

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIA E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

## **Preditores de satisfação do teletrabalhador**

ELIENAY EIKO RODRIGUES UMEKAWA

RIBEIRÃO PRETO

2022

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIA E LETRAS DE RIBEIRÃO PRETO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ELIENAY EIKO RODRIGUES UMEKAWA

**Preditores de satisfação do teletrabalhador**

Tese apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como parte das exigências para obtenção do título de Doutora em Ciências, obtido no Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia em Saúde e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Thaís Zerbini

**Versão Corrigida.**

RIBEIRÃO PRETO

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Umekawa, Elienay Eiko Rodrigues

Teletrabalho: fatores que influenciam a atuação profissional.

Ribeirão Preto, 2022.

273 p. : il.; 30 cm

Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Psicologia.

Orientadora: Zerbini, Thaís

1. Teletrabalho. 2. Desenho do Trabalho. 3. Satisfação profissional.

Nome: Umekawa, E. E. R.

Título: Preditores de satisfação do teletrabalhador

Tese apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências, Área: Psicologia.

Aprovada em:

Banca Examinadora:

Prof.(a) Dr.(a) \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*“Porque Dele e por Ele, e para Ele,  
são todas as coisas; glória, pois,  
a Ele eternamente. Amém”*  
(Romanos 11: 36)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Senhor Jesus Cristo, fonte do mais sublime e genuíno amor. Autor e consumidor de todas as obras, sem O qual este trabalho jamais teria sido possível.

Aos meus amados pais, Dalva e Kou. Toda minha gratidão é ínfima face ao afeto, carinho, amizade, compreensão e cuidado que sempre dedicaram a mim.

Aos meus estimados avós, Hanna, Shigueo, Terezinha e João, pelo legado deixado em meu coração.

Ao meu querido tio José Antônio, exemplo de desprendimento e perseverança.

À minha orientadora Thaís Zerbini, por estar sempre disponível compartilhando conhecimentos e ofertando acolhida em momentos difíceis.

Aos membros integrantes da banca examinadora, pela leitura cuidadosa do material e prestimosos apontamentos.

Aos meus colegas do Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho (LabPOT), pelas trocas tecidas e colaboração.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a consecução deste trabalho.

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas	ix
Lista de Figuras	x
Resumo	xi
Abstract	xii
Apresentação	1
Capítulo 1. SATISFAÇÃO NO (TELE)TRABALHO	7
Capítulo 2. TELETRABALHO: DEFINIÇÕES, CARACTERÍSTICAS E AÇÕES PÚBLICAS	29
Objetivo do capítulo 2	29
Capítulo 3: ANÁLISE DOS ACHADOS DE PESQUISA NA LITERATURA CIENTÍFICA	66
Objetivo do capítulo 3	66
3.1. Busca bibliográfica: descrição de percurso	66
3.2. Componentes do modelo de investigação: achados de pesquisa	69
3.2.1. Características da clientela	69
3.2.1.1. Desenho do trabalho: definições e características	70
3.2.1.2. Resultados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho	94
CAPÍTULO 4: CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA	126
Objetivo do capítulo 4	126
4.1. Delimitação do problema, objetivos de pesquisa e modelo de investigação	126
4.2. Características da população e amostra	128
4.3. Instrumentos de medida	131
4.4. Procedimentos de coleta de dados	131
4.5. Considerações éticas	132
4.6. Procedimentos de análise de dados	133
4.6.1. Procedimentos de análises exploratórias das estruturas empíricas dos questionários	133
4.6.2. Procedimentos de análise dos testes de regressão múltipla	137
Capítulo 5: RESULTADOS E DISCUSSÃO	140
Objetivo do capítulo 5	140
5.1. Adaptação e validação dos instrumentos de medida	140
5.2. Análises descritivas	140
5.2.1. Desenho do Trabalho	141
5.2.2. Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho (QSTele)	149
5.3. Análises exploratórias fatoriais das estruturas empíricas dos questionários	153
5.3.1. Desenho do Trabalho	154
5.3.2. Satisfação Profissional no Teletrabalho	161
5.3.3. Síntese dos resultados: verificação de evidências de validade dos instrumentos	167
5.4. Análises de regressão múltipla	168
Capítulo 6: DISCUSSÕES	179
Objetivo do capítulo 6	179
6.1. Discussões dos resultados de análises exploratórias fatoriais dos instrumentos	179
6.2. Discussões dos resultados das análises de regressão	184
Capítulo 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	194
Referências Bibliográficas	198

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Categorias de satisfação presentes em ferramentas de medida levantadas por Callefí (2022)	26
Tabela 2. Principais vantagens advindas da adoção do Teletrabalho	34
Tabela 3. Principais desvantagens decorrentes da adoção do Teletrabalho	43
Tabela 4. Distribuição dos artigos de acordo com as bases de dados consideradas.	67
Tabela 5. Princípios do Desenho Sociotécnico (Vielma, 2013).	75
Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho	95
Tabela 7. Grupos identificados em revisão internacional sobre Desenho do Trabalho.	109
Tabela 8. Perspectiva Interdisciplinar do Desenho do Trabalho.	110
Tabela 9. Perfil da amostra de trabalhadores que desempenham suas atividades profissionais por meio do Teletrabalho.	129
Tabela 10. Resumo das informações sobre os instrumentos a serem utilizados na pesquisa.	131
Tabela 11. Resultados descritivos de Desenho do Trabalho	142
Tabela 12. Resultados descritivos de Satisfação Profissional no Teletrabalho	150
Tabela 13. Valores próprios empíricos e aleatórios dos primeiros dez componentes de Desenho do Trabalho.	156
Tabela 14. Estrutura empírica da escala de Desenho do Trabalho	158
Tabela 15. Valores próprios empíricos e aleatórios dos primeiros dez componentes de Satisfação Profissional no Teletrabalho.	163
Tabela 16. Estrutura empírica da escala de Satisfação Profissional no Teletrabalho	164
Tabela 17. Resumo das informações acerca das ferramentas de pesquisa.	168
Tabela 18. Regressão múltipla padrão para o Modelo A.	170
Tabela 19. Regressão múltipla padrão para o Modelo B.	173
Tabela 20. Regressão múltipla padrão para o Modelo C.	176

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos causais da satisfação laboral segundo a teoria de Locke, segundo Almeida (2017).	17
Figura 2. Localização geográfica das organizações brasileiras adeptas do Teletrabalho.	52
Figura 3. Principais ganhos advindos da implantação do Teletrabalho no cenário organizacional.	52
Figura 4. Porcentagem de trabalhadores realizando teletrabalho/trabalho remoto na UE.	53
Figura 5. Teoria das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1976).	77
Figura 6. Modelo teórico proposto por Parker et al. (2001).	81
Figura 7. Modelo Ampliado do Desenho do Trabalho (Humphrey et al., 2007).	83
Figura 8. Modelo integrativo de Desenho do trabalho (Grant et al., 2010).	85
Figura 9. Características do Desenho do trabalho aferidas pelo <i>Work Design Questionnaire</i> (Morgeson & Humphrey, 2006).	92
Figura 10. Modelo de investigação proposto.	127
Figura 11. Distribuição dos valores próprios ( <i>scree plot</i> ) da escala de Desenho do Trabalho.	156
Figura 12. Distribuição dos valores próprios ( <i>scree plot</i> ) da escala de Satisfação Profissional no Teletrabalho.	162
Figura 13. Modelo A de análise de predição de Propriedades Laborais.	169
Figura 14. Representação do modelo de regressão múltipla para Propriedades Laborais como variável critério.	171
Figura 15. Modelo B de análise de predição de Recompensas e Realizações.	172
Figura 16. Representação do modelo de regressão múltipla para Recompensas e Realização como variável critério.	174
Figura 17. Modelo C de análise de predição de Barreiras ao Teletrabalho.	175
Figura 18. Representação do modelo de regressão múltipla Barreiras ao Teletrabalho como variável critério.	177

## Resumo

**Umekawa, E. E. R. (2022).** *Preditores de satisfação do teletrabalhador.* Tese de Doutorado, Departamento de Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Mudanças recentes na área do trabalho introduzem novas formas de atuação profissional, incluindo a modalidade de teletrabalho, suscitando questões que necessitam ser discutidas acerca de seus impactos para instituições laborais e profissionais. A proposição de iniciativas de atuação profissional fundamentadas no trabalho remoto exige investigar a efetividade das mesmas, bem como os possíveis efeitos desempenhados pelas variáveis atuantes em ofícios de tal natureza, incluindo, para tanto, uma grande e complexa gama de variáveis do ambiente, da tarefa e do indivíduo. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo avaliar a satisfação das funções profissionais de indivíduos em situação de teletrabalho, visando identificar variáveis explicativas entre características do organizacionais (Desenho do trabalho). A revisão de literatura realizada demonstra a urgência em aprofundar pesquisas acerca dos fatores que repercutem na satisfação de trabalhadores remotos no desempenho de suas atribuições profissionais. A amostra foi composta por profissionais que, no ato da coleta de dados, mantinham vínculo empregatício e executavam suas atividades laborais através do teletrabalho. A coleta de dados se deu por meio da aplicação virtual de questionários, tendo respeitados os aspectos éticos envolvidos. Foram realizadas análises descritivas e exploratórias dos dados, bem como análises fatoriais exploratórias e de consistência interna para verificação de evidências de validade dos instrumentos de medida. Os resultados apontaram que todas as escalas são estatisticamente válidas e confiáveis. Intencionando cumprir o objetivo de testagem do modelo proposto foi efetuada a análise de regressão múltipla padrão. Os dados obtidos sugeriram que quanto mais adequados e ajustados são percebidos os elementos relativos aos atributos sócio-técnicos; às propriedades sociais; e às características da tarefa mais expressiva será a possibilidade de que os profissionais envolvidos em iniciativas de trabalho remoto venham a estar satisfeitos e lograr êxito em suas empreitadas profissionais.

**Palavras-chave:** Satisfação; Teletrabalho; Desenho do Trabalho; Estratégias de Aprendizagem Informal no Trabalho; Preditores.

## **Abstract**

**Umekawa, E. E. R. (2022).** *Predictors of teleworker satisfaction*. Ph.D. Thesis, Department of Psychology, University of São Paulo, Ribeirão Preto.

Recent changes in the area of work introduce new forms of professional activity, including teleworking, raising questions that need to be discussed about their impacts on labor and professional institutions. The proposition of professional action initiatives based on remote work requires investigating their effectiveness, as well as the possible effects played by the variables acting in jobs of this nature, including, for this purpose, a large and complex range of variables of the environment, the task and the individual. In this sense, the present study aims to evaluate the satisfaction of the professional functions of individuals in telework situations, aiming to identify explanatory variables between the subject's characteristics (Sociodemographic and Functional; Strategies of informal learning at work), and organizational (Work design). The literature review carried out demonstrates the urgency of deepening research on the factors that affect the satisfaction of remote workers in the performance of their professional attributions. The sample consisted of professionals who, at the time of data collection, had an employment relationship and carried out their work activities through telework. Data collection took place through the virtual application of questionnaires, respecting the ethical aspects involved. Descriptive and exploratory analyzes of the data were performed, as well as exploratory factor analysis and internal consistency to verify evidence of validity of the measurement instruments. The results showed that all scales are statistically valid and reliable. Intending to fulfill the objective of testing the proposed model, a standard multiple regression analysis was performed. The data obtained suggested that the more adequate and adjusted the elements related to socio-technical attributes are perceived; to social properties; and the characteristics of the most expressive task will be the possibility that professionals involved in remote work initiatives will be satisfied and succeed in their professional endeavors.

**Keywords:** Satisfaction; Telework; Work Design; Informal Learning Strategies at Work



## **Apresentação**

Os atuais contextos de trabalho podem ser caracterizados, entre outros elementos, pelas constantes transformações que alteram profundamente suas práticas e instrumentais, bem como exigem dos profissionais envolvidos, elevada capacidade de atualização e adaptação. Tais habilidades não só garantem a empregabilidade interna ou externa do indivíduo, mas se tornam elementos-chave para o acesso e a utilização de ferramentas imprescindíveis à produção e entrega organizacionais.

Tais modificações que perpassam as novas configurações do trabalho também contribuem para o surgimento de novas formas de execução das atividades laborais. Nesse sentido, a ação profissional desenvolvida sob a configuração do Teletrabalho desponta como importante e estratégica alternativa que se propõe a responder às demandas contemporâneas da sociedade.

Ademais, na atualidade, mais do que nunca, encontram-se disponíveis inúmeros recursos que possibilitam que as interações e trocas sociais sejam efetuadas de modo não presencial; dessa feita, torna-se razoável considerar que as relações de trabalho e o próprio exercício laboral também passaram a acompanhar tal linha evolutiva.

Assim, com o advento das tecnologias digitais tanto os domínios laboral e privado passaram a sofrer cruciais revoluções de maneira tal, que o deslocamento do trabalho dos espaços tradicionais – tais como os escritórios físicos das empresas – para o ambiente da vida doméstica, tornou-se símbolo e elemento basilar para a implantação de uma nova lógica de atuação. Investigações acerca do desprendimento das ações profissionais de seu universo habitual para novos contextos ganharam maior contorno a partir do século XX. A exemplo, durante os anos de 1970 e 1980, Jack Nilles e Allan Toffler anteviram que o emprego do futuro seria transposto, a partir do suporte ofertado pelos recursos tecnológicos, para espaços próximos do ambiente familiar dos trabalhadores.

Constata-se que a partir da década de 1990 o mote do Teletrabalho vem sendo cada vez mais debatido, especialmente no campo científico relativo à Administração e Gestão, sendo que notadamente nos últimos anos as produções concernentes às tistemáticas se fazem marcadas por uma maior heterogeneidade de abordagens de

pesquisa envolvendo campos como a Psicologia, Sociologia, Medicina do Trabalho e Direito (Fonseca & Pérez-Nebra, 2012; Pérez-Nebra et al., 2021; Rocha & Amador, 2018).

