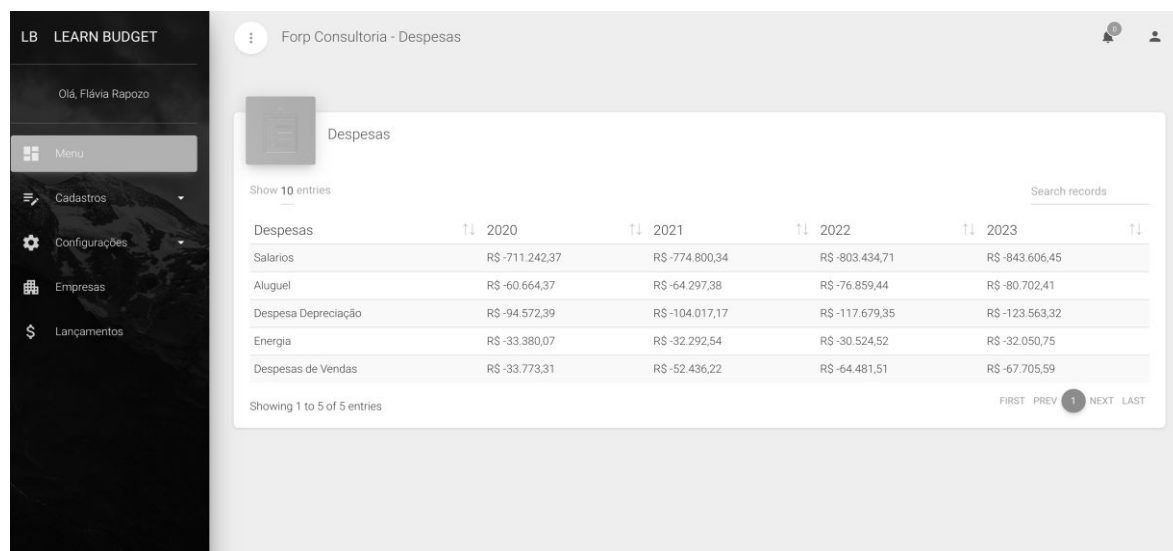


Custos	2020	2021	2022	2023
CMV	R\$ -5.620.077,43	R\$ -6.094.046,64	R\$ -6.987.377,97	R\$ -7.336.746,87

Figura 12 – Tela de Custos e Estoques
Elaborado pela Autora

g) Tela de Despesas

O sistema apresentará as despesas orçadas com base no cenário definido, conforme apresentado na figura abaixo.



LB LEARN BUDGET

Olá, Flávia Rapozo

Menu

Cadastros

Configurações

Empresas

Lançamentos

Forp Consultoria - Despesas

Despesas

Show 10 entries

Search records

Despesas	2020	2021	2022	2023
Salarios	RS -711.242,37	RS -774.800,34	RS -803.434,71	RS -843.606,45
Aluguel	RS -60.664,37	RS -64.297,38	RS -76.859,44	RS -80.702,41
Despesa Depreciação	RS -94.572,39	RS -104.017,17	RS -117.679,35	RS -123.563,32
Energia	RS -33.380,07	RS -32.292,54	RS -30.524,52	RS -32.050,75
Despesas de Vendas	RS -33.773,31	RS -52.436,22	RS -64.481,51	RS -67.705,59

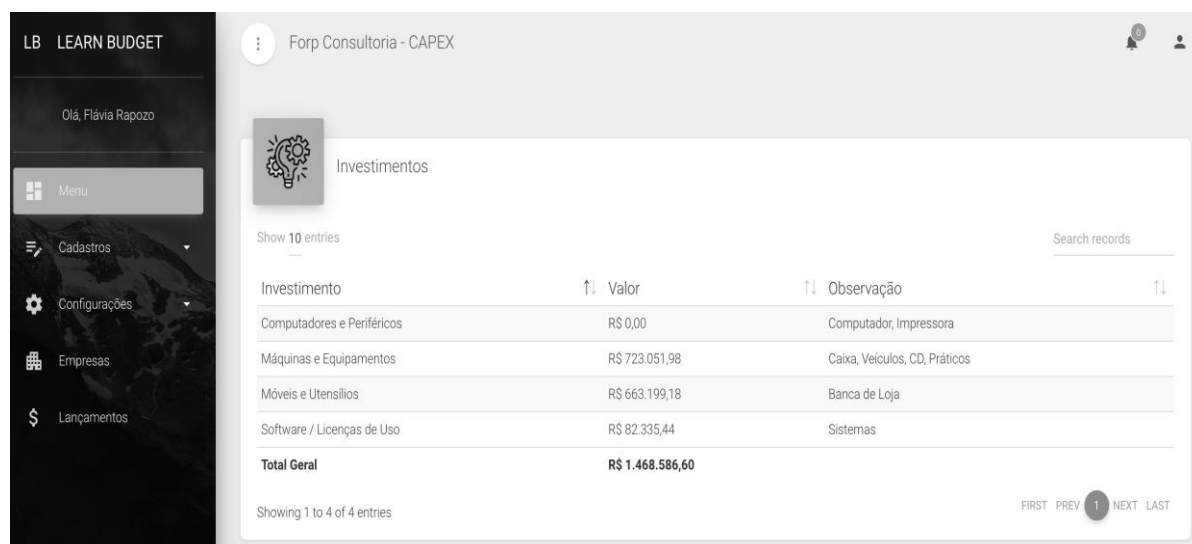
Showing 1 to 5 of 5 entries

FIRST PREV 1 NEXT LAST

Figura 13 – Tela de Despesas
Elaborado pela Autora

h) Tela de Investimentos

O sistema apresentará tela de CAPEX (investimentos, imobilizado e intangível) orçados para o ano desejado. No formato sintético e analítico, conforme demonstrado nas figuras abaixo.



