

**AS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO CONTEXTO DO TELETRABALHO: UM ENSAIO
ACERCA DAS DIMENSÕES QUE IMPACTAM A PERCEPÇÃO DO TELETRABALHADOR**

JESSICA VITORINO MARTINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

RENATO MÁXIMO SÁTIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

AS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO CONTEXTO DO TELETRABALHO: UM ENSAIO ACERCA DAS DIMENSÕES QUE IMPACTAM A PERCEPÇÃO DO TELETRABALHADOR

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o relatório da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD COVID-19 produzido pelo Instituto Brasileiro de Estatística - IBGE, “única pesquisa em âmbito nacional que permite um acompanhamento detalhado do trabalho remoto no país” (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2021, p.1), o número de brasileiros a adotar o regime de trabalho denominado teletrabalho no ano de 2020 resultou em uma média de aproximadamente oito milhões de pessoas, o que representa, aproximadamente 10% da população nacional (IBGE, 2021).

Apesar dos números ainda representarem um percentual relativamente baixo, o Brasil já ocupa, atualmente, a 3ª posição no ranking de países da América Latina que mais utiliza-se do trabalho remoto (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020b).

Os dados acima evidenciam o cenário atual em que o desenvolvimento da infraestrutura e da tecnologia vem tornando o trabalho mais flexível no tempo e no espaço, levando as organizações a criarem novas estratégias que reflitam as características da força de trabalho contemporânea. (PARADA, 2018).

A modalidade vem sendo adotada inclusive no âmbito do setor público (TASKIN; EDWARDS, 2007), e os dados disponibilizados pelo IBGE apontam um crescente aumento no quantitativo de servidores laborando na modalidade remota. No Brasil, no mês de junho de 2020, havia aproximadamente três milhões de servidores públicos nessa condição, o que representa 24,7% do total, sendo 200 mil a mais se comparado com o mês anterior (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020a).

A modalidade tende a crescer em todas as esferas do poder público e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mensurou em 50,7% o quantitativo de servidores públicos com potencial de exercerem suas atividades em *home office* (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2020a).

Uma das principais razões que desencadeia esse crescimento, seja ele partindo das instituições públicas ou privadas, deve-se à busca por atrair, motivar e reter os trabalhadores mais qualificados da nova geração, os quais apresentam características distintas daquela que a precede, quais sejam os *baby-boomers*, em dois aspectos principais (KWON; JEON, 2020), sendo eles uma maior preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (BERMAN et al., 2019) e sua composição familiar que inclui casais com renda dupla, além de mãe e pai solteiros (KLINGNER; LLORENS; NALBANDIAN, 2015).

Entretanto, a operacionalização dessa modalidade deve ser precedida da análise de aspectos vinculados às condições de trabalho, as relações interpessoais, à produtividade e à satisfação do trabalhador (PARADA, 2018).

Apesar do crescimento mais abrupto percebido no ano de 2020 – ilustrado pelo cenário de pandemia (LOPEZ-LEON; FORERO; RUÍZ-DÍAZ, 2020) –, ainda não está claro de que forma o teletrabalho se relaciona com a saúde e o bem estar do trabalhador (HEIDEN et al., 2020) e faltam estudos que mensurem a satisfação dos teletrabalhadores (SMITH; PATMOS; PITTS, 2018). Além disso, os estudos que tratam da relação entre a satisfação e o teletrabalho utilizam-se de variáveis diversas, de forma que a mensuração se torna demasiadamente

diversificada (SULLIVAN, 2012). Diante desse cenário, questiona-se: Quais fatores e dimensões estão associados à percepção acerca do teletrabalho?

Embora o teletrabalho já tenha se consolidado nas pesquisas acadêmicas, estudos com enfoque no setor público ainda são escassos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2019). Além disso, poucas pesquisas têm sido realizadas no intuito de avaliar de que maneira as tecnologias necessárias à operacionalização da modalidade afetam a vida do servidor (LEWIS, 2013) e há uma escassez específica no que se refere à satisfação com o trabalho desses profissionais (KWON; JEON, 2020). A escassez de trabalhos exclusivamente voltados à percepção associada ao teletrabalho e a gama de variáveis tratadas na literatura como possíveis moderadoras dessa relação resultam num contexto de insipiência no que se refere ao impacto de cada dimensão de características face à satisfação do teletrabalhador.

Ademais, é inegável que a modalidade de trabalho remoto tenha ganhado destaque recente na mídia e também nas pesquisas acadêmicas, haja vista ter sido utilizada como mecanismo de manutenção das atividades laborais em um cenário de pandemia e distanciamento social. (DOMENICO et al., 2020). Entretanto, seu desenvolvimento enquanto consequência das inovações tecnológicas e de novas relações de trabalho não são limitadas somente a um contexto específico.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Partindo do problema de pesquisa apresentado no interím da introdução do trabalho qual seja: “Quais fatores e dimensões estão associados à percepção acerca do teletrabalho?”, parte-se à análise dos objetivos da pesquisa.