Ademais, importa considerar que em virtude da pandemia, originada pela disseminação do vírus SARS-CoV-2, que ocasiona a doença COVID-19, e da necessidade de adoção de medidas de enfrentamento à pandemia, o Teletrabalho se tornou o novo preceito da vida profissional. Como exemplo, toma-se o caso da situação dos trabalhadores da União Europeia: no ano de 2009, o índice de indivíduos que teletrabalhavam era, em média, 5,2%, ao passo que em 2019 essa mesma taxa passou para 9%. Além disso, também é possível constatar diferenças marcando as vivências do trabalho remoto entre homens e mulheres, bem entre as diferentes faixas etárias. Nesse sentido, durante a pandemia, observou-se uma maior prevalência das mulheres no Teletrabalho em comparação aos homens. Constatou-se também que à medida que a idade dos profissionais se elevava havia um aumento da proporção de indivíduos que atuavam remotamente – dessa forma, a porcentagem de teletrabalhadores cuja faixa etária variava de 15 a 24 anos era de 2,1%, enquanto que entre as pessoas de 50 a 64 anos, o índice era de 6,6% (Bjursell et al., 2021; Eurostat, 2020).

Ainda, segundo Bjursell et al. (2021) a tendência é que haja um incremento no quantitativo de profissionais que exercem suas atividades por meio da modalidade remota ou híbrida e, conseqüentemente, ocorra alterações na dinâmica social dos locais de trabalho, bem como nas condições na vida laboral nos seus mais variados aspectos. Incorre-se ainda no risco de que as vantagens oriundas do Teletrabalho (tal como a flexibilidade e a aprendizagem ao longo da vida) venham a ser desigualmente ofertados entre ocupações, setores econômicos e nações, acentuando as lacunas observadas nas organizações, sociedades e países.

Muito embora se constate um paulatino aumento do interesse acerca da investigação de questões potencialmente intervenientes no sucesso de iniciativas ligadas ao trabalho executado fora de seus domínios habituais, muito há ainda a ser averiguado e aprofundado sobre tais variáveis a fim de que seja superada a expressiva desconformidade entre o número de pesquisas conduzidas e a quantia de trabalhadores que laboram sob a égide de tal interface.

A despeito dos esforços de pesquisa voltados à elucidação do funcionamento, bem como das implicações dessa modalidade de atuação laboral para os diversos agentes e aspectos envolvidos (Rocha & Amador, 2018), ainda é possível constatar a necessidade da condução de estudos que venham a aferir os resultados do Teletrabalho com especial enfoque à economicidade e eficiência decorrentes da adoção do mesmo, que sinalizem para as expectativas e necessidades dos trabalhadores atuantes, bem como para as condições de trabalho ofertadas.

Ademais, faz-se imprescindível que questões concernentes à gestão do trabalho – tais como o estabelecimento de novos mecanismos de controle e vínculo entre profissionais e empregadores – bem como questões de gênero – predomínio da atuação feminina em tal modalidade – sejam incluídas em agendas de pesquisa e se tornem objetos de análise (Antunes, 2009; Bucater, 2016; Holzmann, 2011; Rosenfield & Alves, 2011; Tremblay, 2012). A suplantação de tais questionamentos é tida como fundamental ao exitoso estabelecimento de tal regime laboral, bem como à potencialização dos efeitos positivos da adoção do Teletrabalho (Oliveira & Pantoja, 2020; Rocha & Amador, 2018).

Em observância à tendência internacional relativa às práticas gerenciais instituídas em contextos de trabalho, verifica-se no Brasil a adoção, por diversos setores da sociedade, da modalidade de Teletrabalho enquanto tentativa de modernizar suas estruturas e entregas organizacionais.

Portanto, nessa esteira, as instituições laborais vêm dedicando esforços na implantação e aperfeiçoamento da modalidade de Teletrabalho em seus âmbitos de atuação. Uma extensa série de razões justifica a adoção de tal medida, sendo a mesma decorrente de necessidades identificadas, tais como: (i) renovação da política de gestão de pessoas como forma de estimular o desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores; (ii) estímulo ao aumento da produtividade sem prejuízo da qualidade da prestação dos serviços; (iii) promoção da modernização e a melhoria contínua dos processos de trabalho; (iv) verificação quanto ao consumo, por algumas atividades laborais, de maior esforço individual, tornando dispensável a inter-relação pessoal para sua execução.

É possível perceber que a prática do Teletrabalho emerge como uma saída aos

desafios já mencionados, requerendo, para sua efetiva adoção, um conjunto de medidas que garanta sua viabilidade e efetividade. Tendo em vista a relevância e a complexidade deste tema para a sociedade, torna-se de fundamental importância a detida investigação de variáveis que possam interferir no êxito de tal empreitada.

Assim, pensando ser esta uma tendência cada vez mais vigorosa no cerne das instituições brasileiras, o presente estudo se propôs a averiguar a ação de possíveis variáveis intervenientes sobre o modo como os teletrabalhadores percebem a satisfação com a execução de suas atividades profissionais. À luz das alterações que atravessam e afetam as organizações de trabalho – tal como as transformações nos modelos de produção, a flexibilização produtiva, a falta de estabilidade econômica, o estabelecimento de novos modelos societários, os processos de reestruturação organizacional, a reconfiguração das relações de trabalho e, claro, a adoção do Teletrabalho – constata-se a necessidade de ações que contribuam para a adaptação às mudanças, as quais, por seu turno, trazem implicações e desafios para o campo das organizações e do trabalho (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010).

A literatura especializada deixa claro que, a depender das características apresentadas pelas organizações laborais, competências humanas e sua consequente aplicação no trabalho podem ser fomentadas ou não, gerando efeitos sobre os resultados organizacionais (Abbad et al., 2006; Brandão et al., 2012). Logo, a forma como o trabalhador percebe sua instituição empregatícia pode indicar a aplicação de competências no trabalho (Abbad-OC et al., 1999; Brandão et al., 2012).

Ao se considerar o estabelecimento de novas práticas de atuação no âmbito das organizações é fundamental se ater para o modo pelo qual conteúdos, disposições e a estruturação do exercício laboral podem influenciar os indivíduos e seus comportamentos. O acentuado destaque dedicado aos diferentes elementos que compõem o trabalho é prova da importância de tal evento para a satisfação e a saúde física e mental dos trabalhadores. Especialmente, ao se firmar uma nova forma de produzir e criar no trabalho é vital que sejam cuidadosamente analisadas a natureza e a estruturação das tarefas e postos profissionais a fim de que o Desenho do Trabalho estabelecido possa concorrer para o atingimento dos objetivos pretendidos.

Portanto, em virtude da implementação de uma nova prática de atuação

profissional, o Teletrabalho, faz-se fundamental que sejam alvos de análises todos os arranjos, composições, estruturas e ambientes nos quais os cargos e papéis organizacionais são efetivados, ofertando contribuições para o aperfeiçoamento e excelência de tal ação.

Diante desse cenário e de tais considerações, é possível afirmar que a discussão sobre as implicações do Teletrabalho e a sistematização de conhecimentos sobre o tema são de extrema relevância.

A pesquisa ora apresentada, dessa forma, tem como objetivo avaliar o exercício das atribuições profissionais de indivíduos em situação laboral, especialmente em iniciativas de teletrabalho, visando identificar variáveis ligadas ao desenho do trabalho, aquelas que influenciam a variável critério considerada, isto é, a satisfação com as funções profissionais expressada por profissionais com vínculo empregatício que atuam a partir do Teletrabalho.

O Capítulo 1 tece uma breve apresentação do contexto e temática do estudo, trazendo à baila conceitos, potencialidades e desafios da atuação profissional de indivíduos em situações de (tele)trabalho.

O Capítulo 2 é dedicado à caracterização do Teletrabalho enquanto possibilidade de atuação profissional e sua inclusão em contextos de organizações e trabalho (O&T), públicas e privadas, no Brasil e no mundo. Discute-se a temática do teletrabalho na esfera das políticas públicas nacionais, revelando a transformação de legislações trabalhistas. Considera ainda as potencialidades e os desafios estabelecidos frente as inovações no campo do trabalho.

No Capítulo 3 é detalhado o trajeto da revisão de literatura sobre as variáveis de interesse do estudo. Também são apresentados e discutidos terminologias, conceitos, características e resultados de pesquisa relacionados a essas variáveis.

A delimitação do problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa se encontram dispostos no Capítulo 4. Ademais, delinea-se o modelo de investigação proposto, são delimitadas população e amostras, os instrumentos de medida, assim como, os procedimentos de coleta dos dados.

O Capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa encontrados.

O Capítulo 6 se ocupará com a discussão dos resultados encontrados,

relacionando-os com os objetivos firmados e com os resultados encontrados pelas pesquisas consideradas na revisão de literatura.

Por fim, o Capítulo 7 pontuará as conclusões a respeito das análises empreendidas e dos resultados obtidos, ressaltando as principais contribuições da presente tese, bem como suas limitações.

## CAPÍTULO 1. SATISFAÇÃO NO (TELE)TRABALHO

Integrando um contexto marcado por expressivas alterações sociais, econômicas, políticas, tecnológicas, ambientais e culturais que, por seu turno, implicam em reestruturações do processo produtivo, as instituições laborais cada vez mais se ocupam com o desenvolvimento e adoção de inovações e técnicas de racionalização organizacional que lhes garantam melhorias contínuas nos modelos de gestão praticados e, conseqüentemente, nos serviços ofertados a comunidade (Brandão & Borges-Andrade, 2007; Brandão & Guimarães, 2001). Frente a tal panorama, avulta-se a relevância atribuída aos indivíduos enquanto elemento-chave do êxito organizacional, já que a entrega de produtos e/ou serviços de excelência demandam dos organismos empregatícios a cooptação de profissionais altamente capacitados e habilitados a responder as demandas contextuais (Brandão & Guimarães, 2001).

Nesse sentido, autores como Coelho Junior (2011) apregoam que a efetividade das estruturas organizacionais decorreria tanto de seus qualificadores intrínsecos, bem como dos atributos relativos à integração dos colaboradores que nelas atuam; ademais, tal proficiência – que se comporta como importante elemento capaz de influenciar as entregas de trabalho de indivíduos e equipes – deve ser examinada também a partir da consideração do comportamento e do repertório de competências, habilidades e atitudes daqueles que se ocupam com o cumprimento de suas funções laborais (Coelho Junior, 2011; Oliveira, 2009).

Assim, as propriedades de diversificadas instituições de trabalho seriam balizadas pelo fator humano resultante dos valores pessoais (conduta ética, postura profissional e comprometimento organizacional), do domínio quanto ao *modus operandi* que envolve a atuação institucional e, por fim, dos níveis motivacionais dispendidos para o funcionamento do organismo laboral. Portanto, adverte-se quanto à necessidade de que o corpo gerencial das instituições de trabalho, ambicionando o melhoramento e maximização da *performance* organizacional, venha a se ocupar com o planejamento, desenvolvimento e estímulo constantes das competências técnicas, administrativas e sociais de indivíduos e equipes concernentes ao desempenho das atribuições profissionais. Para tanto, a consideração da atuação humana em contextos laborais, em

suas mais diversas dimensões de análise e monitoramento, torna-se questão primordial (Coelho Junior, 2011; Oliveira, 2009). Nessa esteira, variáveis ligadas ao comportamento humano passaram a ser tomadas como o principal elemento explicativo para a variância nas *performances* organizacionais encontradas: o desempenho das instituições de trabalho principiaria pelo nível do indivíduo, sendo que este último estaria sujeito às influências decorrentes da estrutura e dos processos da organização (Mahama & Cheng, 2013; Souza & Beuren, 2018; Widener, 2014). Semelhantemente, Dutra (2011) afirma que o desenvolvimento daqueles que integram os organismos laborais implica em progressões das próprias instituições de trabalho (Rosa & Vacovski, 2015).

Aspecto indicador da relevância da atividade humana para a satisfação das metas, consecução das entregas de produtos e serviços e para o atingimento da diferenciação organizacional, a significativa quantia de materiais publicados relativos a tal temática atesta seu estratégico papel não somente para as organizações, mas também para o trabalhador uma vez que satisfatórios resultados de *performance*, se legitimados pela instituição empregatícia, estão passíveis de se tornarem uma importante exigência para a construção de uma venturosa carreira profissional, além de atuarem como fonte geradora de satisfação e orgulho pessoal (Queiroga, 2009).

Tal como já apregoado, importa considerar que em cenários laborais a identificação das variáveis que otimizam e fomentam desempenhos profissionais de excelência já se estabeleceu como prática de extrema importância da qual não se pode prescindir. Nesse sentido, é possível constatar, no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), o estabelecimento de uma remota práxis na qual é aferida o relacionamento entre satisfação no trabalho e o desempenho profissional (Fogaça, 2014; Sonnentag, 2002).

Resta claro que as organizações de trabalho integram e compõem a existência humana em seus mais distintos cenários. Tais entidades se revelam capazes de influenciar pensamentos, sentimentos, afetos e ações dos indivíduos ali inseridos, sendo que tais agentes também se mostram aptos a afetarem, por meio de seus julgamentos e atitudes, os organismos nos quais atuam profissionalmente (Fogaça & Coelho Junior, 2015). Assim, constata-se que o interesse e cuidado dispendido pelo campo científico

para com os efeitos dos afetos e emoções presentes nas organizações de trabalho tem sido uma constante no campo organizacional. É possível inferir, sinteticamente, que a atenção dedicada por tais investigações científicas se volta ao entendimento dos mecanismos pelos quais as emoções experienciadas pelos trabalhadores em razão do exercício de suas atividades profissionais interferem sobre os desempenhos laborais, bem como sobre a saúde dos mesmos (Fogaça & Coelho Junior, 2015; Gouveia et al., 2008).