LB LEARN BUDGET

Olá, Flávia Rapozo

Menu

Cadastros

Configurações

Empresas

Lançamentos

Forp Consultoria - CAPEX

Investimentos

Show 10 entries

Search records

Investimento	Valor	Observação
Computadores e Periféricos	R\$ 0,00	Computador, Impressora
Máquinas e Equipamentos	R\$ 723.051,98	Caixa, Veículos, CD, Práticos
Móveis e Utensílios	R\$ 663.199,18	Banca de Loja
Software / Licenças de Uso	R\$ 82.335,44	Sistemas
Total Geral	R\$ 1.468.586,60	

Showing 1 to 4 of 4 entries

FIRST PREV 1 NEXT LAST

Figura 14 – Tela de Investimentos Sintético
Elaborado pela Autora



Descrição dos Investimentos

Show 10 entries Search records

Descrição	↑↓ Total	↑↓ Observação	↑↓
Máquina Embaladora Práticos	R\$ 56.660,25	Máquina Embaladora Práticos	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 237.093,36	Caixas Plásticas (20k)	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 183.301,25	Classificadora Tomate	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 83.301,25	Classificadora Batata	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 65.564,00	BINS (90 Uni)	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 97.131,86	Classificadora Abacaxi	
Móveis e Utensílios	R\$ 663.199,18	Bancas varejo (6 lojas)	
Software / Licenças de Uso	R\$ 48.565,93	Gupy R&S e Admissão	
Software / Licenças de Uso	R\$ 33.769,51	DB Oracle	
Total Geral	R\$ 1.468.586,60		

Figura 15 – Tela de Investimentos Analítico
Elaborado pela Autora

i) Tela de DRE Projetada

O sistema apresentará a tela da DRE projetada e o comparativo com anos anteriores, conforme demonstrado na figura abaixo.

LB LEARN BUDGET

Olá, Flávia Rapozo

Menu

- Cadastros
- Configurações
- Empresas
- Lançamentos

Forp Consultoria - DRE Projetada

 DRE Projetada

Show 10 entries Search records

DRE	↑↓ 2020	↑↓ 2021	↑↓ 2022	↑↓ 2023	↑↓
Receita	R\$ 9.303.852,53	R\$ 10.241.165,34	R\$ 11.084.884,16	R\$ 11.639.128,37	
CMV	R\$ -5.620.077,43	R\$ -6.094.046,64	R\$ -6.987.377,97	R\$ -7.336.746,87	
LUCRO BRUTO	R\$ 3.683.775,10	R\$ 4.147.118,70	R\$ 4.097.506,19	R\$ 4.302.381,50	
SG&A	R\$ -933.632,51	R\$ -1.027.843,65	R\$ -1.092.979,53	R\$ -1.147.628,51	
LUCRO OPERACIONAL	R\$ 2.750.142,59	R\$ 3.119.275,05	R\$ 3.004.526,66	R\$ 3.154.752,99	
IR/CS	R\$ -208.754,20	R\$ -170.651,40	R\$ -225.670,56	R\$ -236.954,09	
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 2.541.388,39	R\$ 2.948.623,65	R\$ 2.778.856,10	R\$ 2.917.798,90	

Showing 1 to 7 of 7 entries FIRST PREV 1 NEXT LAST

Figura 16 – Tela DRE Projetada
Elaborado pela Autora

j) Tela de Fluxo de Caixa Projetado

O sistema apresentará o Fluxo de Caixa Projetado com base nas informações de DRE, CAPEX e Dividendos propostos. A figura abaixo apresenta a referida tela.

LB LEARN BUDGET

Olá, Flávia Rapozo

Menu

Cadastrados

Configurações

Empresas

Lançamentos

Forp Consultoria - Fluxo de Caixa Projetado

Fluxo de Caixa

Show 10 entries

Search records

Fluxo de Caixa	2020	2021	2022	2023
Saldo Inicial	R\$ 1.000.000,00	R\$ 541.388,00	R\$ 490.012,00	R\$ 268.868,10
Lucro Líquido	R\$ 2.541.388,00	R\$ 2.948.624,00	R\$ 2.778.856,10	R\$ 2.917.798,90
Investimentos	R\$ -1.500.000,00	R\$ -1.500.000,00	R\$ -1.500.000,00	R\$ -1.468.587,00
Saldo Antes Dividendos	R\$ 2.041.388,00	R\$ 1.990.012,00	R\$ 1.768.868,10	R\$ 1.718.080,00
Dividendos	R\$ -1.500.000,00	R\$ -1.500.000,00	R\$ -1.500.000,00	R\$ -1.500.000,00
Saldo Final	R\$ 541.388,00	R\$ 490.012,00	R\$ 268.868,10	R\$ 218.080,01

Showing 1 to 6 of 6 entries

FIRST PREV 1 NEXT LAST

Figura 17 – Tela Fluxo de Caixa Projetado
Elaborado pela Autora

3.9 RISCOS DE IMPLANTAÇÃO

- Risco de usabilidade – será necessário divulgar os benefícios do sistema para o ensino da disciplina, para que outras instituições, além da FUCAPE, desenvolvam o interesse em adquirir o produto.
- Risco de viabilidade – o produto será elaborado com baixos custos, visando atingir o maior número de instituições de ensino.