O objetivo geral do estudo é determinar quais e quantas dimensões são extraídas da literatura que trata da relação entre a satisfação do trabalhador submetido em regime de teletrabalho. Para tanto, tem-se os seguintes objetivos específicos: Determinar, com base na literatura recente, quais elementos compõem o teletrabalho enquanto regime de trabalho; determinar quais fatores influenciam na satisfação do servidor submetido ao regime de teletrabalho; elaborar um modelo teórico que categorize os fatores em dimensões distintas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A percepção acerca do trabalho

Para muitas pessoas o trabalho é uma fonte central de sua identidade pessoal (JUDGE; KLINGER, 2008). A satisfação no trabalho é definida como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante de um trabalho ou de experiências a ele vinculadas (LOCKE, 1976). Trata-se de um dos construtos mais significativos na psicologia do trabalho e organizacional (HAHN et al., 2016). Ela demonstra o quanto o indivíduo ama o que faz e se sente positivo em relação ao seu trabalho. (KORD et al., 2019).

Com base na teoria de Herzberg, os fatores envolvidos na produção de satisfação com o trabalho distinguem-se daqueles que levam à insatisfação, ou seja, não se opõem um ao outro, de forma que devem ser avaliados separadamente. O contrário de satisfação é a falta de satisfação (PARADA, 2018).

Tal teoria dispõe, ainda, que a motivação é gerada pela busca por satisfação de determinadas necessidades as quais produzem a satisfação no trabalho de maneira que essas duas variáveis – percepção e motivação – estão vinculadas (LÓPEZ, 2005). Inclusive, uma outra teoria bastante aplicável no embasamento dessa dicotomia é a teoria de Maslow, em que

é abordada a hierarquia das necessidades, ao passo que a cada nível que o indivíduo alcança, seu objetivo passa a ser o nível subsequente. Com fulcro nessa concepção de sociedade criou-se a teoria das necessidades que subdivide as aspirações dos seres humanos em três pilares, quais sejam realização, poder e afiliação.

Os indivíduos que aspiram realização são aqueles que buscam alcançar objetivos difíceis por meio do próprio esforço. Geralmente têm dificuldade de trabalhar em equipe e necessitam de feedback e reconhecimento. Já aqueles que almejam o poder necessitam manter uma posição de autoridade ou liderança que os sobreponha às outras pessoas. Por fim, os de filiação buscam evitar conflitos, desejam atender as expectativas dos outros e condicionam sua tomada de decisão à aprovação de terceiros (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

As instituições empregadoras, representadas no presente estudo pelos órgãos públicos, têm como uma das finalidades principais fornecerem um serviço de qualidade para a sociedade. Para tanto, não podem ignorar os fatores que levam à satisfação no trabalho, devendo, portanto, respeitar os diferentes perfis de profissionais e adequar-se às peculiaridades geracionais. Isso porque os servidores públicos representam os órgãos a que estão vinculados estando, portanto, a satisfação desses profissionais pode influenciar diretamente com a prestação do serviço público aos jurisdicionados.

Um dos primeiros passos para a maturação da análise que vincula a percepção do servidor e a efetiva produtividade e desenvolvimento da instituição perpassa a identificação dos fatores que compõem essa sensação de satisfação. Na visão dos autores Caillier (2016) e Kord et al. (2019) a satisfação no trabalho é mensurada com base em aspectos ligados à saúde, bem estar, motivação, estresse, flexibilização de horários e interação familiar-trabalho.

A pesquisa realizada por Raisiene et al. (2020) buscou analisar – dentro da modalidade de teletrabalho – a satisfação dos funcionários contrastando os diversos perfis e suas particularidades. Ao final, os autores sugeriram que o perfil de teletrabalhador mais satisfeito é uma mulher, detentora de ensino superior completo, com 4 a 10 anos de experiência profissional e que trabalha em casa dois dias por semana na área de gestão e administração. Por outro lado, o perfil de servidor mais insatisfeito é o homem com mais de 20 anos de experiência profissional, recém introduzido no contexto de teletrabalho. Em linhas gerais, o estudo verificou que servidores mais jovens e com mais acesso às tecnologias disponíveis estão mais satisfeitos com o trabalho remoto.

Esse estudo corrobora com os resultados encontrados por Bae e Kim (2016) que identificou que os servidores públicos do sexo feminino são mais satisfeitos com o teletrabalho do que os servidores do sexo masculino.

A pesquisa realizada por Román, Rodríguez e Jaramillo (2018) tratou exclusivamente do uso de equipamentos tecnológicos face à satisfação do funcionário. Os resultados indicam impacto positivo, mas os autores ressaltam que a pesquisa se limitou a analisar o uso dos dispositivos exclusivamente em horário e ambiente de trabalho, ao tempo em que ressaltou que, num cenário diferente, os resultados poderiam ser contrários de forma que o funcionário passasse então a ter a sensação de que está sempre conectado e disponível. O contexto hipotetizado pelos autores se assemelha muito ao cenário dos teletrabalhadores, de forma que a sensação de jornada ininterrupta pode ser evidenciada como um ponto negativo dessa modalidade e, conseqüentemente, inversa à sensação de satisfação do teletrabalhador.