A temática dos afetos ante os contextos laborais ganha significantes contornos ao se constatar que indivíduos imbuídos de emoções de cunho positivo se mostram mais proativos e resilientes durante o enfrentamento de circunstâncias adversas, as enfrentando com maior afinco e menor predisposição para o desenvolvimento de agravos de natureza diversa. Logo, tal arranjo concorreria para a promoção de níveis de desempenho ótimos e incremento dos resultados organizacionais (Fogaça, 2014; Rego, 2009). Nesse sentido, Marqueze e Moreno (2005) ressaltam que o comportamento humano em contextos de trabalho vem sendo cada vez mais esquadrinhado, sendo que dentre os elementos de natureza emocional especial destaque é conferido à satisfação que o indivíduo vivencia em relação às tarefas desempenhadas.

Callefi (2022) aponta para um aumento e intensificação das investigações acerca da temática da satisfação laboral tão logo os resultados de pesquisa tenham indicado que tal variável favorece a consecução de bons resultados organizacionais (Gregolin, Patzlaff & Patzlaff, 2011; Latham & Locke, 1991), fomento o comprometimento entre profissionais (Saks, 2006; Warr, Cook & Wall, 1979; Bello, 2017; Lima, 2017) e proporciona bem-estar nos cenários de atuação profissional (Zanelli; Borges-Andrade & Bastos, 2004). A autora acrescenta, ainda, que por ser caracterizada enquanto elemento atitudinal dos trabalhadores frente ao labor, a satisfação passou a ser uma dos mais significativos campos de interesse da gestão de Recursos Humanos e das pesquisas em comportamento organizacional (Rozika, Dharma & Sitorus, 2018).

No que concerne à investigação do elemento afeto em contextos de atuação profissional, cuja gênese remonta aos idos da década de 1930, é possível observar que tal temática sempre se manteve intimamente associada à questão da satisfação para com o labor (Fogaça, 2014; Marqueze & Moreno, 2005; Weiss & Brief, 2001). Tamanha foi

a equiparação entre tais constructos que durante cinco décadas os mesmos eram erroneamente tratados como fenômenos equivalentes, de modo que essa realidade passou a experimentar modificações somente a partir de 1980 quando estudiosos admitiram a existência de uma vertente afetiva da satisfação, bem como de seus elementos cognitivos (Brief & Roberson, 1989). Destarte, esse pode ser compreendido como o marco inicial de uma produção científica contemporânea no âmbito organizacional comprometida com a aferição das vivências de cunho afetivo em contextos de organizações e trabalho (Brief & Weiss, 2002; Fogaça, 2014).

Já de acordo com Siqueira (2008), por estar historicamente correlacionada a conceitos motivacionais, a variável satisfação no trabalho foi tomada por considerável tempo como sendo um dos componentes constituintes da motivação laboral, fato este que, por conseguinte, outorgou-lhe o papel de fator preditor de performances profissionais benéficas às instituições empregatícias, tais como produtividade, retenção e diminuição do absenteísmo (Fogaça, 2014; Godoy, 2019). Siqueira (2010) ressalta que através das primeiras investigações conduzidas lançou-se luz, ainda que de modo indireto, sobre determinadas variáveis que aparentam influir sobre a satisfação laboral e, conseqüentemente, sobre a produtividade do trabalhador, tal como questões concernentes à fadiga e às recompensas financeiras.

A despeito de tais empreendimentos, a literatura científica revela que outros pesquisadores, tal como Mayo e seus colaboradores, passaram a compreender a satisfação como sendo determinada, principalmente, pelos fatores de cunho social e não pelas recompensas salariais. Contrariando achados obtidos na época, tais estudiosos alcançaram resultados que demonstravam não ser a questão salarial crucial para a satisfação dos trabalhadores, de modo tal que aspectos até então desconsiderados – tal como as pausas destinadas para descanso, a formação de grupos informais de trabalho, a supervisão prestada, a percepção sobre as tarefas realizadas, dentre outros – passaram a gozar de importância e serem contemplados nas investigações empreendidas.

Recobrando os eventos históricos pregressos, Callefi (2022) refere que entre as décadas de 1930 a 1960 o destaque na gestão laboral se assentava na uniformização dos movimentos, no aceleração dos processos produtivos e na promoção da segurança no trabalho (Taylor, 1995; Ford, 1925). Todavia, transcorrido certo tempo, verificou-se que

a moral e a produtividade em contextos de atuação profissional guardavam uma relação positiva entre si (Walton, 1973). Assim, o mote da satisfação humana ganhou novos contornos com as proposições de Maslow (1943) e sua teoria denominada Hierarquia das Necessidades Humanas, a qual foi erigida em: (i) necessidades fisiológicas ou básicas; (ii) necessidade de segurança; (iii) necessidade de amor e relacionamentos; (iv) necessidade de estima; e (v) necessidade de realização pessoal. Portanto, para além da segurança no trabalho, a satisfação estaria associada a aspirações humanas (Walton, 1973) e necessitariam ser tomadas durante a organização do trabalho. Nos dias atuais, a autora ressalta que foi incorporada no bojo das discussões a respeito da satisfação laboral a psicodinâmica do trabalho (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 2007; Dejours, 2012; 2015), a precarização da atuação profissional (Antunes, 2015) e paradoxos na gestão do trabalho (Gaulejac, 2007). Destarte, seria possível identificar um expressivo esforço da parte de pesquisadores, da época presente quanto de tempos pretéritos, para depreender as conjunturas voláteis do mundo do trabalho objetivando proporcionar condições de vida mais adequadas para os indivíduos.

Já segundo Ryu & Kim (2018), a temática da satisfação em situações de trabalho sempre angariou olhares dado suas implicações para o incremento da motivação, criatividade e capacidade de inovação, bem como suas contribuições para a promoção do autodesenvolvimento o qual, por seu turno, concorreria para a busca por novos conhecimentos, desafios e melhoria das competências já dominadas. Tais componentes seriam vitais para a formação de profissionais de excelência – essenciais e fontes geradoras de vantagens tanto para indivíduos como para organizações. Vincent & Marmo (2018), acrescentam que as instituições empregatícias se beneficiam com a satisfação no trabalho por meio da retenção de seus colaboradores, fato este que mitiga a rotatividade e, por consequência, diminui o tempo e custos devotados à contratação e treinamento de novos funcionários (Neves, 2019).

Indubitavelmente, a satisfação laboral figura entre os tópicos mais investigados e debatidos na esfera da Psicologia Organizacional, da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional (Fogaça, 2014; Godoy, 2019; Tsang & Wong, 2005; Worrell et al., 2006). Dessa feita, tal constructo vem sendo tomado em pesquisas no campo do trabalho e das organizações enquanto relevante variável independente, fato

este que, por seu turno, não inviabilizou a condução de investigações cujos propósitos voltavam-se à análise exercida por determinadas variáveis antecedentes sobre os níveis de satisfação apresentados pelos profissionais (Chang & Lee, 2006).

No que tange à conceitualização da variável satisfação no trabalho, esta corresponde a um fenômeno complexo cuja definição se mostra ser difícil (Martinez & Paraguay, 2003). Assim, Coelho Junior (2009) destaca que, historicamente, tal fenômeno veio a ser correlacionado a diversificadas variáveis critério na constituição de diferentes modelos empíricos decorrentes de investigações organizacionais empreendidas, coexistindo definições marcadamente heterogêneas. Ademais, importa considerar que a satisfação no trabalho constitui-se em um evento complexo e de caráter subjetivo capaz de atingir diversificadas nuances para um mesmo indivíduo, bem como entre os indivíduos ao longo do tempo e em conformidade com as circunstâncias existentes (Almeida, 2017; Carlotto & Câmara, 2008).

Compreende-se como uma das primárias definições de tal fenômeno a significação formulada e proposta por Locke (1976), segundo a qual tratar-se-ia de um estado emocional ancorado no prazer ou de natureza positiva produto de processos avaliativos envolvendo experiências profissionais ou postos de atuação laboral. Ademais, a satisfação seria marcada por valores e vivências do profissional em relação ao seu mister, coerente às demandas físicas e psicológicas manifestas pelo trabalhador (Almeida, 2017). Importa esclarecer que Locke ocupa-se de diferenciar valores de necessidades, sendo que estas últimas por estarem relacionadas ao bem-estar e a subsistência do indivíduo apresentariam caráter inato e geral; já os valores difeririam entre as pessoas uma vez que estariam ligados àquilo que se almeja ou se considera como favorável (Marqueze e Moreno, 2005). Portanto, ancorando-se em tal entendimento, a satisfação no trabalho foi por muitos concebida enquanto respostas de caráter afetivo frente a um cargo e/ou função de trabalho.

Norteadas pelas proposições de Locke (1976), Martins (1984) concebe a satisfação no trabalho como sendo um constructo de caráter afetivo que, embasado em processos mentais avaliativos das experiências laborais, implicaria em estados aprazíveis ou desagradáveis ao indivíduo. Segundo admoestação tecida por Martins (1984), diminutos foram os esforços empreendidos por pesquisadores do campo quanto

à elaboração de uma proposta conceitual que em seu bojo caracterize a satisfação no trabalho a partir de uma perspectiva integrativa capaz de congrega em uma única definição variados elementos usualmente associados a tal fenômeno.

Na concepção de Weiss (2002), a satisfação do trabalhador para com o ofício pode ser compreendida enquanto uma atitude avaliativa acerca de determinado posto laboral ou situação de desempenho profissional passível de assumir conotação positiva ou negativa. Já Siqueira e Gomide Jr. (2004), ao retratarem tal variável como sendo um vínculo afetivo do profissional com sua atividade laboral acabam por situar a satisfação no trabalho dentre o rol das afetividades presentes em tais cenários. Ainda, para estudiosos como Gondim e Siqueira (2004), Siqueira (2008) e Wright e Kim (2004), o constructo aqui retratado corresponderia ao nível de contentamento experienciado pelo indivíduo para com seus superiores, seus pares, os ganhos salariais auferidos, as progressões de carreira ofertadas e, por fim, as próprias atividades desempenhadas.

Já Martinez e Paraguay (2003) consideram que a satisfação no trabalho, a depender do referencial teórico assumido, pode assumir distintas conceitualizações. Segundo os referidos autores, em resumo, as mais costumeiras descrições caracterizavam tal variável enquanto uma constante motivacional – por exemplo: uma atitude ou estado emocional de natureza positiva – ou, ainda, se ocupavam em salientar as diferenças observadas entre a satisfação e a insatisfação laboral.

Conforme explicitado por Coelho Junior (2009), o constructo da satisfação laboral, em cenários organizacionais, aludiria a sensações aprazíveis manifestas pelo profissional no tocante a algo associado ao seu mister. Destarte, afetos ligados à alegria e à aprovação seriam eliciados, no indivíduo, em razão da consecução de algum objetivo considerado como relevante ao mesmo ou em virtude da presença de propriedades do contexto da organização empregatícia tidos como benéficos. Tais sentimentos guardariam correspondência direta com a *performance* profissional exibida. Já para Milkovich e Boudreau (2000), a satisfação laboral corresponderia a uma manifestação emocional prazerosa ou positiva ostentada por um indivíduo em relação a suas experiências profissionais (Callefi, 2022).

Segundo Siqueira (2015), o fenômeno da satisfação laboral foi comumente considerado, até os idos de 1990, como um elemento preditor de determinados

indicadores organizacionais – tal como a produtividade e o absentéismo – situação esta que passou a experimentar mudança a partir do século XXI, momento em que se destacaram investigações responsáveis por tratar tal constructo não mais como causa, mas também como produto oriundo de inúmeros fatores presentes nos contextos de atuação profissional (Godoy, 2019). Nessa mesma linha argumentativa, Fogaça (2014) indica que a partir da década de 1990 conceitos cada vez menos extremados passam a ser formulados, de tal modo que a satisfação laboral passou a ser conceitualizada a partir de seus principais fatores causais (Souza & Laros, 2010).

Constata-se, ainda, que a temática da conceitualização da satisfação no trabalho é marcada por divergências, de tal forma que enquanto para alguns autores tal fenômeno compreende um estado emocional, para outros tal variável corresponderia a um elemento atitudinal (Marqueze & Moreno, 2005; Locke, 1969, 1976; Henne & Locke, 1985; Harris, 1989; Begley & Czajka, 1993; Fraser, 1996; Wright & Cropanzano, 2000; Elovainio et al., 2000; O’driscoll & Beehr, 2000; Rego, 2001; Robbins, 2002). Estudiosos alertam para o fato de que tais dissensões podem implicar em falhas metodológicas de pesquisa e necessitam ser levadas em consideração quando da escolha dos instrumentais de medida a fim de que objetivos elencados sejam atingidos.

Também é possível afirmar que as definições mais aceitas e difundidas no campo de pesquisa quanto à satisfação laboral correspondem àquelas que levam e conta o papel desempenhado pelos aspectos psicossociais no trabalho, nos quais o arranjo de acontecimentos ou circunstâncias, em um dado momento, fomenta o surgimento da variável aqui em comento (Marqueze e Moreno, 2005).

No que tange aos fatores causais e elementos constituintes da satisfação no trabalho, Souza e Laros (2010) afirmam que tal mote ainda resta não pacificado, de modo que, a despeito da atual inclinação investigativa que compreende tal variável a partir de sua natureza afetiva e atitudinal e determinada por variáveis multiníveis individuais, grupais ou organizacionais, ainda são dedicados esforços à análise de variáveis disposicionais do trabalhador.

Conforme proposição de Illegems & Verbeke (2004), a satisfação laboral poderia ser suscitada por fatores pertencentes a duas distintas vertentes: a intrínseca – relativa a aspectos de natureza interna do ser humano, e a extrínseca – concernente a

elementos externos ao indivíduo (Neves, 2019).