3.10 IMPACTOS

O impacto desejado será no mercado de educação, uma vez que o principal objetivo da ferramenta é contribuir para o ensino da disciplina de planejamento e orçamento empresarial. Porém, espera-se que empresas, em especial as que fazem parte do *hub* de inovação da FUCAPE, despertem o interesse pela utilização da ferramenta.

Quanto ao aluno, espera-se que o aluno vivencie uma atividade que una teoria e prática, em aderência com as exigências do mercado. A vivência da utilização da

tecnologia para o aprendizado da disciplina, pode contribuir com uma melhor utilização do orçamento empresarial por parte das empresas, reduzindo o *gap* entre teoria e prática.

3.11 ADERÊNCIA

O produto tem aderência com a linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial, uma vez que o orçamento empresarial além de ser uma ferramenta amplamente utilizada nas organizações, é estudada sob diversas premissas, das quais destaca-se: governança, estratégia, planejamento, controle gerencial, avaliação de desempenho e teoria dos incentivos.

3.12 APLICABILIDADE

A ferramenta poderá ser utilizada em salas de aula da FUCAPE e de outras instituições do país. Além disso, poderá apoiar as empresas do *hub* da FUCAPE, e de outras escolas de negócios que trabalhem com formato similar.

Além da FUCAPE o produto pode ser divulgado em todas as instituições de ensino que contemplem o curso de Ciências Contábeis, e que segundo informações da CAPES são mais de cinco mil cursos em atividade no Brasil.

3.13 INOVAÇÃO

Quanto à inovação, frisa-se que ao unir o arcabouço teórico a um sistema de planejamento e controle orçamentário, não foi encontrado produto semelhante no mercado. No entanto, sistemas ERP contemplam a ferramenta de orçamento empresarial. Por isso, o foco é o mercado de educação, principalmente docentes da

área de Contabilidade Gerencial, que atuem em disciplinas de Planejamento e Controle Orçamentário, ou outras disciplinas afins. Ademais, futuramente, o aplicativo vai contemplar a possibilidade de ativar a utilização no formato técnico/prático, podendo ser utilizado por empresas que desejarem utilizar a ferramenta sem o cunho educativo.

3.14 COMPLEXIDADE

A proposta do sistema unirá conceitos teóricos e práticos sobre Planejamento e Controle Orçamentário, bem como será necessária a utilização de conhecimentos de programação e linguagem de sistemas operacionais. Nesse sentido, entende-se que o produto será de média complexidade em função da junção do conhecimento acadêmico e profissional na área de contabilidade gerencial, com a bagagem tecnológica da equipe de tecnologia da informação envolvida.

3.15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O produto tecnológico proposto foi apresentado no formato de prova de conceito, representado por um aplicativo cujas funções iniciais já estão preparadas para testes. O aplicativo é responsivo, permitindo a utilização em aparelhos *smartphones*.

A principal contribuição do presente produto é unir o conteúdo teórico com uma ferramenta tecnológica que propicie aos alunos uma experiência prática da utilização do orçamento empresarial no mundo corporativo. Ressalta-se que o produto proposto tem o foco no ensino da disciplina, e por isso, terá outros módulos contemplados na versão definitiva, dentre os quais destaca-se o módulo de controle orçamentário, e

módulos específicos para o ensino das disciplinas afins na Graduação, MBA, Mestrado e Doutorado.

Como limitação, ressalta-se que o produto foi baseado no orçamento histórico, com base em tendências de gastos. Assim, a versão definitiva deverá contemplar a possibilidade de escolha do tipo de orçamento, por exemplo: Base Zero e Flexível. Ainda na versão final haverá possibilidade de importação de dados reais de empresas, e de lançamentos de informações sobre empresas fictícias. Além dessas funcionalidades, a versão final será disponibilizada com simulação de cenários, por meio da Simulação de Monte Carlo, e outras ferramentas que permitam aos alunos verificar variações que afetam o orçamento empresarial.

Capítulo 4

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese foi estruturada em três capítulos. O primeiro apresentou o relatório da pesquisa¹ realizada com PME que enfrentam desafios específicos para adequar-se à LGPD, cujas sanções tiveram início em 2021. A pesquisa demonstrou que 40 representantes de PME brasileiras não haviam se adequado às exigências da norma, meses antes dela entrar em vigor. O estudo apontou para a necessidade de órgãos reguladores esclarecerem os requisitos exigidos das PME para que estas estejam em conformidade com a regulação.

No capítulo 02 foi apresentado o relatório de pesquisa que tratou sobre a adoção de arranjos flexíveis de trabalho por parte de 276 profissionais de contabilidade e empregados de empresas de auditoria brasileiras, no período da pandemia do COVID-19. O objetivo foi relacionar a participação num AFT no Estresse Tecnológico, no Equilíbrio trabalho-lar e na Satisfação com o Trabalho de profissionais contábeis e de auditoria brasileiros.

Os resultados validaram três das quatro hipóteses apresentadas. H1 foi validada apontando para uma relação positiva e significativa entre a participação em AFT e o estresse tecnológico, em convergência com o que defende parte da literatura. Ressalta-se que no período da pandemia o trabalho remoto ocorreu sem que

¹ Uma primeira versão do artigo foi publicada na Revista Brasileira de Contabilidade: Rapozo, F. O., & Brugni, T. V. (2021). Os desafios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para micro, pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 1, 13-21

empresas e empregados pudessem se preparar para adaptar-se às exigências tecnológicas.

Além disso, muitos trabalhadores tiveram uma sobrecarga de trabalho com reuniões marcadas em horários fora do expediente, o que reforçou e validou H3, dado que os resultados apontaram que o estresse tecnológico apresentou efeito negativo e significativo na satisfação com o trabalho.