Os estudos que analisam a modalidade em sua amplitude também evidenciam razões de diferentes dimensões. A revisão bibliográfica realizada pelos autores Rocha e Amador (2018) abarcou algumas das vantagens e desvantagens do teletrabalho. As conclusões apresentadas corroboram o estudo de caso realizado por Hau Todescat (2018), em que os autores fizeram um

levantamento semelhante, mas com enfoque na percepção dos gestores públicos. Os resultados dessa análise demonstram que, na visão dos entrevistados, o teletrabalho é benéfico por propiciar uma maior interação familiar e diminuir o tempo de tráfego até o local de trabalho. Entretanto, algumas das desvantagens apontadas referem-se à preocupação quanto ao processo de aprendizagem e as possibilidades de progressão na carreira.

Na esfera do governo federal, os autores Filardi, Castro e Zanini (2019) obtiveram resultados semelhantes no que diz respeito às vantagens levantadas por Hau e Todescat em 2018, que aponta como um dos aspectos mais positivos a melhora na qualidade de vida propiciada pela permanência do servidor em ambiente domiciliar. Por outro lado, observa-se um crescimento no rol de desvantagens apontadas, que passou, nessa análise, a incluir os problemas de isolamento profissional e limitação de infraestrutura e sistema, tendo estas últimas merecido atenção exclusiva no estudo de Medeiros et al., (2020).

A pesquisa quantitativa realizada por Parada (2018) contrastou a satisfação dos funcionários com os aspectos vinculados à nova rotina, tais como treinamento, condições ambientais, independência no trabalho, possibilidades de promoção, estabilidade e relacionamento com o supervisor. Os resultados demonstram que os funcionários que laboram dessa maneira se dizem mais satisfeitos que aqueles que o fazem presencialmente.

Corroborando a escolha das variáveis elencadas no estudo de Parada (2018), os autores Kwon Jeon (2020), ressaltam em sua obra que os relacionamentos formais e informais dentro do ambiente de trabalho e os preceitos adotados por aquela instituição são fatores que afetam a satisfação e motivação dos trabalhadores. Os autores evidenciam ainda que uma das limitações dessa modalidade se dá em decorrência da resistência que alguns gerentes e supervisores demonstram com relação ao teletrabalho e enaltece a necessidade de que a modalidade seja aceita pelos líderes para, então, ser capaz de extrair um melhor desempenho dos funcionários e lhes garantir a satisfação pessoal e profissional pretendida (KWON; JEON, 2020).

Os autores Ferreira et al. (2020) analisaram as relações entre a satisfação e os valores do trabalho, representados pelas variáveis “Realização Profissional”, “Relações sociais”, “Estabilidade” e “Prestígio”. A pesquisa foi realizada com servidores públicos federais e os resultados demonstram que as relações sociais no trabalho representam o valor de maior importância. O prestígio também influenciou positivamente a satisfação, enquanto que a realização profissional não impactou e o quesito estabilidade influenciou negativamente a satisfação no trabalho.

Essa análise corrobora o estudo realizado por Silva, Diniz e Pellizzoni (2020) que avaliou o grau de satisfação de funcionários de uma empresa pública e constatou que as relações sociais dentro do contexto organizacional influenciam positivamente a satisfação com o trabalho.

3.2 Teletrabalho e a satisfação do Teletrabalhador

3.2.1 Contextualização e arcabouço teórico

Uma perspectiva para examinar a relação entre teletrabalho e satisfação no trabalho é a teoria da troca social. De acordo com essa teoria os funcionários se sentem motivados a retribuir a organização a que estão vinculados após receberem benefícios, tais como programas de treinamento e desenvolvimento, capacitação ou suporte gerencial (GOULD-WILLIAMS; DAVIES, 2005). Políticas favoráveis à família, que englobam o teletrabalho ou o trabalho flexível, têm efeitos positivos na motivação organizacional e motivação para o teletrabalho

(BAE; GOODMAN, 2014). O estudo realizado por Bae e Kim (2016) analisou essa relação e coaduna com os preceitos da teoria da troca social.

A teoria neo-institucional também é utilizada para embasar a dicotomia da satisfação frente ao teletrabalho, uma vez que argumenta que as organizações adotam determinados programas e políticas para ganhar legitimidade ao enfrentarem a pressão do ambiente institucional (EDELMAN, 1992). Entretanto, é difícil determinar se as vantagens dessa modalidade superam o custo à saúde do teletrabalhador (TAVARES, 2017).

Apesar da notoriedade do tema, poucos estudos tem se dedicado a avaliar a percepção dos servidores públicos em regime de teletrabalho (KWON; JEON, 2020) e a sua motivação com essa modalidade (CAILLIER, 2016). Além disso, uma limitação na análise dessa temática está vinculada ao fato de que o teletrabalho é amplamente realizado sem que haja uma efetiva implementação desse regime por parte das instituições (BAE; KIM, 2016).