Tendo em vista que a identificação dos fatores causadores da satisfação laboral, e suas implicações para os trabalhadores, nem sempre se constitui em tarefa fácil, autores como Marqueze e Moreno (2005) propõem que determinados elementos podem vir a se comportar ora como determinantes, ora como consequentes de tal variável.

Locke (1969, 1976), mesmo categorizando a satisfação no trabalho enquanto um fenômeno de cunho individual defende a diferenciação de seus fatores causais a partir de dois principais grupos, que necessitariam ser analisados em suas inter-relações, a saber (Marqueze & Moreno, 2005):

- Agentes do trabalho: em tal categoria estariam situadas as trocas interpessoais com pares de trabalho, subordinados, supervisores, empresa/organização. Segundo Almeida (2017), colegas de trabalho firmariam melhor convivência quando constroem relações de amizade, exibem boas maneiras, são confiáveis, cooperativos, competentes e compartilham os mesmos valores. No tocante ao apoio aos gestores e supervisores este se efetivaria à medida que concorressem para a satisfação dos valores individuais, sendo atenciosos, eficiente, se portando com justiça, reconhecendo e galardoando o desempenho de seus subordinados, implementando a gestão participativa, externando respeito e ética e, por fim, publicizando adequadamente informações. Às instituições empregatícias caberia o respeito pelos profissionais e seus valores, a execução da política de benefícios e pagamentos, assim como a observância aos valores e competências organizacionais (Locke, 1984, 1976).
- Eventos e condições laborais: esse conjunto encerraria o ofício desempenhado, remunerações, progressões na carreira, reconhecimento, condições de atuação e o ambiente de trabalho;

De acordo com Almeida (2017), no tocante aos elementos que integram tal categoria é possível afirmar que:

- Ofício realizado: concernente ao próprio conteúdo do labor e as propriedades valorizadas pelo profissional. É importante que o trabalho efetuado satisfaça interesses pessoais, seja significativo, com atribuições diversificadas e conte com papéis claros; ambiciona-se por responsabilidade, ausência de fadiga física, valorização das experiências e habilidades, o que, por seu turno, concorreria para a integração interpessoal, o crescimento, o aprimoramento e para sentimentos de realização e sucesso.
- Remuneração: necessita ser justa e igualitária tanto em relação às tarefas profissionais efetuadas na organização, como quando cotejada aos benefícios e estabilidade ofertados por outros organismos laborais.
- Progressões: correspondem às possibilidades de crescimento e êxito profissional; estando associadas ao incremento de responsabilidades é relevante que sejam justas, inequívocas e de livre escolha do profissional.
- Reconhecimento: este pode ser manifesto através de elogios públicos, comentários, promoções e acréscimos salariais e autonomia.
- Condições e ambiente de trabalho: dizem respeito à estrutura e aos recursos físicos disponíveis para realização do trabalho tal como instrumentais, suporte prestado, condições ambientais, jornada de trabalho, paradas para descanso, turnos e segurança.

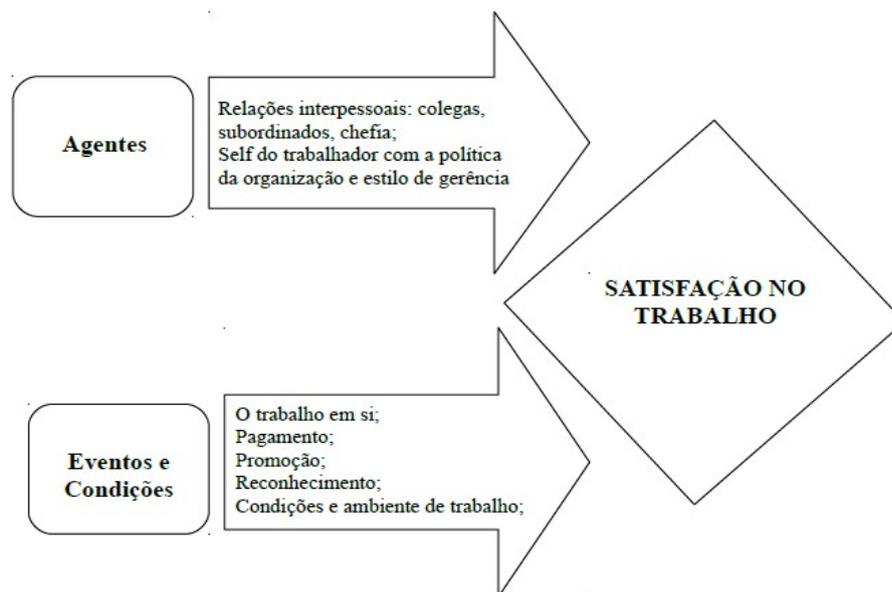


Figura 1: Elementos causais da satisfação laboral segundo a teoria de Locke, segundo Almeida (2017).

Dessa feita, é possível postular que o aspecto multicausal da satisfação laboral se encontra associado ao conteúdo do trabalho, às relações interpessoais tecidas, às condições e ao ambiente de trabalho, às estruturas de gestão e de desenvolvimento de carreira, ao clima organizacional e às políticas e competências da empresa (Almeida, 2017; Locke, 1984; Batura et al., 2016; Neves, 2019).

Vale ressaltar que o comentado autor defende a necessidade de que tais fatores causais venham a ser avaliados a partir de suas inter-relações. Ademais, para o esquadramento dos determinantes da satisfação no trabalho far-se-ia necessário considerar tanto o componente afetivo emocional – voltado ao modo como o indivíduo se sente no desempenho de suas atribuições profissionais – como o constituinte cognitivo – este ligado à racionalidade do trabalhador acerca de seu mister (Locke, 1969, 1976; Marqueze & Moreno, 2005).

Também é possível depreender que, mesmo entre os distintos campos de atuação e após décadas de estudos, ainda não há concordância acerca dos agentes e componentes

da satisfação laboral. Destarte, é possível tanto observar a inclinação de se investigar o aspecto disposicional do indivíduo, bem como a tendência, mais contemporânea, de se compreender tal fenômeno a partir de sua natureza afetiva, atitudinal e ocasionado por variáveis multiníveis individuais, grupais ou organizacionais (Brief & Weiss, 2002; Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Siqueira, 2010).

No que diz respeito à formulação de teorias acerca da satisfação laboral, Callefi, (2022) traz que Weiss e Cropanzano (1996) as segmentam em três vertentes: (i) abordagem de julgamento cognitivo – ligada às percepções do indivíduo a respeito dos padrões almejados e que são passíveis de cumprimento ou não; (ii) abordagem das influências sociais – defende o emprego das informações de natureza social para o delineamento das percepções; e (iii) abordagem disposicional – versa acerca da inclinação do próprio indivíduo em sentir-se bem ou mal frente às características gerais da vida, sem aludir nomeadamente ao labor. Observando essa mesma linha de pensamento, Brown, Charlwood e Spencer (2012) postulam que, assim como a qualidade do trabalho, a satisfação laboral resulta de uma complexa interação, englobando características intrínsecas e extrínsecas da atividade profissional, respostas do colaborador à gestão e aos controles estratégicos, diretrizes e expectativas, personalidade dos profissionais e a qualidade da ação desempenhada.

Já por meio da teoria do Modelo de Demandas e Recursos no Trabalho (Job Demands and Resources ou JDR) – que preconiza que o labor se efetiva no desgaste de energia dos profissionais para satisfazer as demandas oriundas dos contextos de atuação e, para tal propósito, lança mão dos recursos ofertados pelas instituições empregatícias – seria disponibilizada uma estrutura explicativa acerca das características do trabalho relativas ao bem-estar e aos resultados atitudinais, incluindo a satisfação laboral. Assim, a teoria JDR categorizaria as propriedades do trabalho em (i) demandas (por exemplo, elevadas cargas laborais, carga de trabalho e demandas emocionais), as quais estariam ligadas a baixos níveis de bem-estar e redução da satisfação e o engajamento no trabalho, e (ii) recursos (por exemplo, autonomia, habilidades diversas e oportunidades de crescimento), que, por seu turno, se associariam a índices mais expressivos de bem-estar, satisfação no trabalho e engajamento laboral (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001; Wang et al., 2021; Wood et al., 2022; Neves, 2019).

Aplicando o modelo JDR para além dos contextos convencionais e fixos de trabalho, estudiosos interessados no estudo das conexões existentes entre trabalho e casa buscaram verificar de que modo as demandas e recursos relativos à esfera doméstica (por exemplo, suporte familiar, demandas envolvendo cuidados infantis e aplicação do tempo livre em atividades de lazer) interferem nos resultados não relativos ao trabalho, tal como a qualidade dos relacionamentos, segurança familiar, desempenho dos papéis familiares e investimento de tempo no domínio não laboral (De Bloom et al., 2020; Kerman et al., 2022; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012; Wood et al., 2022; Neves, 2019).

Importa mencionar que a partir de distintos esforços de pesquisa empreendidos por variados grupos, a satisfação laboral foi contemplada inúmeros estudos pré-pandêmicos focalizando teletrabalhadores, em alguns momentos em conjunto com a produtividade (Rudolph et al., 2021). Tais investigações usualmente cotejaram os resultados relativos a profissionais que se decidiram pela atuação remota permanentemente ou a título de experiência (Bloom et al., 2015) com aqueles advindos de profissionais atuantes em cenários tradicionais das organizações e escritórios. Grande parte dos estudos indicou que os trabalhadores que laboravam a partir do ambiente doméstico estavam mais satisfeitos com o ofício e com aspectos gerais da vida em comparação àqueles que trabalhavam presencialmente, embora alguns estudos tenham relatado efeitos nulos (Allen et al., 2015; Bellmann & Hübler, 2021; Bloom et al., 2015; Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Rupietta & Beckmann, 2018; Virick et al., 2010; Wheatley, 2017; Wood et al., 2022; Neves, 2019).

Objetivando avaliar possíveis relações existentes entre satisfação laboral e teletrabalho durante o período pandêmico ocasionado pela COVID-19, Yu e Wu (2021) empregaram a análise qualitativa a fim de mensurar a influência de uma combinação de fatores gerais relativos ao labor – tal como a autonomia – e específicos ao trabalho remoto – por exemplo, o ajustamento do espaço de trabalho em casa – sobre a satisfação laboral de profissionais chineses. Já Kerman et al. (2022), distinguindo separadamente os domínios casa e trabalho, avaliaram a satisfação manifesta por trabalhadores que desempenharam suas atribuições profissionais em ambiente doméstico durante a pandemia. Especificamente, eles analisaram o contentamento com o tempo dedicado ao

mister e a vida privada, todavia não foi aferida a satisfação laboral diretamente.

Wood et al., (2022), alertam que a satisfação no trabalho em situações de atuação remota foi pouco pesquisada na literatura pré-pandêmica. Nesse sentido, DuBrin (1991) solicitou a profissionais remotos que avaliassem a satisfação no trabalho e satisfação para com os arranjos laborais (por exemplo, autonomia para estabelecer o horário de atuação, oportunidades para dispender cuidados à família e responsabilidades pessoais), mas vale mencionar que não foram tecidas indagações diretas acerca da satisfação com o teletrabalho. O'Neill et al. (2009) diferenciou explicitamente os conceitos de satisfação no trabalho versus satisfação com trabalho remoto indagando se profissionais remotos estariam satisfeitos durante o teletrabalho e se colaboradores “tradicionais” manifestariam contentamento com a ocupação nos moldes propostos (Neves, 2019).

Em um esforço integrativo Callefi (2022) organiza e discute os fatores relacionados à satisfação laboral a partir das seguintes categorias: (i) políticas organizacionais; (ii) habilidades da liderança; (iii) motivação pessoal; (iv) remuneração; (v) relações no trabalho; (vi) trabalho; (vii) influência do trabalho na vida pessoal.

No que tange às políticas organizacionais, é possível afirmar que por exercerem influência direta nos comportamentos e atitudes dos profissionais, os organismos empregatícios não devem subestimar a importância dos preceitos instituídos, de modo que os mesmos devem ser incorporados nas discussões tecidas a fim de que possam ofertar contribuições para profissionais e organizações.

Verifica-se que para além da oferta de suporte, é necessário que as instituições empregatícias construam um ambiente de justiça por meio da observação de seu regramento e procedimentos. Nesse sentido, Omar, Salessi e Urteaga (2017) constataram que a satisfação no trabalho decorreu da percepção de justiça frente aos procedimentos organizacionais adotados (Callefi, 2022).

Já Rozika, Dharma e Sitorus (2018) observaram que fatores ligados à saúde ou higiene no trabalho não apresentaram correlações com a satisfação laboral, todavia revelaram-se atreladas ao aparecimento da insatisfação no trabalho. Depreende-se, portanto, que a conservação de um ambiente salutar corresponde a uma condição fundamental que, embora passível de mitigar possíveis níveis de insatisfação que

venham a surgir, não se comporta como uma fonte de motivação.

Outros estudos indicaram que níveis reduzidos de satisfação no trabalho guardariam correspondência a intenções de demissão, sendo que o reconhecimento, relações interpessoais, segurança laboral e a recompensas financeiras seriam os principais fatores para a obtenção de níveis mais expressivos de satisfação (Jarupathirun & Gennaro, 2018). Vale pontuar que Callefi (2022) adverte quanto à possibilidade de que a satisfação relativa ao trabalho realizado e aos organismos empregatícios possam experimentar magnitudes distintas ou até mesmo antagônicas.