No entanto, H2 não foi validada, uma vez que não foi encontrada associação entre a participação em AFT e equilíbrio trabalho-lar, ao contrário do que prevê estudos anteriores. Alguns fatores podem ter impactado nesses resultados, por exemplo, a literatura aponta que as mulheres são as que mais optam por participar de arranjos flexíveis para equilibrar demandas da família e da carreira. No entanto, essa opção normalmente ocorre por conta do *trade-off* família e carreira, e em condições que tal opção não é imposta. Outro fator que pode ter contribuído para esse achado é que, considerando que a participação foi compulsória e não houve tempo hábil para empresas e empregados se estruturarem para a realização do trabalho no formato home office, possivelmente o efeito da AFT no ETL foi impactado.

O estudo validou H4, demonstrando que o equilíbrio trabalho-lar traz efeitos positivos significativos na satisfação com o trabalho. Nesse sentido, a pesquisa contribuiu para que escritórios contábeis e de auditoria brasileiros possam utilizar os benefícios da tecnologia para proporcionar a seus colaboradores a possibilidade de escolher participar de AFT contribuindo assim para melhoria da saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Por fim, apresentou-se a prova de conceito de um produto tecnológico representado por um aplicativo, cujo objetivo é contribuir para o aprimoramento do ensino das disciplinas de planejamento e orçamento empresarial. O aplicativo é

responsivo, permitindo a utilização em aparelhos *smartphones*. A principal contribuição do presente produto é unir o conteúdo teórico com uma ferramenta tecnológica que propicie aos alunos uma experiência prática da utilização do orçamento empresarial no mundo corporativo.

Como pesquisas futuras, sugere-se que o primeiro artigo seja aplicado a um número maior de empresas, e que sejam avaliadas as adequações das PME aos requisitos da LGPD após o período da pandemia, em que o fluxo de caixa das organizações foi impactado por uma crise sem precedentes. Quanto ao artigo 2, a sugestão é focar na utilização do AFT pelo gênero feminino, e no período pós pandemia, para avaliar o quanto a participação num arranjo flexível impacta no ET, ETL e ST das mulheres que atuam em escritórios contábeis e de auditoria brasileiros. Tal pesquisa pode aprofundar as discussões de diversidade e de adequação das organizações a questões inerentes ao trade-off família-carreira, a qual vem sendo amplamente discutida em outros países. Por fim, o capítulo 3, no qual é apresentado o produto tecnológico, traz o desafio de aprimorar a ferramenta para utilização em salas de aula de cursos de Graduação, MBA, Mestrado e Doutorado, uma vez que a prova de conceito focou em questões iniciais, sendo necessário incluir módulo de controle orçamentário e a possibilidade de escolha do tipo de orçamento a ser elaborado (tendência ou base zero).

REFERÊNCIAS

- Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., & Adekoya, O. D. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2).
- Alleyne, D. C. (2012). *A quantitative model examining the effects of technostress in professionals* (Doctoral dissertation). Walden University.
- Almer, E., Cohen, J., & Single, L. (2003). Factors affecting the choice to participate in flexible work arrangements. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 22, 69-91.
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1-34.
- Alsharari, N. M. (2019). Management accounting and organizational change: alternative perspectives. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1124-1147. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2018-1394>
- Anderson, A., & Smith, H. (2019). An analysis of alternative work arrangements to address the gender gap in public accounting. *Journal of Business Accounting*, 12(1), 87-104.
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance Evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50-67.
- Baltes, B., Briggs. T., Huff, J., Wright, J., & Neuman, G. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Benz, M., & Frey, B. S. (2008). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11, 95-134.
- Benz, M., & Chatterjee, D. (2020). Calculated risk? A cybersecurity evaluation tool for SMEs. *Business Horizons*, 63(4), 531-540.
- Boyer-Davis, S. (2019). Technostress: an antecedent of job turnover intention in the accounting profession. *Journal of Business Accounting*, 12(1), 49-63.
- Brasil. (2018). Lei 13.709 de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, 15 agosto de 2018. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm.

- Brasil. Ministério da Justiça. Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD. (2021). Ainda na semana internacional da proteção de dados, ANPD inicia tomada de subsídios sobre microempresa: o objetivo é receber contribuições da sociedade para posterior regulamentação. *Notícias*, 29/01/2021. <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/ainda-na-semana-internacional-da-protecao-de-dados-anpd-inicia-tomada-de-subsidios-sobre-microempresa>
- Brillhart, P. E. (2004). Technostress in the workplace: Managing stress in the electronic workplace. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 302-307.
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Buchheit, S., Dalton, D., Harp, N., and Hollingsworth, C. (2016). A contemporary analysis of accounting professionals' work-life balance. *Accounting Horizons*, 30, 41-62.
- Chimote, N. K., & Srivastava, V. N. (2013). Work-life balance benefits: From the perspective of organizations and employees. *IUP Journal of Management Research*, 12(1), 62-73.
- Chua, S. L., Chen, D. T., & Wong, A. F. L. (1999). Computer anxiety and its correlates: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 15(5), 609- 623.
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
- Clark, S. C. (2002). Communicating across the work/home border. *Community, Work & Family*, 5(1), 23-48.
- Cohen, J., Dalton, D., Holder-Webb, L., & McMillan, J. (2020). An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17-38.
- Dalton, D., Cohen, J., Harp, N., & McMillan, J. (2014). Antecedents and consequences of perceived gender discrimination in the audit profession. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33, 1-32.
- Dambrin, C. & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two big four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21, 474-506.
- Durndell, A., & Haag, Z. (2002). Computer self-efficacy, computer anxiety, attitudes towards the Internet and reported experience with the Internet, by gender, in an East European sample. *Computers in Human Behavior*, 18, 521-535.
- Ferguson, S. L., Smith, C., & Kietzmann, J. (2022). Hands-off? Lessons from high-touch professionals about going virtual. *Business Horizons*, 65(3), 303-313.
- Fernandes, D. (2020). Impulsionada pela pandemia, expansão do e-commerce chega a 40% ao ano. *E-Commerce Brasil*, publicado em 27/08/2020,