A literatura ainda ressalta a necessidade de cautela na efetiva implementação do teletrabalho, haja vista que, com base nos estudos de Bae Kim (2016) os trabalhadores incapazes de utilizar um programa de teletrabalho existente tendem a ter níveis mais baixos de satisfação que funcionários que não podem utilizar um programa de teletrabalho inexistente, ou seja, a má gestão desse programa pode ensejar num resultado contrário ao esperado.

O estudo realizado por Bae e Kim (2016) analisou a satisfação com o trabalho de servidores públicos federais. Os resultados mostram uma relação positiva entre a adoção organizacional do teletrabalho e o comprometimento e a satisfação dos servidores públicos. Em mesmo sentido, a pesquisa de Caillier (2016) realizada com servidores públicos federais em situação de teletrabalho identificou que quanto maior a frequência de trabalho realizada em ambiente remoto, maior a motivação do servidor.

4 – DISCUSSÃO

4.1 – Categorização das variáveis utilizadas na literatura

As razões que explicam porque algumas experiencias com o teletrabalho geram níveis mais altos de percepção positiva ou negativa do que outras ainda é uma lacuna na literatura (SMITH; PATMOS; PITTS, 2018).

As poucas pesquisas realizadas nos últimos anos que estudam o contexto de teletrabalho associado à percepção do teletrabalhador não são homogêneas, de forma que as razões que levam a uma parte dos teletrabalhadores se verem satisfeitos e uma outra parcela se ver insatisfeito com a modalidade ainda requer estudos complementares (BARUCH, 2001).

Além disso, a satisfação com o teletrabalho é mensurada na literatura de maneira diversa, uma vez que muitos fatores influenciam nessa relação e merecem ser evidenciados. O quadro abaixo apresenta quais aspectos cada pesquisa levou em consideração para mediar a satisfação do teletrabalhador.

Apesar das distinções evidenciadas pelo quadro, todas as produções analisadas tratam da satisfação associada ao teletrabalho e utilizaram o questionário em escala likert como instrumento de coleta de dados.

Quadro 1 – Fatores utilizados para mensurar a satisfação dos teletrabalhadores com o trabalho

Referência	Contexto	Principal Método	Indicadores-Variáveis
Bae; Kim (2016)	Funcionários públicos federais de diversos órgãos estadunidenses que respondem a um questionário anual sobre a percepção do trabalho em diversas dimensões	Regressão Logística	“ <i>Decoupling</i> ” – termo sem tradução literal que representa a possibilidade de uma organização adotar o teletrabalho, mas não oferece condições para que seja de fato implementado; as quatro situações previstas no questionário foram transformadas em fatores e contrastadas com percepção do respondente acerca do teletrabalho
Suh; Lee (2017)	Análise do <i>technostress</i> com base nas respostas de 258 trabalhadores de duas grandes empresas de tecnologia, localizadas na Coreia do Sul, que adotaram programas de teletrabalho	Regressão de mínimos quadrados parciais	Características da infraestrutura tecnológica, autonomia no trabalho, interdependência de tarefas, sobrecarga de trabalho, invasão de privacidade, ambiguidade do papel e características pessoais
Gutierrez-Diez; Aguilar; Howlet, 2018	Teletrabalhadores de Chihuahua, México, entre novembro e dezembro de 2014	Análise descritiva	Flexibilidade de horários, Conciliação da vida profissional e familiar
Parada (2018)	247 teletrabalhadores de diferentes empresas mexicanas	Análise de correlação	Quantidade de trabalho, tarefas no trabalho, treinamento profissional, condições ambientais, independência no trabalho, possibilidades de promoção relacionamento com o supervisor, estabilidade e segurança
Smith; Patmos; Pitts (2018)	384 teletrabalhadores norte-americanos, vinculados a uma gama de setores, que cumpriam os requisitos de perfil estipulados pelos autores e dispuseram-se a responder às questões	Análise descritiva e Correlação Bivariada	Canal de comunicação e características da personalidade (abertura para experiências, conscienciosidade, extroversão, instabilidade emocional, amabilidade)

Kwon; Jeon, 2020	Servidores públicos federais estadunidenses que realizaram teletrabalho durante os anos de 2008 a 2015	Estatística descritiva e análise de correlação	Cultura organizacional voltada para o desempenho do teletrabalhador e o comprometimento e a cooperação dos gestores
------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Após a análise realizada na literatura recente é possível verificar que os autores que trataram a temática utilizaram-se de fatores diferentes para mensurar esse constructo. Isso porque a satisfação é medida e influenciada por muitos aspectos de diferentes dimensões, tais como a saúde, a infraestrutura do local de trabalho, a relação familiar, a relação profissional, que engloba a chefia e os colegas de trabalho e a autoavaliação enquanto indivíduo e profissional.