Enquanto Lepold et al. (2018) verificaram que maiores índices de identificação com a empresa e de engajamento no trabalho concorriam para a satisfação laboral, Hatta *et al.* (2018) defenderam que a presença de uma governança adequada é capaz de elevar a satisfação após a adoção de comportamentos voltados à cidadania organizacional – os quais, por seu turno, fomentam a ajuda entre pares e colegas de trabalho. Curiosamente, Uhlir e Rehor (2021) encontraram que profissionais atuantes em empresas de pequeno porte relataram maior satisfação no trabalho. Já no tocante ao gerenciamento de recursos humanos, estudos apontam que se tais práticas forem aperfeiçoadas a satisfação laboral experimentará aumento (Rozika, Dharma & Sitorus, 2018).

Quanto ao papel desempenhado pelas habilidades manifestas pelas lideranças organizacionais, a literatura relata que tais figuras de comando exercem influência direta sobre a satisfação no trabalho, de modo tal que esses agentes podem favorecer ou dificultar as relações de trabalho instituídas (Ariyawan & Rivai, 2018; Callefi, 2022; Hatta et al., 2018; Amor, Vázquez & Faína, 2020; Pancasila, Haryono & Sulisty, 2020).

Sendo responsável pela organização do trabalho a ser realizado, o líder conduziria seus subordinados no cumprimento de tarefas determinadas almejando a satisfação de objetivos finais pretendidos. Assim, o modo como os líderes gerenciam suas equipes interfeririam sobre a satisfação (Ariyawan & Rivai, 2018; Visvanathan, Muthuveloo & Ping, 2018). Nesse sentido, Brito (2017) postula que a elevação da satisfação laboral se daria à medida que o estilo de liderança é acomodado à preferência dos liderados.

Em virtude da necessidade expressa pelos indivíduos quanto ao pertencimento a

determinados grupos, postula-se que estabelecimento de vínculos dos trabalhadores com o local de exercício profissional torna-se relevante fator explicativo para a ocorrência da satisfação uma vez que as investigações têm demonstrado que quanto mais acentuado for o comprometimento afetivo para com o organismo empregatício níveis mais altos de satisfação são atingidos (Bello, 2017; Callefi, 2022; Sampaio, 2002).

Concernente à influência desempenhada pela motivação experienciada pelo profissional sobre a satisfação laboral demonstrada pelo mesmo, Rozika, Dharma e Sitorus (2018), argumentam que aspectos atinentes ao reconhecimento, progressões e crescimento seriam aqueles que mais intimamente se associam à satisfação laboral. Para outros pesquisadores do tema, torna-se vital que a atividade laborativa desempenhada seja permeada de sentido e que as tarefas cumpridas produzam uma sensação de utilidade possibilitando, ainda, que o profissional ao aplicar suas competências (tais como a criatividade e sapiência) vivencie a satisfação laboral ocasionada por meio da execução eficaz da tarefa (Callefi, 2022).

Nesse sentido, autores como Zarifian (2001) advogam que as organizações de trabalho ao dedicarem esforços voltados a descrições de cargos devem primar pela autonomia e liberdade de modo tal que o profissional seja submetido a menos restrições para inovar e consiga aplicar sua criatividade nas atividades realizadas a fim de que possa provar a satisfação laboral.

Conceitualizado por muitos como um dos mais relevantes elementos ligados à satisfação laboral, a variável remuneração pode exercer distintos efeitos sobre os profissionais, bem como atingir distintas magnitudes. Assim, o estabelecimento de planos de carreira associados a possíveis progressões funcionais concorre para que o profissional goze de perspectivas de crescimento e seja incentivado a desenvolver as habilidades e competências recorrentemente requeridas pelas organizações (Zarifian, 2001; Walton, 1973).

Além disso, a obtenção de remunerações satisfatórias pode ser compreendida como expediente de valorização do trabalhador, elevando a moral e significando a atividade realizada como relevante (Zarifian, 2001; Saks, 2006). Ademais, seria importante que as organizações empregatícias garantissem estabilidade financeira aos seus colaboradores a fim de que os mesmos possam superar questões atinentes à própria

subsistência e a inseguranças quanto à manutenção do posto profissional (Callefi, 2022; Maslow, 1943). Já Vitell e Davis (1990) verificaram que comportamentos éticos exibidos por gerentes seniores interfeririam mais na satisfação laboral do que valores financeiros pagos.

Uma vez que atitudes, intenções e comportamentos profissionais se encontrariam associados ao envolvimento organizacional, as relações tecidas entre trabalhadores situados no mesmo nível hierárquico ou patamares superiores exerceriam forte interferência na satisfação (Saks, 2006). Diener e Seligman (2004), por seu turno, identificaram que influências mais significativas advindas de elementos ligados às relações sociais em detrimento do aspecto financeiro.

Considerando que o trabalho ocupa um papel central na vida dos indivíduos, maiores são as chances de que os profissionais se engajem quando se ocupam com atividades imbuídas de significado e disponham dos recursos necessários ao seu cumprimento eficaz. Dessa forma, torna-se fundamental que a atividade laborativa seja congruente com as habilidades detidas pelos profissionais e favoreça o crescimento e desenvolvimento de competências (Dashtipour & Vidaillet, 2017; Derbis e Jasiński, 2018).

Brito (2017) verificou que a ocupação de postos de trabalho que guardem correspondência com os interesses manifestos pelos profissionais concorre para que os indivíduos se sintam mais satisfeitos em seus cenários laborais. Todavia, Brito (2017) igualmente afirma que os trabalhadores que dedicam menor importância à carreira podem se realizar profissionalmente mesmo estando em ocupações pouco compatíveis aos interesses existentes. Por fim, segundo Dejours (2012), ao fazer uso de suas habilidades e ser reconhecido por seus pares, o profissional experimentaria satisfação no seu local de trabalho (Callefi, 2022).

Sabendo-se que as características pessoais trazidas pelos profissionais e suas competências marcam o modo como os mesmos atuam em suas respectivas organizações e que as convicções socioculturais constituídas pelos valores familiares, morais, religiosos e atitudinais são aplicadas nos contextos de trabalho (Mensah, 2019; Zarifian, 2001), também é sabido que as instituições empregatícias, por meio das políticas e imposições sobre seus colaboradores, influenciam a rotina, a vida emocional,

e a satisfação dos indivíduos (Callefi, 2022).

Em estudo conduzido por Liu et al. (2019), foi visto que as associações envolvendo vida pessoal, envolvimento no trabalho e satisfação apresentaram inconsistências de resultados. Por outro lado, Lepold et al. (2018) apregoam que o estresse emocional, social e a perda de significado concorrem para baixos níveis de satisfação laboral. Assim, a satisfação no trabalho e a qualidade de vida em cenários profissionais seriam entendidas como caminhos viáveis à melhoria da saúde ocupacional (Sinval, 2018). Destarte, caberia aos organismos empregatícios avaliar a carga de trabalho antes de impor seus funcionários às atividades laborais (Callefi, 2022).

Pelo exposto, verifica-se que são diversos os fatores intervenientes na satisfação no trabalho, sendo necessário, portanto, a condução de novas investigações acerca da questão a fim de que deliberações e medidas acertadas venham a ser fomentadas (Marqueze & Moreno, 2005). Martinez (2002), adverte para as consequências danosas envolvendo a desconsideração das diferenças e as percepções individuais, uma vez que as mesmas contribuiriam para a satisfação laboral e integrariam um contexto histórico e cultural possuidores de valores e oportunidades. Dessa feita, defende o referido autor, mesmo não havendo um único fator determinante para a satisfação, uma vez que esta sofreria influências advindas do ambiente, das condições de trabalho e da avaliação pessoal dos profissionais, torna-se crucial identificar tais variáveis a fim de se promover e legitimar programas de melhoria da satisfação no trabalho.

De acordo com pesquisadores, tais como Grant, Christianson e Price (2007) e Callefi, Teixeira e Santos (2021), inúmeras evidências indicam que o entendimento da satisfação corresponde a uma temática atual, de modo tal que organizações empregatícias vêm sendo reconhecidas e condecoradas pela manutenção de ambientes laborais saudáveis. Dessa forma, constata-se o interesse pela construção de instrumentos aptos a aferir a satisfação dos trabalhadores ou que contemplem variáveis relacionadas com ao labor (Callefi, 2022). No cenário nacional reconhece-se esforços de pesquisa envolvendo a proposição de tais ferramentas, por exemplo: durante as décadas de 70 e 80 estudiosos como Martins, 1984; Nogueira e Pasquali 1981; Siqueira 1978 se ocuparam com a construção e validação fatorial de questionários voltados à avaliação da satisfação laboral (Siqueira, 2010). Em síntese, tais instrumentais valeram-se da análise

fatorial e comprovaram a multidimensionalidade do construto, todavia ainda resta não pacificado relevantes questões acerca dos mesmos, tal como o emprego adequado da ferramenta a depender do ambiente considerado. Vale lembrar da admoestação feita por Misener, et al. (1996) segundo a qual o instrumento de medida mais acertado seria aquele que, além de ser passível de uso em distintos locais e culturas, ainda possibilita a realização de comparações (Siqueira, 2010).

Segundo Callefi (2022), a obtenção de indicadores de satisfação no trabalho não se constitui em tarefa fácil, todavia, segundo a referida autora, por meio das atitudes manifestas pelos trabalhadores, bem como através da aplicação de escalas confiáveis seria possível tecer inferências sobre o fenômeno (Brayfield & Rothe, 1951; Warr, Cook & Wall, 1979). Assim, em um esforço integrativo, Callefi (2022) listou as mais utilizadas ferramentas de medida que versavam acerca da satisfação laboral:

Tabela 1: Categorias de satisfação presentes em ferramentas de medida levantadas por Callefi (2022) (Continua).

Ferramenta de Medida	Categorias	Fonte
Minnesota Satisfaction Questionnaire (1976)	Utilização das capacidades; Realização; Atividade; Conquistas; Autoridade; Políticas e práticas da empresa; Compensação; Colegas de trabalho; Criatividade; Independência; Valores morais; Reconhecimento; Responsabilidade; Segurança; Serviço Social; Status social; Supervisão - Relações Humanas; Supervisão - Técnica; Variedade do trabalho; Condições de trabalho	Weiss et al. (1967)
Maslach Burnout Inventory (1981)	Exaustão emocional; Realização pessoal; Despersonalização	Maslach e Jackson (1981)
Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82 (1990)	Satisfação com a supervisão e participação na organização; Satisfação com o ambiente físico de trabalho; Satisfação com benefícios materiais e recompensas complementares; Satisfação intrínseca do trabalho; Satisfação com remuneração e benefícios básicos; Satisfação com relacionamentos interpessoais	Meliá et al. (1990)
Organizational Commitment Scale (1990)	Compromisso afetivo; Compromisso de continuidade; Compromisso normativo	Allen e Meyer (1990)
The Job Descriptive Index (1969)	Satisfação com a supervisão; Colegas de trabalho; Pagamento; Oportunidades de promoção; O trabalho em si	Smith, Kendall, e Hulin (1969)
CVT-Gohisalo (2009)	Apoio institucional ao trabalho; Segurança no trabalho; Integração ao local de trabalho; Satisfação pelo trabalho; Bem-estar alcançado por meio do trabalho; Desenvolvimento pessoal; Gestão do tempo livre	González et al. (2010)
Encuesta de Calidad de vida en el Trabajo (ECVT) (2010)	Satisfação geral no trabalho; Satisfação com a organização, realização e treinamento; Satisfação com diferentes aspectos relacionados ao contrato de trabalho; Satisfação com as condições de saúde e segurança no trabalho; Condições de trabalho: organização do trabalho, remuneração; Formação acadêmica e formação profissional para o emprego; Mobilidade laboral e geográfica; Reconciliação do trabalho e vida familiar	ECVT (2010)
Overall Job Satisfaction (1951)	Condições do trabalho; Gostar o trabalho; Trabalho interessante; Não gostar do trabalho	Brayfield e Rothe (1951)
Job Satisfaction Questionnaire (2006)	Engajamento no trabalho; Engajamento da organização; Características do trabalho; Recompensas e Reconhecimento; Justiça distributiva; Justiça processual; Suporte organizacional percebido; Suporte ao supervisor percebido; Satisfação no Trabalho; Compromisso organizacional; Intenção de desistir; OCBI (Prontamente dê seu tempo para ajudar outras pessoas que tenham problemas relacionados ao trabalho); OCBO (Participar de funções que não são necessárias, mas que ajudam a imagem organizacional)	Saks (2006)

Ferramenta de Medida	Categorias	Fonte
Work and life attitudes survey (1979)	Envolvimento no trabalho; Motivação de trabalho intrínseca (motivação interna); Maior ordem com mais força de poder; Características do trabalho intrínseco percebido; Satisfação no Trabalho; Satisfação de vida; Felicidade; Auto-avaliação de ansiedade	Warr, Cook, e Wall (1979)
SUSESO-ISTAS 21 (2016)	Demandas psicológicas; Trabalho ativo e possibilidades de desenvolvimento; Apoio social na empresa e qualidade de liderança; Compensações; Dupla presença	Candia, Pérez-Franco, e González (2016)
Quality of work life evaluation (1973)	Compensações adequadas e justas; Condições de trabalho; Uso de capacidades no trabalho; Oportunidades no trabalho; Integração social no trabalho; Constitucionalista no trabalho; Espaço ocupado pelo trabalho na vida; Relevância social e importância do trabalho	Walton (1973)
Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II) (2010)	Saúde e bem-estar; Relacionamento com o mercado de trabalho; Condições de contratação; Trabalho e vida privada / familiar; Ambiente de trabalho psicossocial; Local de trabalho como um todo; Conflitos e comportamento ofensivo	Pejtersen et al. (2010)
Cuestionario de motivación en el trabajo (1992)	Realização; Auto realização; Dedicção à tarefa; Conteúdo do trabalho; Requisição; Salário; Promoção; Filiação; Autoridade de aceitação; Valor de aceitação; Grupo de trabalho; Poder; Reconhecimento; Expectativa; Supervisão	Toro (1992)
Escala de Clima Laboral (2008)	Compromisso extrínseco; Parceiros e coesão; Suporte de supervisor; Descrição do trabalho; Infraestrutura; Equidade e autonomia; Reconhecimento de méritos; Comprometimento intrínseco	Ramirez e Zurita (2010)
Inventario de Calidad de vida laboral (2006)	Sistema de gestão; Relacionamento com colegas de trabalho; Relacionamento com chefes; Motivação, identificação e comprometimento; Condições do ambiente de trabalho; Estresse e burnout; Equilíbrio trabalho-vida; Satisfação com o trabalho e potencial motivador da posição; Bem-estar subjetivo derivado do trabalho; Igualdade na remuneração; Características de personalidade	Silva (2006)

Tabela 1: Categorias de satisfação presentes em ferramentas de medida levantadas por Callefi (2022) (Conclusão).