<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/impulsionada-expansao-e-commerce-coronavirus/>

- Frank, K. E., & Lowe, D. J. (2003). An examination of alternative work arrangements in private accounting practice. *Accounting Horizons*, 17(2), 139-151.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gallhofer, S., Paisey, C., Roberts, C., & Tarbert, H. (2011). Preferences, constraints and work-lifestyle choices: The case of female Scottish chartered accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(4), 440-470. <https://doi.org/10.1108/09513571111133054>
- Giustiniano, L., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2016). The dark side of organizational improvisation: lessons from the sinking of Costa Concordia. *Business Horizons*, 59(2), 223-232.
- Guidi, A. C. (2015). *Limites das fronteiras trabalho-lar: um estudo sobre o cotidiano dos ministros evangélicos*. 2015. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*, (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between worklife balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510- 531.
- Gropp, M. E., & Motta, J. H. (2019). A mineração de dados e os direitos de personalidade dos consumidores: análise da privacidade na era digital. Governança e Direitos Fundamentais. *Anais do 3º Congresso Internacional Sobre Direito, Governança e Inovação*, João Pessoa: UFPB.
- Grzywacz, J. G., Butler, A. B., & Almeida, D. (2009). Work, family, and health: Work-family balance as a protective factor against stresses of daily life. In: Newhall, A. M., Halpern, D. F., & Tan, S. J. *The changing realities of work and family: a multidisciplinary approach*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. (pp. 194-215).
- Hair Jr, 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.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.

- Hall, D. (1990). Promoting work/family balance: an organization-change approach. *Organizational Dynamics*, 18, 5-18.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Hare, S. (2016). For your eyes only: US technology companies, sovereign states, and the battle over data protection. *Business Horizons*, 59(5), 549-561.
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: bootstrapping confidence intervals for statistics with "difficult" distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360-365.
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: a review of 26 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Horn, A. (2017). Why cybersecurity should be a top concern for middle-market companies. *SmallBizDaily*. <https://www.smallbizdaily.com/cybersecurity-middle-market-companies/>
- Hunton, J. E., & Harmon, W. K. (2004). "A Model for Investigating Telework in Accounting". *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(4), 417-427.
- Jackson, L. T., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Science*, 21(1), 1-13.
- Johnson, E., Lowe, J., & Reckers, P. (2008). Alternative work arrangements and perceived career success: Current evidence from the big four firms in the US. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 48-72.
- Joyce, P. G., & Pattison, S. (2010). Public budgeting in 2020: return to equilibrium, or continued mismatch between demands and resources? *Public Administration Review*, 70(1), 24-32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02243.x>
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review. *Community, Work and Family*, 2(1), 7- 32.
- Kossek, E. E., Barber, A. E., & Winters, D. (1999). Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers *Human. Resource Management; Hoboken*, 38(1), 33-46.

- Kounoudes, A. D., & Kapitsaki, G. M. (2020). A mapping of IoT user-centric privacy preserving approaches to the GDPR. *Internet of Things*, 11, p. 100179, 2020.
- Lee, S. H., & Jeong, D. Y. (2017). Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(4), 529-536.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: the construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French big four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23, 351-369.
- Mazzei, M. J., & Noble, D. (2017). Big data dreams: a framework for corporate strategy. *Business Horizons*, 60(3), 405-414.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57-67.
- Ohlsson, T., & Carnstam, A. (2012). *A business Intelligence application for interactive budget processes*. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:504533/FULLTEXT01>
- Okhuysen, G. A., Lepak, D., Ashcraft, K. L., Labianca, G., Smith, V., & Steensma, H. K. (2013). Theories of work and working today. *Academy of Management Review*, 38(4), 491-502.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *Califórnia Management Review*, 31(4), 9-25.
- Pawlicka, A., Choraś, M., Pawlicki, M., & Kozik, R. (2021). A \$10 million question and other cybersecurity-related ethical dilemmas amid the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*, 64(6), 729-734.
- Pawlicka, A., Jaroszewska-Choras, D., Choras, M., & Pawlicki, M. (2020). Guidelines for stego/malware detection tools: Achieving GDPR compliance. *IEEE Technology and Society Magazine*, 39(4), 60-70.
- Pfeffer J. (2018). *Morrendo por um salário: como as práticas modernas de gerenciamento prejudicam a saúde dos trabalhadores e o desempenho da empresa – e o que podemos fazer a respeito*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Pham, X., & Stack, M. (2018). How data analytics is transforming agriculture. *Business Horizons*, 61(1), 125-133.