As dimensões extraídas da presente análise coadunam o estudo realizado por Baruch e Nicholson (1997), que identificou os quatro principais fatores imprescindíveis à viabilidade e eficácia do teletrabalho, sendo estes: 1) adequação tecnológica, que pode ser denominada pela dimensão infraestrutura; 2) capacidade da organização em proceder com a gestão e confiabilidade da modalidade, que pode ser enquadrada pela relação profissional; 3) a interface casa/trabalho, equiparada à dimensão da relação familiar e; 4) a aptidão do indivíduo, que atualmente inclui muitos outros fatores do que aqueles previstos pelos autores em 1997, mas ainda contém aqueles por eles elencados, como os valores, qualidade, necessidades e aptidões.

Figura 1 – Dimensões de fatores que mensuram a percepção do teletrabalhador



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

4.2 – Dimensões extraídas da literatura

4.2.1 – Dimensão Saúde

Um espectro recorrente na literatura diz respeito à saúde dos teletrabalhadores, uma vez que sua comunicação e interação com os demais membros da organização se dá por meio

eletrônico. Inclusive, a sensação de distanciamento é agravada quando o trabalhador já vivenciou uma rotina presencial de trabalho.

Inserido nessa dimensão, o *technostress*, inicialmente mencionado pelos estudos na área da psicologia, é conceituado como o estresse provocado pelo uso recorrente e abundante de tecnologia, capaz de gerar fadiga, dor de cabeça, inquietação e irritabilidade (ARNETZ; WIHOLM, 1997) e é bastante atinente à realidade dos teletrabalhadores.

Na pesquisa realizada por Suh e Lee (2017), os autores evidenciaram quais característica do trabalho aumentam esse estresse e de que maneira essa condição impacta na satisfação do trabalhador submetido ao teletrabalho.

Em uma análise ainda mais aprofundada, os autores Smith, Patmos e Pitts (2018) avaliaram cinco aspectos relacionados à saúde mental afetados pela alteração do ambiente de trabalho. Os autores utilizaram-se de um conceito importado da área da psicologia, denominado “*big five*” que abarca características da personalidade e o contrastaram com a satisfação do teletrabalhador. Os cinco constructos analisados são: abertura para experiências, conscienciosidade, extroversão, instabilidade emocional e amabilidade.

Os aspectos psicológicos não são os únicos relacionados à saúde. O cuidado com o corpo merece atenção nessa dimensão, uma vez que a imersão do trabalhador em ambiente doméstico pode levá-lo ao sedentarismo, conforme pontuado no estudo de Gutierrez-Diez, Aguilar e Howlet (2018), que constatou uma dificuldade por parte dos teletrabalhadores em realizarem exercícios físicos.

A pesquisa realizada por Tavares (2017) agrupou em quatro categorias os problemas de saúde associados ao teletrabalho, sendo eles: problemas musculoesqueléticos; isolamento e depressão; estresse e excesso de trabalho dentre outros – exemplificado pelas doenças cardiovasculares, gastrointestinais e até o câncer. Em sentido semelhante, os autores Abbad et al. (2019) sugerem a realização de pesquisas em âmbito nacional que averigüe as questões de saúde relacionadas ao teletrabalho, além de frisar aspectos importantes nessa abordagem tais como motivação e a relação dos servidores públicos submetidos a esse regime de trabalho.

4.2.2 – Dimensão Infraestrutura

Um dos aspectos limitadores da adoção e operacionalização do teletrabalho diz respeito à estrutura infraestrutura das organizações e dos próprios trabalhadores para executarem essas atividades de maneira remota. Na análise realizada por Bae e Kim (2016), essa limitação foi tratada sob o prisma das organizações governamentais estado-unidenses que visam a implementação do teletrabalho, e o fazem com fulcro na legislação americana vigente – que permite essa implementação – mas não operacionalizam a modalidade em decorrência de conflitos internos ou falta de recursos, causando, portanto, uma expectativa frustrada no trabalhador que tenciona desenvolver suas atividades de forma remota.

Conquanto a pesquisa de Suh e Lee (2017) esteja mais vinculada à dimensão da saúde – por tratar do *technostress* – alguns fatores vinculados à infraestrutura são igualmente evidenciados, tais como a conectividade com a internet na velocidade e disponibilidade e conectividade pretendida, além da própria de equipamentos, muitas vezes não disponíveis em ambiente domiciliar.

Em sentido semelhante, a análise de Smith, Patmos e Pitts (2018) avaliou os canais de comunicação do funcionário com a sede da unidade a que está vinculado, uma vez que,

justamente em decorrência da dependência por aparelhagem e tecnologia, esse contato pode ser ainda mais dificultado.

Os elementos que compõem a dimensão da infraestrutura não estão ligados exclusivamente às questões físicas e estruturais das organizações, ao passo que uma limitação pontuada no estudo de Parada (2018) diz respeito à dificuldade de promover treinamentos e fomentar a aptidão dos funcionários diante das novas tecnologias.