Ferramenta de Medida	Categorias	Fonte
Managerial Job Satisfaction Questionnaire (1978)	Salário; Promoção; Colegas de trabalho; Supervisor; Trabalho em si	Cellucci e De Vries (1978)
Satisfaction Questionnaire from the Job Diagnostic Survey	Variedade; Se identificar; Tarefa com significado; Autonomia; Feedback	Hackman e Oldham (1975)
Robbins Job Satisfaction Questionnaire (1991)	Supervisor; Colegas de trabalho; Oportunidade de promoção; Pagamento; Tarefas envolvidas no trabalho	Robbins (1991)
List of Scale Items (1990)	Satisfação com o pagamento; Satisfação da promoção; Satisfação dos colegas de trabalho; Satisfação do supervisor; Satisfação em si	Vitell e Davis (1990)
Job satisfaction questionnaire (1986)	Satisfação com informação; Satisfação com a variedade; Satisfação com a empresa; Satisfação com pagamento	Wood, Chonko e Hunt (1986)
Organization's Questionnaire (1972)	Clima; Liderança de supervisor; Liderança de pares; Processos interpessoais dentro de grupos de trabalho; Supervisor; Grupo de trabalho; Trabalho; Organização; Pagamento; Futuro progresso esperado dentro da organização; Desempenho	Taylor e Bowers (1972)
Psychosocial aspects of job satisfaction (2006)	Desenvolvimento pessoal; Carga de trabalho; Crítica; Expectativas e demandas; Cooperação; Motivação interna; Motivação externa; Posição no grupo	Engström et al. (2006)
Work Values Questionnaire (1983)	Relações de trabalho; Influência e avanço; Condições financeiras e de trabalho; Autonomia e uso de habilidades	Mantech (1983)

Ademais, a autora classificou as diferentes categorias de satisfação avaliadas pelos instrumentos mencionados, perfazendo um total de 23 variáveis. Em resumo, as variáveis identificadas na grande maior parte das escalas correspondem a: remuneração e benefícios financeiros, relações estabelecidas com colegas de trabalho e superiores e oportunidades de crescimento e progressões na carreira. Tais fatores contemplariam tanto as esferas do indivíduo quanto das organizações, logo as personalidades e traços pessoais dos profissionais, assim como as propriedades da própria instituição empregatícia, influenciar-se-iam mutualmente (Callefi, 2022).

Ainda, no que diz respeito aos impactos do teletrabalho na satisfação dos profissionais atuantes em tal modalidade, verifica-se a existência de muitas lacunas a serem respondidas e falta de exatidão sobre o tema dada a obtenção de resultados díspares (Neves, 2019). Nesse sentido, determinados achados apontam para o incremento da satisfação em virtude de elementos como a presença de flexibilidade e autonomia, diminutos níveis de estresse e redução no tempo dedicado aos deslocamentos (Axelrad & McNamara, 2018; Fonner & Roloff, 2010; Perry et al., 2018); já outros estudos sugerem impactos negativos ocasionados pelo isolamento social, inação na carreira e conflitos do tipo trabalho-família, dentre outros (Algrari, 2017; Biron & Veldhoven, 2016; Leung & Zhang, 2016; Solis, 2017; Tremblay, 2002). Todavia, verifica-se também investigações que, ao compararem o teletrabalho com sua vertente presencial, não indicam haver significativas alterações na satisfação laboral

(Neves, 2019; Morganson et al., 2010; Vega et al., 2014).

Por todo o exposto, é possível afirmar que o fenômeno da satisfação laboral decorreria da dinâmica e complexa interação estabelecida entre as relações de trabalho, as condições gerais de vida, os processos de trabalho e do controle exercido pelos próprios profissionais sobre aspectos centrais de suas vidas pessoal e laborativa. Assim, de acordo com Marqueze e Moreno (2005), a implementação de medidas coletivas poderiam atenuar problemas ocasionados pela insatisfação no trabalho. Dentre o rol de tais medidas estariam o ajustamento do ambiente de trabalho ao homem; a elevação de oportunidades voltadas à vivência de atividades de lazer, esporte e relaxamento; a proposição de atividades sociais; instituição de programas de interação social; compatibilidade do salário pago ao cargo desempenhado; elaboração de planos de carreira; fiel observância das leis trabalhistas; constituição de equipes de saúde ocupacional aptas a avaliar possíveis situações de risco, com a adoção de medidas preventivas e de suporte. Por fim, ressalta-se a importância de que os profissionais sejam inseridos e participem ativamente em todo o processo, o qual deve ser efetivado através de medidas de caráter interdisciplinar e de alcance coletivo que atuem na conservação e na promoção da saúde do trabalhador.

## **CAPÍTULO 2. TELETRABALHO: DEFINIÇÕES, CARACTERÍSTICAS E AÇÕES PÚBLICAS**

### **Objetivo do capítulo 2**

Este capítulo discorre sobre algumas definições e características da modalidade de Teletrabalho enquanto possibilidade de atuação profissional e sua inclusão em contextos de organizações e trabalho (O&T), públicas e privadas, no Brasil e no mundo. Discute a temática do Teletrabalho na esfera das políticas públicas nacionais, revelando a transformação de legislações trabalhistas. Considera ainda as potencialidades e os desafios estabelecidos frente as inovações no campo do trabalho.

Com o advento das tecnologias digitais, considerável parcela de trabalhadores se fez livre das restrições impostas por cenários de trabalho fixos e centrais, possibilitando que cotidianas tarefas passassem a ser distribuídas em locais remotos (Filardi et al., 2020; Harrison et al., 2000; Leung & Zhang, 2017). Desse modo, o Teletrabalho vem sendo compreendido como uma das mais significativas configurações contemporâneas relativas às transformações que perpassam os cenários laborais (Ceribeli & Rocha, 2019; Junior & Silva, 2015).

Por conseguinte, tal modalidade de trabalho emerge como uma alternativa para que instituições empregatícias possam expandir sua presença e interligar trabalhadores que estejam situados em distantes regiões ou cujas atribuições requeiram deslocamento (Aderaldo et al., 2017; Figueiredo et al., 2021; Rodrigues, 2011). Em contraparte, o Teletrabalho favorece o estabelecimento de processos voltados ao controle da temporalidade pessoal após a jornada de trabalho, em especial se for considerado que a informatização amplificou o trabalho imaterial, a fruição das competências dos profissionais e os mecanismos de controle destes (Aderaldo et al., 2017; Grisci & Cardoso, 2014). Frente ao exposto, é possível afirmar que o Teletrabalho se estabeleceu como prática predominante e global (Davey, 2012; Wang et al., 2021).

A gênese do Teletrabalho remonta aos idos de 1970, década na qual pesquisadores norte-americanos, temerosos quanto aos efeitos produzidos pela poluição decorrente do deslocamento dos indivíduos no trajeto casa – trabalho, passaram a buscar

mais ativamente por possíveis soluções para a problemática em questão (Figueiredo et al., 2021; Singh, 2017). Mais especificamente, atribui-se ao estudioso Jack Nilles a formulação e proposição do conceito de Teletrabalho, uma vez que por meio de sua atuação profissional envolvendo a criação de transportes espaciais e a coordenação de programas de pesquisa para o governo norte-americano, sugeriu a inversão da tradicional relação entre contextos de atuação profissional e trabalhador (Alves, 2018; Lindén & Oljemark, 2018; Rodrigues, 2011). Dessa feita, as reflexões do campo científico acerca do modo pelo qual os recursos tecnológicos existentes poderiam contribuir para a redução da emissão de poluentes despertaram a ideia de que o labor viesse a ser transposto para o ambiente doméstico (Nilles, 1998).

Já para Fincato (2016) a origem desta modalidade de exercício laboral remontaria a um passado mais longínquo. A referida autora relata que a maior parte dos estudos dedicados à análise do Teletrabalho ao discorrerem acerca do início do mesmo retroagem até o período de 1970, apontando, tal como já explicitado, Nilles como fundador desta variante da ação profissional. Contudo, assim como defendido pela autora em questão, os fundamentos do trabalho remoto seriam mais extensos, de modo que seria necessário conjugá-lo com o surgimento dos recursos tecnológicos mais rudimentares, precisamente, com a criação do telégrafo ótico no ano de 1791, na França, pelo inventor Claude Chappe.

Controvérsias a parte, de qualquer modo, é sabido que o termo *telecommuting*, que posteriormente ensejou a criação da expressão Teletrabalho, foi cunhado por Jack Nilles, em 1976, na obra *The Telecommunications Transportation Trade Off*. No caso, o vocábulo *commuting* foi empregado pelo autor a fim de retratar o percurso entre o ambiente doméstico e o local de trabalho. Segundo Nilles (1997), o *telecommuting* compreenderia qualquer atividade profissional periódica realizada fora do local tradicional de trabalho, com utilização de alguma das técnicas de telecomunicação. Importa esclarecer que esta perspectiva acerca do Teletrabalho predominou durante a etapa inicial da presença da temática em publicações acadêmicas do campo de negócios (Sakuda & Vasconcelos, 2005).

Em termos etimológicos, a expressão Teletrabalho deriva da junção do vocábulo grego *telou* – cujo sentido corresponde a longe – e do termo latino *tripaliare* – que

significa trabalhar (Figueiredo et al., 2021; Junior & Silva, 2015). Apesar das conceitualizações envolvendo o Teletrabalho, observa-se haver uma multiplicidade de definições e terminologias. Dessarte, à medida que há um copioso montante de variações terminológicas, cujas flexões se alteram em virtude das características geográficas, temporais e científicas, constitui-se em árdua tarefa proceder à conceitualização do fenômeno do trabalho remoto (Fincato, 2016).

De acordo com definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho [OIT] (2017), o Teletrabalho pode ser compreendido como as atividades realizadas em espaços distintos dos escritórios centrais ou oficinas de produção nos quais os profissionais se mantêm integrados a alguns de seus pares por meio das novas tecnologias (Aderaldo et al., 2017). Tal proposta de atuação ainda pode ser entendida como o arranjo flexível de tarefas ocupacionais, geralmente subsidiado pelas tecnologias digitais, que possibilita aos colaboradores de uma dada instituição a efetuação de suas tarefas em diversificados locais, principalmente em ambiente doméstico (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Lindén & Oljemark, 2018).

Também se define o Teletrabalho como um modo de estruturação e/ou de execução da ação laboral com a utilização de tecnologias da informação disponíveis, no qual o trabalho, passível de ser executado nas dependências do empregador, é efetuado fora das mesmas, em bases regulares (*European Trade Union Confederation*, 2002; Ribeiro, 2021). Já segundo Pedreira (2000), o Teletrabalho corresponderia a atividade que é executada pelo profissional, parcial ou totalmente, distante do local de estabelecimento da instituição empregatícia.

Na proposta de Flório (2005), o Teletrabalho é retratado como um sistema de trabalho cujo agente, mantenedor ou não de vínculo empregatício, desempenharia a sua função e remeteria, com a assistência dos recursos de telecomunicações, o resultado de suas ações à distância, desobrigando-se do contato presencial com a vinculadora ou com os colegas de trabalho, em todo ou em parte do tempo de realização das atividades.

O Teletrabalho também é compreendido como sendo a modalidade laboral na qual o profissional estabelece e sustém contato com a sua vinculadora através do uso de recursos eletrônicos ou telemáticos, até mesmo para fins de controle, direção e remessa dos serviços prestados. Além disso, este tipo de atuação profissional se caracterizaria

pelo fato de contar com colaboradores de média ou alta qualificação, que se valem de tecnologias relativas à informática, telemática e telecomunicação para o cumprimento de suas tarefas (Barros, 2011; Junior & Silva, 2015).

Segundo conceitualização proposta, o Teletrabalho corresponde a um modo de atuação profissional efetuado externamente ao escritório das organizações ou em domicílio, de maneira integral ou periódica, por meio das denominadas tecnologias móveis (*internet, smartphones, notebooks, tablets* e celulares, entre outros) (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades [Sobratt], 2016).

De acordo com Rosenfield e Alves (2011), o Teletrabalho, tomado a partir de uma perspectiva restritiva, pode ser conceitualizado como o labor que é executado à distância com o auxílio das tecnologias digitais. Já com base em um sentido extensivo, tal como o considerado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o trabalho remoto deveria ser caracterizado a partir das seguintes variáveis:

- Local/espço de trabalho;
- Horário/tempo de trabalho (integral ou parcial);
- Tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente);
- Competências requeridas (conteúdo do trabalho);

A partir das possíveis combinações entre todos esses elementos derivaria a elevada quantidade de modalidades ou configurações que o Teletrabalho poderia, ao menos no plano da teoria, assumir – legitimando a adjetivação concedida como flexível (Rosenfield & Alves, 2011).