- Pirbasti, M. F., Bashar, H. P., Ramezani, A., Moradi, M., & Tabatabai, S. (2014). The relationship between job satisfaction and organizational commitment (case study: Justice Staff Gilan Province). *Advances in Environmental Biology*, 8(10), 318-324.
- Posselt, T., Abdelkafi, N., Fischer, L., & Tangour, C. (2019). Opportunities and challenges of Higher Education institutions in Europe: An analysis from a business. *Higher Education Quarterly*, 73(1), 100-115.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433.
- Rapozo, F. O., & Brugni, T. V. (2021). Os desafios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para micro, pequenas e medias empresas. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 1, 13-21.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. <http://www.smartpls.com>.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Saganuwan, M. U., Ismail, W. K. W., & Ahmad, U. N. U. (2015). Conceptual framework: AIS technostress and its effect on professionals' job outcomes. *Asian Social Science*, 11(5), 97-107.
- Scandura, T. & Lankau, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966-988.
- Smith, G. F. (2003). Beyond critical thinking and decision making: Teaching business students how to think. *Journal of Management Education*, 27(1), 24-51.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473-499.
- Straub, D., & Klein, R. (2001). E-competitive transformations. *Business Horizons*, 44(3), 3-12.

- Sturman, M. C., & Walsh, K. (2014). Strengthening the employment relationship: The effects of work-hours fit on key employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 762-784.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.doi:10.2753/MIS0742-1222240109
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113-120.
- União Europeia – EU. (2016). *Regulation 2016/679 of the European Parliament and of the council of 27 april 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing directive 95/46/EC (general data protection regulation)*, 2016. <http://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L:2016:119:TOC>.
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal of Management Accounting Research*, 24(1), 159-175.

APÊNDICE A

O objetivo do estudo é analisar a influência dos arranjos alternativos de trabalho, em especial o formato home office, no equilíbrio trabalho-lar, na satisfação com o trabalho e no estresse tecnológico de contadores e colaboradores de empresas de auditoria no Brasil, em um contexto em que estes foram impelidos a utilizar arranjos flexíveis de trabalho em função das restrições impostas pela pandemia do COVID-19. Você levará cerca de 20 minutos para responder às questões.

A) PERGUNTAS DE CONTROLE

1. Sexo

Masculino

Feminino

Outro: _____

2. Idade

Entre 20 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

Acima de 60 anos

3. Estado Civil

Solteiro

Casado Divorciado

Outro

4. Qual é a quantidade de pessoas que residem na sua casa além de você?

0 moro sozinho

1

2

3

4 ou mais

5. Quantos filhos você possui?

Nenhum

1 filho

2 filhos

Acima de 3 filhos

6. Qual a renda familiar?

Até 1 salário mínimo

Entre 2 e 3 salários mínimos

Entre 4 e 5 salários mínimos

Entre 5 e 10 salários mínimos Acima de 10 salários mínimos

7. Quanto tempo você leva no deslocamento entre sua residência e o trabalho (considere ida e volta)

Até 30 minutos

Entre 31 minutos até 1 hora

Entre 1 e 2 horas

Acima de 2 horas

8. Você possui espaço privativo para realizar seus trabalhos em casa?

Sim

Não

9. Você teve redução de salário durante a pandemia do COVID-19?

Sim

Não

10. Você trabalhou durante a pandemia, ou está trabalhando atualmente, em jornadas flexíveis de trabalho?

Sim

Não

B) ESCALA ARRANJOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO

11. Os arranjos flexíveis de trabalho são um benefício importante que os contadores usam para selecionar a empresa na qual planejam trabalhar

1 2 3 4 5

12. Os arranjos flexíveis de trabalho aumentam a retenção dos funcionários na empresa *

1 2 3 4 5

13. Os arranjos flexíveis de trabalho têm um impacto positivo na produtividade da empresa

1 2 3 4 5

14. Os arranjos flexíveis de trabalho resultam em uma melhor qualidade de vida para os empregados

1 2 3 4 5

15. Os arranjos flexíveis de trabalho são injustos porque alguns acordos não são disponibilizados para todos os funcionários de forma igual

1 2 3 4 5

16. Arranjos flexíveis de trabalho geralmente aumentam o moral e melhoram a qualidade de vida no trabalho

1 2 3 4 5

17. Arranjos flexíveis de trabalho são relevantes somente para as mulheres; a maioria dos homens não quer ou não precisa dessas opções

1 2 3 4 5

18. Arranjos flexíveis de trabalho só funcionam em cargos de nível inferior e não em cargos com maior responsabilidade

1 2 3 4 5

19. Arranjos flexíveis de trabalho podem funcionar durante outras épocas do ano, mas não durante uma alta temporada

1 2 3 4 5

20. É mais difícil avaliar o desempenho de um indivíduo quando ele está trabalhando sob um arranjo flexível de trabalho do que quando atua num arranjo de tempo integral (tradicional)

1 2 3 4 5

21. Sob o ponto de vista da carreira e/ou aspirações promocionais, o fato de trabalhar sob um arranjo flexível de trabalho terá um efeito negativo na vida de um indivíduo.