Ainda no estudo de Parada (2018), a autora tratou da limitação das condições ambientais como determinante à satisfação do teletrabalhador. A autora pontuou que o ambiente domiciliar tende a ser mais silencioso que a estrutura física das organizações de forma que, neste trabalho, a infraestrutura atuou como determinante à satisfação, mas figurou como aspecto positivo do teletrabalho.

4.2.3 Dimensão Relação Familiar

A preocupação com a estrutura familiar do trabalhador deve ser prioritária para a gestão das organizações. Na visão de Bae e Kim (2016), existe uma pressão do mercado de trabalho contemporâneo para a adoção de políticas favoráveis à família e que facilitem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário. Inclusive, uma das principais razões que levam aos teletrabalhadores a preferirem essa modalidade de trabalho vincula-se à possibilidade de flexibilizar as demandas e conciliá-las às atividades domésticas e à relação familiar (GUTIERREZ-DIEZ; AGUILAR; HOWLET, 2018).

A pesquisa dos autores Gutierrez-Diez, Aguilar e Howlet (2018) abarcou em sua análise alguns aspectos que se relacionam a essa proximidade, tais como a permanência em um ambiente domiciliar, o equilíbrio entre o trabalho pessoal e doméstico e o bem-estar familiar diante desse contexto.

Essa perspectiva de proximidade com a família como consequência benéfica do teletrabalho também é apresentada no estudo de Parada (2018) que constatou que o bem estar dos funcionários vincula-se à quantidade de tempo em que eles podem dedicar-se à família uma vez que desenvolvem suas atividades em ambiente domiciliar.

4.2.4 – Dimensão Relação Profissional

A relação entre o gestor e o funcionário em um contexto de trabalho à distância sofre algumas alterações que devem ser analisadas quando da mensuração da satisfação com o trabalho. Um aspecto vinculado a essa vertente diz respeito à capacidade de controle das tarefas que vêm sendo realizadas.

O estudo de Parada (2018), enfocou nessa dimensão ao tratar da diminuição de mecanismos de controle por parte dos gestores quando o colaborador está inserido num contexto de teletrabalho. Na visão da autora, a estrutura física das organizações, associada à obrigatoriedade de carga horária, promovem uma sensação supervisão, enquanto que o ambiente domiciliar garante uma certa autonomia ao funcionário. Na visão da autora é necessário que os gestores abandonem o modelo de controle tradicional e se atentem aos resultados produzidos.

Os autores Kwon e Jeon (2020) analisaram essa dimensão em maior profundidade e focaram seus estudos na compreensão do impacto dessa cultura voltada para os resultados e no comprometimento dos gestores face às peculiaridades do cenário de trabalho remoto.

Em suma, o convívio com os colegas de trabalho e, principalmente, com a chefia tem bastante relevância na vida do profissional e não podem ser minimizados em uma análise relacionada à satisfação do funcionário.

4.2.5 – Dimensão Autoavaliação

Os aspectos vinculados a autoavaliação tendem a ser os mais abstratos, entretanto não deixam de ser relevantes à análise da satisfação do trabalhador. Para fins de enquadramento dentro das dimensões sugeridas, levou-se em consideração, no caso da autoavaliação, quais aspectos o trabalhador analisa enquanto ser humano dotado de livre arbítrio, desejos e planos na avaliação da sua satisfação com o trabalho.

Nas obras de Suh e Lee (2017) e Gutierrez-Diez, Aguilar e Howlet (2018), os autores evidenciam a sensação de falta de privacidade ocasionada pelo teletrabalho. Trazendo essa análise para a sociedade moderna, essa sensação decorre da prática natural de comunicação para fins de trabalho por meio de mecanismos pessoais. À medida que o trabalhador passa a utilizar, por exemplo, o próprio celular para solucionar demandas profissionais, a ideia de estar constantemente próximo ao aparelho pode causar um sentimento de comprometimento com o trabalho em tempo integral.

Ainda em mesmo sentido, essa proximidade com as tecnologias e a ideia pacificada de que o avanço tecnológico propicia rapidez, agilidade e produtividade, pode levar ao trabalhador a se pressionar a obter resultados mesmo que ele não esteja numa situação propícia para tal. Novamente trazendo para contexto atual, a tecnologia poderia, portanto, contribuir para uma segregação de uma parcela dos trabalhadores que estão completamente aptos a operacionalizá-la e aqueles que ainda enfrentam dificuldades, resultando numa sensação de insatisfação por parte desse último grupo.

Outro aspecto vinculado a essa dimensão está ligada à própria percepção enquanto profissional, uma vez que o distanciamento da rotina da organização a que o funcionário está vinculado o leva a refletir sobre sua importância no contexto profissional, o distanciamento com a chefia e quais as possíveis consequências desse contexto. O estudo de Parada (2018) pontuou esse aspecto ao analisar a satisfação dos teletrabalhadores.