Por se tratar de uma modalidade laboral que guarda propriedades muito específicas, Fincato (2016) defende que o Teletrabalho está sujeito a um entendimento mais acurado se conjugados, em uma mesma relação fática, os fatores a seguir elencados:

- Fator Geográfico: o local onde o trabalho é executado encontra-se separado da localidade na qual está situada a empresa, não importando a distância espacial, mas sim a separação física em si;
- Fator Tecnológico: tecnologias digitais representam a estrutura medular para a mediação do distanciamento e movimentação de tarefas/trabalho;
- Fator Organizativo: o empregador deve estruturar o ciclo produtivo tendo em vista os trabalhadores remotos, de modo a absorvê-los na estrutura e fluxos organizacionais.

Logo, Fincato (2016) propõe que caso os três fatores indicados se fizerem presentes em uma mesma relação, não restarão dúvidas quanto ao fato de se tratar da modalidade de trabalho remoto.

Por meio da breve exposição tecida, é possível perceber que o Teletrabalho é um evento de difícil conceitualização. Rosenfield e Alves (2011) justificam tal fato em razão da multiplicidade de variáveis e seus possíveis arranjos que expandem excessivamente a gama de definições existentes. Ainda segundo os mesmos autores, a inexistência de uma descrição exata quanto ao que é o Teletrabalho e quantos são os profissionais que atuam sob tal égide, contribui para que esse conceito acabe por se constituir em mais uma construção ideológica da realidade ou, no máximo, um esforço voltado à definição dos distintos paradigmas ou modalidades de Teletrabalho disponíveis (Leite et al., 2019).

Fincato (2016) destaca que, a exemplo da diversificação conceitual supracitada, pesquisadores norte-americanos vêm adotando o emprego do termo *telecommuting*, ao passo que os estudiosos europeus manifestam preferência pelo conceito *telework*. A assunção dessas terminologias refletiria o foco plural de atenção que as distintas significações propostas abarcariam: quando do uso do termo *telecommuting* o interesse recairia sobre a localização da ação laboral (trabalho desenvolvido fora do âmbito tradicional da empresa); e na preferência pela expressão *teleworking* a preocupação

estaria centrada nos processos de atuação (em virtude do emprego das tecnologias da informação e comunicação).

A coexistência de conceitualizações tão diversas acerca do trabalho remoto sugere que situações de atuação laboral igualmente díspares estão sendo tratadas como correlatadas: por exemplo, o termo Teletrabalho pode ser utilizado para caracterizar: (i) indivíduos que, com o aval de seu empregador, trabalham em casa a fim de evitar deslocamentos; (ii) pessoas que exercem sua ação profissional de forma autônoma, seja em casa ou em demais localidades; (iii) teletrabalhadores que se julgam explorados, mal remunerados e não valorizados organizacionalmente; (iv) profissionais remotos que se compreendem como altamente qualificados cujo trabalho é reconhecido; (v) teletrabalhadores que atuam em instituições públicas ou privadas; entre outros (Rosenfield & Alves, 2011).

Nesse sentido, Baruch (2001) pontua que, mesmo havendo um aumento de estudos interessados na análise do trabalho remoto, ainda não foi possível estabelecer um conceito mais generalista admitido entre os pesquisadores, ensejando, assim, uma multiplicidade de sinônimos. De acordo com o Family Liaison Office (2015), as expressões *telework*, *home office*, *virtual work*, *telecommuting* e *remote work* são indiscriminadamente empregadas para fazer alusão à ação de trabalho desenvolvida fora do cenário laboral tradicional.

A partir das definições expostas evidencia-se, também, a relevância do progresso alcançado pelas tecnologias digitais para o estabelecimento do trabalho remoto já que tais tecnologias tornaram possíveis as trocas entre os indivíduos geograficamente afastados, oportunizando a cooperação e o desempenho de atividades interdependentes, sem delimitar a localização física dos componentes que integram a equipe de trabalho. Dentre os recursos tecnológicos que subsidiariam o Teletrabalho, encontram-se: aparelhos telefônicos, redes de dados, *emails*, sistemas de conferências, videochamadas, videoconferências, *softwares* de comunicação, entre outros (Nilles, 1998; Singh, 2017; Workman et al., 2003).

A literatura da área estabelece que, por ser efetuado a partir de distintas configurações, o Teletrabalho pode ser analisado a partir de algumas classes propostas tendo em vista a localidade onde o mesmo é desempenhado (Junior & Silva, 2015;

Nohara et al., 2010; Rosenfield & Alves, 2011; Singh, 2017; Sobratt, 2016); logo, a literatura menciona quatro modalidades de Teletrabalho, a saber:

- Teletrabalho em domicílio, também identificado como trabalho em ambiente doméstico ou *home office*;
- Telecentros comunitários ou locais;
- Telecentros satélites;
- Telecentros móveis;
- *Telecottages*;

Sendo considerada a modalidade mais difundida de Teletrabalho, o exercício laboral realizado em contexto doméstico ou *home office*, deve sua popularidade à relativa facilidade de aproveitamento da infraestrutura já existente no ambiente doméstico do trabalhador; nesse sentido, os instrumentais demandados por tal modalidade seriam diversificados, variando desde um equipamento telefônico, computadores, até a estruturação de ambientes apartados.

Por meio do Teletrabalho em domicílio, o profissional executaria suas tarefas em ambiente doméstico ou, até mesmo, em outros cenários eleitos pelo mesmo, evitando-se, dessa forma, deslocamentos até escritórios ou repartições físicas institucionais. No tocante à interação com os agentes organizacionais, o teletrabalhador se valeria, para tanto, de meios de comunicação, como os computacionais e de telefonia (Junior & Silva, 2015). De modo geral, as organizações tencionam pelo Teletrabalho de tal natureza em virtude de sua rápida e parcial implantação e investimentos diminutos (Nilles, 1997; Nohara et al., 2010; Singh, 2017).

No caso dos centros voltados ao Teletrabalho estes são aparelhados e mantidos por diferentes instituições, em regiões próximas à residência dos profissionais, de onde os mesmos efetuam serviços remotamente através de recursos eletrônicos e de comunicação. Os telecentros comunitários, ou locais, correspondem a espaços dotados de recursos tecnológicos e de telecomunicações que são utilizados por colaboradores

oriundos de variadas empresas a fim de prestarem seus serviços profissionais (Nilles, 1997; Singh, 2017). A implantação de telecentros comunitários não só mitigaria o isolamento social vivenciado pelo teletrabalhador, bem como susteria o rotineiro percurso estabelecido entre ambiente doméstico e escritório – fato este que poderia vir a ser benéfico para aqueles indivíduos que experimentam dificuldades quanto ao ajustamento da realidade laboral à vida privada (Nohara et al., 2010).

Os telecentros satélites são constituídos por um complexo de instalações, tais como equipamentos de processamento e comunicação, *softwares* e materiais de apoio de uma dada organização, situadas em localidade não muito distante da moradia do funcionário. Neste caso, a alocação e, conseqüentemente, a atuação dos trabalhadores nos telecentros seria determinada em razão da proximidade do ambiente de vida doméstica, independentemente das atividades que são desenvolvidas ou da área a que pertençam (Junior & Silva, 2015; Nilles, 1997; Nohara et al., 2010; Singh, 2017).

Os telecentros móveis corresponderiam a instrumentos singulares que possibilitariam ao profissional cumprir e remeter o produto do seu labor em trânsito, através de recursos tecnológicos do campo da comunicação (Nilles, 1997). No caso do Teletrabalho móvel não haveria o estabelecimento de um espaço próprio e definido para a execução das atividades laborais, sendo necessário, por conseguinte, que os colaboradores se locomovessem diversas vezes durante o expediente a fim de cumprir as solicitações da empresa (Fincato, 2006). Por fim, os *telecottages* corresponderiam à modalidade de trabalho situada em áreas rurais cujo objetivo envolveria a atração e retenção do público distanciado dos grandes centros urbanos (Arruzo, 2013).

Além do sistema classificatório descrito acima, o Teletrabalho também é caracterizado por determinados estudiosos segundo a natureza de transmissão empregada para a realização das tarefas laborais. Nesse sentido, são propostas as seguintes modalidades para categorização: Teletrabalho (i) *off line*, (ii) *one way* ou (iii) *on line*. A primeira categoria é marcada pelo não estabelecimento de conexões interativas, de modo que o profissional desempenharia suas atribuições sem estabelecer vinculação eletrônica direta e permanente com os sistemas computacionais centrais da instituição empregatícia (Jardim, 2003; Junior & Silva, 2015).

Quanto ao Teletrabalho *one way* este vem sendo definido como a modalidade de

atuação na qual se faz presente uma interação unidirecional, de modo que o meio escolhido para a entrega das demandas organizacionais inviabiliza a interatividade simultânea entre o teletrabalhador e a instituição (Fincato, 2016). Quanto à última categoria, Teletrabalho *on line*, esta se assentaria em um processo interativo perene e frequente entre profissional e organização, favorecendo que os serviços prestados à instituição empregatícia sejam efetivamente fiscalizados pela mesma (Fincato, 2016; Junior & Silva, 2015).

Por todo o exposto, é fácil perceber que o Teletrabalho não deve estar sujeito a conceitualizações simplistas, mas deve ser compreendido a partir de uma perspectiva estratégica na qual vigore como elemento de transformações organizacionais indutoras de distintas formas de trabalho suportadas pelas tecnologias digitais (Rosenfield & Alves, 2011).

Os estudos concernentes ao Teletrabalho tanto apontam para aspectos positivos – que implicariam em benefícios para os profissionais, as organizações e a sociedade – quanto para fatores negativos (Nilles, 1997; Nohara et al., 2010).

Partindo da perspectiva do trabalhador, a literatura menciona diversas vantagens oriundas do Teletrabalho que poderiam ser congregadas em um conjunto característico de fatores que favoreceriam o estabelecimento de condições mais confortáveis e motivadoras, tais como: redução de recursos; flexibilização de horários e do local de trabalho; economia de tempo; maior equilíbrio entre as esferas profissional e privada; elevada margem de autonomia; autorrealização; diminuição de conflitos no trabalho; aumento significativo da produtividade; redução da fadiga; escolha pessoal do local de trabalho; trabalho autônomo e independente; melhoria na qualidade de vida; e sentimento de valorização profissional (Aderaldo et al., 2017; Alves, 2018; Figueiredo et al., 2021; Green, 2010; Grisci & Cardoso, 2014; Hilbrecht et al., 2008; Junior & Silva, 2015; Mamona, 2012; Nohara et al., 2010; Pérez et al., 2007; Rosenfield & Alves, 2006; Serra, 2010; Singh, 2010).

Considerando que o Teletrabalho possibilita que o profissional venha a desempenhar suas atribuições laborais no mesmo local onde habita, ou muito próximo do mesmo, é natural que haja um refreamento de custos relacionados ao transporte, alimentação, vestuário, entre outros (Junior & Silva, 2015).

A flexibilidade de horários de trabalho é considerada como um dos aspectos de maior relevância para o teletrabalhador uma vez que possibilita que o mesmo ordene suas prioridades e concilie as tarefas profissionais com suas demais necessidades, aproveitando, conseqüentemente, da melhor forma seu próprio tempo (Barros, 2011; Junior & Silva, 2015; Pérez et al., 2007). Cabe ressaltar que a menor rigidez não se aplica tão somente à questão de horários, mas se estende à seleção do espaço de trabalho. A escolha de tal local poderia beneficiar os profissionais à medida que os mesmos ficariam desobrigados a suportarem cansativos e dispendiosos deslocamentos (Aderaldo et al., 2017).

Nesse sentido, os teletrabalhadores, ao reduzirem ou suprimirem o tempo gasto com locomoções, poderiam dedicar atenção para diversas outras questões que impactariam, inclusive, no desenvolvimento profissional dos mesmos (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010; Pérez et al., 2007).

A possibilidade de cumprir as demandas profissionais em ambiente outro que não os tradicionais escritórios e repartições organizacionais também ofertaria contribuições para o incremento da saúde física e mental dos trabalhadores. O não enfrentamento de eventos estressores característicos da atuação laboral convencional, tais como o trânsito, o cumprimento de horários e interrupções por parte de colegas, favoreceria a qualidade de vida (Estrada, 2013).

Já quanto uma atuação mais autônoma, esta decorreria do fato de que no Teletrabalho a avaliação do profissional se daria com base na entrega dos produtos requeridos, o que, por sua vez, demandaria condutas mais proativas e um planejamento mais intenso dos cursos de ação adotados (Nohara et al., 2010; Wang et al., 2021).

Tem-se visto que o Teletrabalho também proporciona benefícios às organizações, tais como: redução da infraestrutura necessária e correlatos custos operacionais para mantê-la; elevação da produtividade; melhor gerenciamento; redução do absenteísmo; expansão geográfica mais acessível; redução de conflitos entre colaboradores; aperfeiçoamento dos prazos de entrega; e contratação de mão-de-obra mais barata (Alves, 2018; Barros & Silva, 2010; Bentley et al., 2015; Figueiredo et al., 2021; Martin & Macdonnell, 2012; Nilles, 1998; Nohara et al., 2010; Peters & Heusinkveld, 2010; Sharit et al., 2009; Singh, 2017).

Segundo Donnelly e Proctor-Thomson (2015), o Teletrabalho ainda preservaria as instituições empregatícias de possíveis paralisações desinentes de circunstâncias críticas que impossibilitariam os profissionais de adentrarem nas instalações e desenvolverem suas atividades laborais.

A fim de precisar com maior exatidão quais seriam as vantagens decorrentes do Teletrabalho para as instituições vinculadoras, Mamona (2012) procedeu a um levantamento que contou com a participação de 75 empresas nacionais que adotaram tal modalidade de atuação. Os resultados revelaram que 32% da amostra considerada assinalou indicadores positivos relativos ao trabalho à distância. Os aspectos favoráveis mencionados, bem como o percentual de instituições que os identificaram são descritos a seguir: diminuição da supervisão presencial (32%); retenção de talentos (25%); dedicação profissional (24%); inclusão social (24%); e crescimento da produtividade (22%) (Singh, 2017).