1 2 3 4 5

22. Indivíduos que trabalham em regime de trabalho flexível geralmente podem esperar ter atrasos nas promoções, e redução da faixa salarial

1 2 3 4 5

23. Os supervisores tendem a ver os empregados em regime de trabalho flexível como sendo menos dedicados e comprometidos com seus empregos, em comparação com aqueles que trabalham sob arranjos tradicionais de trabalho (em tempo integral)

1 2 3 4 5

24. Os supervisores são mais propensos a fornecer avaliações mais baixas e recomendar menos promoções para empregados em regime de trabalho flexível em comparação com aqueles que trabalham em regime de tempo integral (tradicional)

1 2 3 4 5

25. Indivíduos empregados em regime de trabalho flexível provavelmente sentirão algum ressentimento de colegas e outros membros da equipe

1 2 3 4 5

26. Supervisores do sexo feminino são mais propensos do que os supervisores do sexo masculino, a apoiar indivíduos que são empregados em regime de trabalho flexível

1 2 3 4 5

27. Indivíduos empregados em regime de trabalho flexível são mais propensos a perder suas habilidades técnicas e gerenciais ao longo do tempo, em comparação com aqueles que trabalham sob acordos de trabalho em tempo integral (tradicionais)

1 2 3 4 5

28. Arranjos flexíveis de trabalho são uma boa maneira de gerenciar a sazonalidade de público e tarefas na profissão contábil

1 2 3 4 5

C) ESCALA EQUILÍBRIO TRABALHO-LAR

29. Geralmente eu falo sobre minha agenda familiar com meu supervisor.

1 2 3 4 5

30. Converso com meu supervisor sobre atividades familiares que podem exigir que eu passe mais tempo em casa.

1 2 3 4 5

31. Discuto minhas obrigações familiares com meu supervisor.

1 2 3 4 5

32. Discuto as demandas da minha família com meu supervisor.

1 2 3 4 5

33. Falo sobre minhas atividades familiares atuais no trabalho.

1 2 3 4 5

34. Eu compartilho coisas agradáveis que aconteceram em casa com outras pessoas no trabalho.

1 2 3 4 5

35. Eu compartilho coisas desagradáveis que aconteceram em casa com outras pessoas no trabalho.

1 2 3 4 5

36. Falo com outras pessoas no trabalho sobre como foi meu dia em casa.

1 2 3 4 5

37. Meu supervisor entende as demandas de minha família.

1 2 3 4 5

38. Meu supervisor ouve quando falo sobre minha família.

1 2 3 4 5

39. Meu supervisor reconhece que tenho obrigações como membro da família.

1 2 3 4 5

40. Minha família entra em contato comigo enquanto estou no trabalho.

1 2 3 4 5

41. Resolvo itens relacionados à família no meu local de trabalho.

1 2 3 4 5

42. Penso nos membros da minha família quando estou no trabalho.

1 2 3 4 5

43. Ouço notícias da minha família enquanto estou no trabalho.

1 2 3 4 5

44. Paro no meio do meu trabalho para tratar de uma preocupação familiar.

1 2 3 4 5

45. Cuido dos negócios da família enquanto estou no trabalho.

1 2 3 4 5

46. Posso chegar e sair do trabalho quando quero.

1 2 3 4 5

47. Estou livre para trabalhar as horas que forem melhores para minha agenda.

1 2 3 4 5

48. Eu poderia facilmente tirar um dia de folga do trabalho, se quisesse.

1 2 3 4 5

49. Meu empregador me permite realizar projetos não relacionados ao trabalho, durante tempo livre no horário de expediente.

1 2 3 4 5

50. Eu recebo ligações relacionadas ao trabalho enquanto estou em casa.

1 2 3 4 5

51. Resolvo itens relacionados ao trabalho em minha casa

1 2 3 4 5

52. Eu penso em preocupações relacionadas ao trabalho enquanto estou em casa.

1 2 3 4 5

53. Ouço falar de pessoas relacionadas ao meu trabalho enquanto estou em casa.

1 2 3 4 5

54. Eu paro no meio de minhas atividades domésticas para resolver um problema de trabalho.

1 2 3 4 5

55. Cuido dos negócios relacionados ao trabalho enquanto estou em casa.

1 2 3 4 5

56. Posso chegar e sair de casa quando quero.

1 2 3 4 5

57. Sou livre para cumprir minhas responsabilidades familiares durante as horas em que for mais adequado para minha agenda.

1 2 3 4 5

58. Eu poderia facilmente trabalhar mais um dia, se quisesse.

1 2 3 4 5

59. Minha família me permite realizar projetos de trabalho nos minutos livres em casa

1 2 3 4 5

60. Meus relacionamentos no trabalho são muito próximos, talvez até íntimos.

1 2 3 4 5

61. Muitas das pessoas de quem sou mais próximo são colegas do trabalho.

1 2 3 4 5

62. Quando um colega de trabalho deixa a empresa, a presença deles (não apenas o trabalho que eles fazem) deixa saudades.

1 2 3 4 5

63. O sentimento geral em torno do trabalho é que relacionamentos íntimos com outras pessoas são a melhor parte da vida profissional.