5 - CONCLUSÃO

O conceito de teletrabalho e sua respectiva aplicabilidade, bem como os fatores associados à satisfação no teletrabalho vem sofrendo consideráveis alterações por parte da sociedade. É inegável a contribuição das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) no avanço da modalidade, principalmente nos últimos anos. Considerando a pandemia causada pela covid-19 que acelerou a adoção do teletrabalho em instituições públicas e privadas, observa-se a atualidade e importância do tema em questão.

O tema, inclusive, vem ganhando bastante espaço na literatura. Por meio de pesquisa ampla na base de dados SCOPUS, é possível verificar que os resultados para o termo “telework” inserido em título, resumo ou palavras-chaves, já somam 955 (novecentos e cinquenta e cinco) resultados, sendo 213 datados dos anos de 2020 a 2021, o que demonstra com clareza não tão somente a atualidade da temática, mas também as múltiplas discussões que a permeiam.

Apesar do expressivo montante de produções científicas que tratam do teletrabalho, a satisfação do teletrabalhador ainda é um tema que encontra pouca incidência na literatura

acadêmica especializada, de forma que, adicionado o vocábulo “*satisfaction*” à busca, a lista soma apenas 82 (oitenta e dois) resultados.

Ainda que os resultados obtidos por meio de busca em bases de dados forneçam apenas um direcionamento com relação aos temas, uma vez que, eventualmente, não traduzem de forma completa a literatura existente e/ou evidenciem uma ou outra produção alheia ao tema efetivamente buscado, os resultados acima apresentados já indicariam por si só a necessidade de aprofundamento nessa relação, principalmente após um grande marco histórico na adoção e execução do teletrabalho, tal como a pandemia do coronavírus.

Partindo dessa análise, o presente estudo avaliou alguns dos artigos científicos que objetivam analisar e mensurar a relação entre a satisfação e o teletrabalho de forma a extrair possíveis semelhanças e diferenças que possam subsidiar futuras análises. Os resultados, evidenciados pelo quadro 1, demonstram que, ainda que a ideia central das produções seja semelhante, ou seja, tratem de estudos quantitativos, cujo instrumento de coletas de dados seja o questionário em escala *likert* e que busque analisar e mensurar a satisfação do teletrabalhador, há uma distinção clara no que se refere à dimensão dessa análise e percepção.

Com base nisso, propôs-se cinco dimensões distintas, que podem ou não ser analisadas juntas, sendo elas: saúde, infraestrutura, relação familiar, relação profissional e autoavaliação. Ainda que essa distinção pareça evidente em um primeiro momento, a grande problemática que a engloba vincula-se à impossibilidade de contrastar os resultados que mensurem essa relação. Isso porque, tem-se, após uma leitura aprofundada da literatura atualizada, a ideia de que os resultados encontrados são diferentes e/ou incongruentes, haja vista que parte dos autores encontram relação positiva e outra parcela defende a relação negativa entre os construtos “satisfação” e “teletrabalho”.

O presente ensaio inicia uma discussão, ainda muito embrionária, mas tempestiva, no que se refere à própria análise da literatura, uma vez que, sugere a classificação das produções científicas em dimensões específicas para, enfim, contrastar os resultados e idiosincrasias de cada contexto, país, organização e percepção no que se refere à satisfação quanto ao teletrabalho. Considerando que o presente estudo se limitou a levantar as dimensões existentes na literatura, sugere-se a produção de uma revisão sistemática da literatura por dimensão, de forma a evidenciar em quais dessas há, de fato, divergência de resultados e suas possíveis razões.

Além disso, verifica-se uma aparente necessidade em mensurar qual/quais das dimensões mais impactam na satisfação do teletrabalhador, de forma a subsidiar políticas institucionais que deem mais atenção àquelas dimensões que de fato podem vir a resultar em aumento de produtividade e retenção de mão de obra qualificada, duas grandes motivações para a implementação do teletrabalho, por exemplo.

Por fim, com base na literatura avaliada, constata-se a necessidade de estudos qualitativos vinculados ao tema, com sugestão de que esse último suceda os primeiros apresentados, como forma de avaliar, ainda com mais profundidade, de que maneira cada dimensão impacta na percepção e avaliação do teletrabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, Gardênia da Silva et al. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772–780, 2019.
- ARNETZ, Bengt B; WIHOLM, Clairy. Technological stress: Psychophysiological symptoms in modern offices. **Journal of psychosomatic research**, v. 43, n. 1, p. 35–42, 1997.
- BAE, Kwang Bin; GOODMAN, Doug. The influence of family-friendly policies on turnover and performance in South Korea. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 4, p. 520–542, 2014.
- BAE, Kwang Bin; KIM, Dohyeong. The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? **American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 356–371, 2016.
- BARUCH, Yehuda. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 2, p. 113–129, 2001.
- BARUCH, Yehuda; NICHOLSON, Nigel. Home, sweet work: Requirements for effective home working. **Journal of general management**, v. 23, n. 2, p. 15–30, 1997.
- BERMAN, Evan M et al. **Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems**. CQ Press, 2019.
- CAILLIER, James Gerard. Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? **Public Organization Review**, v. 16, n. 4, p. 461–476, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11115-015-0318-y>>.
- DOMENICO, Laura Di et al. **Expected impact of school closure and telework to mitigate COVID-19 epidemic in France**. . Paris, 2020. Disponível em: <www.epicx-lab.com/covid-19.html>.
- EDELMAN, Lauren B. Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. **American journal of Sociology**, v. 97, n. 6, p. 1531–1576, 1992.
- FERREIRA, Sonia Duarte et al. Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 38, p. 3608–3631, 2020.
- FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2019.
- GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O teletrabalho no setor público e privado na pandemia : potencial versus evolução e desagregação do efetivo**. . Brasília, 2020a.
- _____. **O trabalho remoto e a pandemia : o que a pndad covid- 19 nos mostrou**. Carta de Conjuntura, Ipea. 2021.
- _____. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. IPEA, 2020b. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35873&Itemid=3>.
- GOULD-WILLIAMS, Julian; DAVIES, Fiona. Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. **Public**

Management Review, v. 7, n. 1, p. 1–24, 2005.

GUTIERREZ-DIEZ, Maria del Carmen; AGUILAR, Alma Lilia Sapien; HOWLET, Laura Cristina Pinon. Telework as a Labor Satisfaction Strategy. Findings in Emerging Economies. **European Scientific Journal, ESJ**, v. 14, n. 22, p. 1, 2018.

HAHN, Elisabeth et al. The Heritability of Job Satisfaction Reconsidered: Only Unique Environmental Influences Beyond Personality. **Journal of Business and Psychology**, v. 31, n. 2, p. 217–231, 2016.

HAU, Francieli; TODESCAT, Marilda. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/601>>.

HEIDEN, Marina et al. Telework in academia: associations with health and well-being among staff. **Higher Education**, 2020.

IBGE. **PNAD COVID.pdf**. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>.

JUDGE, Timothy A; KLINGER, Ryan. Job satisfaction: Subjective well-being at work. **Sci. Subj. well-being**. New York, NY, US: Guilford Press, 2008. p. 393–413.

KLINGNER, Donald; LLORENS, Jared J; NALBANDIAN, John. **Public personnel management**. [S.l.]: Routledge, 2015.

KORD, Hamed et al. Review and Analysis of Telework Perspective in the Administrative Systems. **Dutch Journal of Finance and Management**, v. 1, n. 2, p. 1–7, 2019.

KWON, Myungjung; JEON, So Hee. Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 1, p. 36–55, 2020.

LEWIS, Robert A. The Influence of Information Technology on Telework: The Experiences of Teleworkers and Their Non-Teleworking Colleagues in a French Public Administration. **International Journal of Information and Education Technology**, v. 3, n. 1, p. 32–35, 2013.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. **Handbook of industrial and organizational psychology**, 1976.

LOPEZ-LEON, Sandra; FORERO, Diego A.; RUÍZ-DÍAZ, Paola. Recommendations for working from home during the COVID-19 pandemic (and beyond). **Work**, v. 66, n. 1, p. 371–375, 2020.

LÓPEZ, Julio. Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg. **Gestión en el Tercer Milenio**, v. 8, n. 15, p. 25–36, 2005.

MCSHANE, Steven L; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional-6**. AMGH Editora, 2014.

MEDEIROS, Breno Pauli et al. O uso do ciberespaço pela administração pública na pandemia da COVID-19: diagnósticos e vulnerabilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 650–662, 2020. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81878>>.

PARADA, Ana Isabel Ordóñez. Factors That Influence Job Satisfaction Of Teleworkers: Evidence From Mexico. **Global Journal of Business Research**, v. 12, n. 1, p. 41–49, 2018.

- RAIŠIENE, Agota Giedre et al. Working from home-Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 13, 2020.
- ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.
- ROMÁN, Sergio; RODRÍGUEZ, Rocío; JARAMILLO, Jorge Fernando. Are mobile devices a blessing or a curse? Effects of mobile technology use on salesperson role stress and job satisfaction. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 651–664, 2018.
- SILVA, Daniel dos Santos; DINIZ, Ionara Sarafé Ferreira Nobrega; PELLIZZONI, Livia Nogueira. Satisfação no trabalho em uma empresa pública: Uma análise explicativa com funcionários do transporte público. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 4, p. 173–197, 2020.
- SMITH, Stephanie A.; PATMOS, Alyssa; PITTS, Margaret J. Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. **International Journal of Business Communication**, v. 55, n. 1, p. 44–68, 2018.
- SUH, Ayoung; LEE, Jumin. Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. **Internet Research**, v. 27, n. 1, p. 140–159, 2017.
- SULLIVAN, Cath. Remote working and work-life balance. **Work Qual. life**. Springer, 2012. p. 275–290.
- TASKIN, Laurent; EDWARDS, Paul. The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 195–207, 2007.
- TAVARES, Aida Isabel. Telework and health effects review. **International Journal of Healthcare**, v. 3, n. 2, p. 30, 2017.