1 2 3 4 5

64. Gosto muito das pessoas com quem trabalho.

1 2 3 4 5

65. Eu sou o responsável pelas minhas atividades no trabalho.

1 2 3 4 5

66. Eu determino onde alocar meu tempo e minhas energias no trabalho.

1 2 3 4 5

67. Outros direcionam como eu gasto meu tempo no trabalho.

1 2 3 4 5

68. Posso escolher o que faço no trabalho.

1 2 3 4 5

69. Outros dirigem minhas atividades no trabalho.

1 2 3 4 5

70. Muitas das pessoas de quem sou mais próximo são familiares

1 2 3 4 5

71. Quando um membro da família se vai, a presença deles (não apenas o trabalho deles) fazem muita falta

1 2 3 4 5

72. Relacionamentos próximos com outras pessoas são a melhor parte da vida familiar

1 2 3 4 5

73. Gosto muito das pessoas da família

1 2 3 4 5

74. Eu sou responsável pelas minhas atividades em casa

1 2 3 4 5

75. Eu determino onde alocar meu tempo e energias em casa

1 2 3 4 5

76. Outros direcionam como passo meu tempo em casa

1 2 3 4 5

77. Posso escolher o que faço em casa

1 2 3 4 5

78. Outros direcionam minhas atividades em casa

1 2 3 4 5

D) ESCALA ESTRESSE TECNOLÓGICO

79. Sou forçado pela tecnologia a fazer mais trabalho do que posso suportar.

1 2 3 4 5

80. Sou forçado pela tecnologia a trabalhar com cronogramas muito apertados.

1 2 3 4 5

81. Sou forçado a mudar meus hábitos de trabalho para me adaptar às novas tecnologias.

1 2 3 4 5

82. Tenho uma carga de trabalho maior devido à maior complexidade da tecnologia.

1 2 3 4 5

83. Tenho que estar em contato com meu trabalho mesmo durante minhas férias por causa da tecnologia

1 2 3 4 5

84. Tenho que sacrificar meu tempo de férias e finais de semana para me manter atualizado sobre as novas tecnologias.

1 2 3 4 5

85. Sinto que minha vida pessoal está sendo invadida pela tecnologia.

1 2 3 4 5

86. Não sei o suficiente sobre tecnologia para realizar meu trabalho de maneira satisfatória.

1 2 3 4 5

87. Preciso de muito tempo para entender e usar novas tecnologias.

1 2 3 4 5

88. Não encontro tempo suficiente para estudar e atualizar minhas habilidades de tecnologia.

1 2 3 4 5

89. Descobri que recém contratados na organização sabem mais sobre tecnologia do que eu.

1 2 3 4 5

90. Geralmente acho muito complexo entender e usar novas tecnologias.

1 2 3 4 5

91. Sinto uma ameaça constante à segurança do meu emprego devido às novas tecnologias.

1 2 3 4 5

92. Tenho que atualizar constantemente minhas habilidades para evitar ser substituído.

1 2 3 4 5

93. Sou ameaçado por colegas de trabalho com habilidades de tecnologia mais recentes.

1 2 3 4 5

94. Sinto que há menos compartilhamento de conhecimento entre os colegas de trabalho por medo de serem substituídos.

1 2 3 4 5

95. Sempre há novos desenvolvimentos nas tecnologias que usamos em nossa organização.

1 2 3 4 5

96. Existem mudanças constantes na tecnologia da empresa (software, ERP, aplicativos)

1 2 3 4 5

97. Existem mudanças constantes de hardware em nossa organização.

1 2 3 4 5

98. Existem atualizações frequentes nas redes de computadores em nossa organização. *

1 2 3 4 5

E) ESCALA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

99. Eu sinto que estou recebendo uma quantia justa pelo trabalho que faço.

1 2 3 4 5

100. Há realmente poucas chances de promoção no meu trabalho.

1 2 3 4 5

101. Meu supervisor (a) é bastante competente em seu trabalho.

1 2 3 4 5

102. Eu não estou satisfeito com os benefícios que eu recebo

1 2 3 4 5

103. Quando faço um bom trabalho, recebo o reconhecimento da forma como eu deveria receber.

1 2 3 4 5

104. Muitas de nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.

1 2 3 4 5

105. Gosto das pessoas com quem trabalho.

1 2 3 4 5

106. Às vezes sinto que meu trabalho é sem significado.

1 2 3 4 5

107. As comunicações parecem boas dentro da organização na qual trabalho

1 2 3 4 5

108. Na empresa na qual trabalho, os aumentos salariais são raros e distantes entre si.

1 2 3 4 5

109. Aqueles que se saem bem no trabalho permanecem com uma boa chance de ser promovido.

1 2 3 4 5

110. Meu supervisor é injusto comigo.

1 2 3 4 5

111. Os benefícios que recebemos são tão bons quanto os que são oferecidos na maioria das outras organizações.

1 2 3 4 5

112. Não sinto que o trabalho que faço é apreciado.

1 2 3 4 5

113. Meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados pela burocracia.

1 2 3 4 5

114. Acho que tenho que trabalhar mais duro do que deveria, por causa da competência das pessoas com quem trabalho.

1 2 3 4 5

115. Gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.

1 2 3 4 5

116. Os objetivos desta organização não são claros para mim.

1 2 3 4 5

117. Eu me sinto pouco valorizado pela organização quando penso sobre o quanto ela me paga.

1 2 3 4 5

118. As pessoas são promovidas tão rápido aqui na empresa, quanto são em outras organizações.

1 2 3 4 5

119. Meu supervisor mostra pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.

1 2 3 4 5

120. O pacote de benefícios que temos é equitativo.

1 2 3 4 5

121. Existem poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.

1 2 3 4 5

122. Tenho muito que fazer no trabalho.

1 2 3 4 5

123. Eu gosto de meus colegas de trabalho.

1 2 3 4 5

124. Muitas vezes sinto que não sei o que está acontecendo com a organização.

1 2 3 4 5

125. Eu tenho um sentimento de orgulho em fazer o meu trabalho.

1 2 3 4 5

126. Me sinto satisfeito com minhas chances de aumentos salariais.

1 2 3 4 5

127. Existem benefícios que não temos, mas que deveríamos ter.

1 2 3 4 5

128. Gosto do meu supervisor.

1 2 3 4 5

129. Eu trabalho com "muita papelada"

1 2 3 4 5

130. Sinto que meus esforços não são recompensados do jeito que eles deveriam ser.

1 2 3 4 5

131. Estou satisfeito com minhas chances de promoção.

1 2 3 4 5

132. Há muitas brigas e disputas no trabalho.

1 2 3 4 5

133. Meu trabalho é agradável.

1 2 3 4 5

134. As atribuições de trabalho muitas vezes não são explicadas de forma completa.

1 2 3 4 5