Por fim, quanto às contribuições sociais do Teletrabalho a literatura menciona benefícios tais como: promoção do desenvolvimento regional; redução na emissão de poluentes; diminuição do consumo de combustíveis fósseis; atenuação do tráfego viário e dos consequentes gastos governamentais com a infraestrutura da malha; amenização de problemas locais de desemprego; e inclusão social de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Figueiredo et al., 2021; Lister & Harnish, 2009; Nohara et al., 2010; Singh, 2017).

A Tabela 2 congrega alguns dos principais benefícios ou aspectos positivos envolvendo a implantação do Teletrabalho.

Tabela 2. Principais vantagens advindas da adoção do Teletrabalho (continua).

<b>Beneficiário</b>	<b>Temática norteadora</b>	<b>Autor</b>	<b>Benefícios</b>
	Autonomia	Martínez-Sánchez et al. (2008); Percival (2011); Bentley et al. (2015); Oliveira & Pantoja (2020); Ribeiro (2021);	Maior autonomia e controle sobre o próprio ritmo de trabalho;  Menor supervisão;
Trabalhador	Flexibilidade	Percival (2011); Martínez-Sánchez et al. (2008); Solís (2016); Oliveira & Pantoja (2020);	Flexibilidade na escolha do local de trabalho;  Flexibilidade na organização e no horário de trabalho;  Possibilita aos trabalhadores terem maior flexibilidade para atender suas necessidades domésticas;
	Humanização do trabalho	Martínez-Sánchez et al. (2008);	Humanização do labor;
	Remuneração e recompensas	Stout (2010);	Renda agregada;

Tabela 2. Principais vantagens advindas da adoção do Teletrabalho (continua).

Beneficiário	Temática norteadora	Autor	Benefícios
Trabalhador	Desenvolvimento profissional	Stout (2010); Vargas & Osma(2013); Collins, et al. (2016);	Favorecimento das relações sociais; Maiores oportunidades de êxito profissional; Ampliação do quadro de referência do trabalhador; Intercâmbio de informações e conhecimentos; Reconhecimento das capacidades e potencialidades do profissional;
	Qualidade de vida	Martínez-Sánchez et al. (2008); Sharit et al. (2009); Stout (2010); Martin & Macdonnell (2012); Bentley et al. (2015); Brown (2016); Peters & Heusinkveld (2010); Percival (2011); Donnelly & Proctor-Thomson (2015); Mello et al. (2014); Oliveira & Pantoja (2020);	Aumento da satisfação no trabalho; Melhoria na qualidade de vida; Redução de afastamentos por motivos de saúde; Favorece a saúde física e mental; Contribui para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Decréscimo dos índices de <i>burnout</i> ;

Tabela 2. Principais vantagens advindas da adoção do Teletrabalho (continua).

<b>Beneficiário</b>	<b>Temática norteadora</b>	<b>Autor</b>	<b>Benefícios</b>
Organização	Desempenho organizacional	Martínez-Sánchez et al. (2008); Stout (2010); Martin & Macdonnell (2012); Vargas & Osma(2013); Bentley et al. (2015); Donnelly & Proctor-Thomson (2015); Brown (2016); Sharit et al. (2009); Peters & Heusinkveld(2010); Percival (2011); Oliveira & Pantoja (2020);	Melhoria na produtividade; Redução do absenteísmo; Incremento no desempenho profissional; Proteção contra interrupções produtivas; Redução de níveis hierárquicos intermediários; Acesso a novas fontes de trabalho; Contratação de mão de obra mais acessível; Introdução de novas tecnologias;
	Comprometimento	Martínez-Sánchez et al. (2008); Martin & Macdonnell (2012); Bentley et al. (2015); Arvola et al. (2017); Ribeiro (2021);	Favorece o comprometimento e a lealdade organizacional;

Tabela 2. Principais vantagens advindas da adoção do Teletrabalho (continua).

<b>Beneficiário</b>	<b>Temática norteadora</b>	<b>Autor</b>	<b>Benefícios</b>
Organização	Atração e retenção de talentos	Martínez-Sánchez et al. (2008); Sharit et al. (2009); Percival (2011); Martin & Macdonnell (2012); Bentley et al. (2015); Brown (2016); Barros & Silva (2010);	Retenção e atração de funcionários;  Aumento da força de trabalho
	Imagem organizacional	Sharit et al. (2009); Oliveira & Pantoja (2020);	Melhora na imagem da organização;
	Redução de custos	Martínez-Sánchez et al. (2008); Sharit et al. (2009); Percival (2011); Brown (2016); Vargas & Osma (2013); Mello et al. (2014); Oliveira & Pantoja (2020);	Redução de custos com espaço físico, infraestrutura e estacionamento;  Otimização de recursos;
	Responsabilidade Ambiental	Martin & Macdonnell (2012)	Fortalecimento de uma consciência organizacional mais “verde”;

Tabela 2. Principais vantagens advindas da adoção do Teletrabalho (continua).

Beneficiário	Temática norteadora	Autor	Benefícios
Sociedade	Desenvolvimento social	Flório (2005); Nilles (1997); Balsan (2001);	Oportunidades de contratação para PcD e pessoas socialmente excluídas; Desenvolvimento do mercado de trabalho; Integração e combate a exclusão social; Distribuição de renda mais equânime;
Meio Ambiente	Sustentabilidade	Flório (2005); Greer & Payne (2014); Harrington & Walker (2004);	Redução dos níveis de poluição; Impactos positivos na urbanização; Melhor distribuição populacional; Desenvolvimento de áreas desfavorecidas; Preservação do espaço rural;

Tabela 2. Principais vantagens advindas da adoção do Teletrabalho (conclusão).

Beneficiário	Temática norteadora	Autor	Benefícios
Governo	Políticas públicas e desenvolvimento interno	Nilles (1997) Silva (2004) Costa (2004)	Redução de gastos com manutenção e investimentos em infraestrutura de transportes; Economia de combustíveis; Redistribuição de empregos; Distribuição geográfica do trabalho mais adequada; Criação de novos postos laborais; Incentivo à inovação tecnológica;

Mesmo frente a inúmeros aspectos positivos, o Teletrabalho também responde por múltiplos entraves que podem decorrer de uma cultura organizacional resistente à instituição de tal modalidade e da inexistência de uma jurisprudência adequada (Alves, 2018; Green, 2010).

Nohara et al. (2010), mencionam que para os profissionais as principais desvantagens do Teletrabalho seriam: maior insegurança jurídica devido à falta de uma legislação específica; diminutas possibilidades de troca social e aprendizagem entre pares em virtude da inexistência de um ambiente de trabalho coletivo; sedentarismo com repercussões negativas para a saúde do teletrabalhador.

Já Alves (2018), propõe que os desafios vivenciados pela seara do Teletrabalho podem ser ordenados conforme as categorias: produtividade do trabalhador, desenvolvimento profissional, política organizacional, cultura organizacional e gestão administrativa, de modo que esta última seria o conjunto com o maior número de obstáculos a serem superados. Para que tais aspectos negativos sejam sobrepujados o autor enfatiza a relevância e necessidade de que o corpo gerencial das organizações adote ações estratégicas de diversos níveis – sendo as práticas de caráter tático e operacional as mais recorrentes nas instituições empregatícias.

Ainda em relação às dificuldades impostas pelo Teletrabalho aos profissionais que adotam tal modalidade de atuação é importante se atentar para as condições do ambiente eleito para a execução das tarefas laborais. Nesse sentido, quando o trabalho é transposto para outros cenários que não os convencionais escritórios ou repartições organizacionais torna-se fundamental que o espaço reservado para a ação profissional seja preparado adequadamente recebendo, para tanto, os instrumentais e suprimentos indispensáveis ao desempenho das funções (Barros & Silva, 2010; Nilles, 1998; Singh, 2017). Caso não haja a devida propiciação dos implementos materiais e/ou monetários fundamentais ao pleno exercício profissional, o teletrabalhador incorrerá em gastos pessoais, fato este que, por sua vez, poderá colocar em xeque a tão propalada economia de recursos financeiros (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010).

Outro ponto a ser superado diz respeito ao balizamento de limites entre trabalho e vida privada, ação que pode produzir significativos índices de estresse e tensão em virtude do aspecto contraditório do Teletrabalho – flexibilidade coexistindo com a necessidade de disciplinar o trabalho em casa (Nilles, 1998; Singh, 2017; Wang et al.,

2021). Fonner e Stache (2012), em pesquisa efetuada com trabalhadores em regime de *home office* encontraram que os meios mais empregados para demarcar o exercício laboral em ambiente doméstico correspondiam ao tempo, ao espaço de trabalho, ao manuseio da tecnologia (por exemplo, desligar o computador) e aos sinais informacionais (por exemplo, avisar ao núcleo familiar que as atividades de trabalho seriam iniciadas ou fechar a porta do recinto no qual executa suas tarefas).

Além das problemáticas já mencionadas, outra questão que vem preocupando os estudiosos do campo diz respeito ao isolamento social vivenciado pelos teletrabalhadores (Figueiredo et al., 2021; Wang et al., 2021). Soma-se a isso a reduzida interação entre membros das equipes laborais, a diminuta visibilidade profissional dos colaboradores frente a instituição e o enfraquecimento das defesas dos profissionais. Desta forma, tais fatores poderiam, em longo prazo, restringir a consecução de habilidades e possibilidades de ascensão profissional, bem como influir de modo negativo sob a cultura da organização (Alves, 2018; Figueiredo et al., 2021; Golden & Raghuram, 2010; Nohara et al., 2010). Ademais, os colaboradores receariam quanto a uma possível exclusão do grupo social da instituição com repercussões negativas na identidade, vinculação, desempenho e comprometimento organizacional dos mesmos (Singh, 2017).

Cabe ressaltar que, dentre as possíveis desvantagens decorrentes da implantação do Teletrabalho para as organizações, a literatura especializada pontua os seguintes elementos: ameaças quanto à segurança de informações organizacionais; dissolução de hierarquias institucionais; divergências entre profissionais presenciais e teletrabalhadores; dificuldades no gerenciamento de tarefas e do desempenho; promoção mais dificultosa da motivação, do comprometimento e da identificação com a instituição; controle de horas de trabalho excedentes; embaraços envolvendo os processos de seleção e recrutamento; e questões culturais (Figueiredo et al., 2021; Flório, 2005; Mamona, 2012; Nilles, 1998; Nohara et al., 2010; Singh, 2017).

Outra adversidade imposta aos organismos empregatícios é relativa à propalação do Teletrabalho juntamente aos recursos tecnológicos adequados a tal modalidade laboral – o que implicaria, portanto, na oferta de tecnologias favorecedoras da cooperação e comunicação entre pares (Alves, 2018; Donnelly & Proctor-Thomson, 2015; Figueiredo et al., 2021; Percival, 2011).

A fim de que a morosidade que marca a efetiva implementação do Teletrabalho nas organizações seja suplantada, é necessário cuidar para que as práticas de gestão sejam adequadas e próprias a tal modalidade de trabalho. Nesse sentido, as questões gerenciais envolvendo o Teletrabalho estariam mais vinculadas a medidas do campo da Administração, reclamando pela adoção de uma abordagem distinta da tradicional (Alves, 2018; Figueiredo et al., 2021; Nilles, 1997; Peters & Heusinkveld, 2010).

Nesse sentido, Scholefield e Peel (2009), em pesquisas acerca do Teletrabalho, identificaram que as atitudes negativas expressadas por gestores neozelandeses atuaram como a barreira mais expressiva para o estabelecimento de tal modalidade laboral. Investigações correlatas indicam que gerentes seguros em relação à sua equipe de teletrabalhadores constroem relacionamentos interpessoais satisfatórios, cultivam a comunicação bidirecional e estabelecem níveis apropriados de discricção a fim de produzir melhores resultados para o corpo profissional (Alves, 2018; Lautsch et al., 2009).

Rompendo com as tradicionais concepções de tempo, lugar e ação, o Teletrabalho modificaria a estruturação do trabalho e o modelo de gestão convencional (Alves, 2018; Figueiredo et al., 2021). Por conta disso, o afastamento físico e psicossocial acabaria por se tornar o principal desafio para os gestores, dado que, substancialmente, modificaria a sistematização do labor e sua supervisão (Figueiredo et al., 2021; Filardi et al., 2020; Taskin, 2006).

Quanto ao setor público, Taskin e Edwards (2007) verificaram que transformações envolvendo os arranjos temporais e espaciais do Teletrabalho não só puseram à prova os modelos convencionais de organização, mas evidenciaram a premência de que os processos regulatórios e de controle avancem de modo a acompanhar as evoluções vivenciadas (Alves, 2018; Collins et al., 2013).

A seguir, seguem descritas algumas das mais notórias problemáticas envolvendo o Teletrabalho.

Tabela 3. Principais desvantagens decorrentes da adoção do Teletrabalho (continua).

Agente	Temática norteadora	Autor	Desvantagens
Trabalhador	Desempenho profissional	Percival (2011); Martínez-Sánchez et al. (2008); Oliveira & Pantoja (2020);	Excesso de trabalho; Dificuldades envolvendo a manutenção da produtividade; Desenvolvimento de habilidades para o teletrabalho;
	Desenvolvimento profissional e pessoal	Peters & Heusinkveld (2010); Vargas & Osma (2013); Bentley et al. (2015); Oliveira & Pantoja (2020); Maruyama & Tietze (2012); Dussault, Bouchard & St-Jacques (2018);	Custos sociais, incluindo isolamento profissional e social; Redução da visibilidade profissional; Dificuldades de progressão na carreira;
	Qualidade de vida	Nilles (1997); Silva (2004); Flório (2005); Solís (2016); Oliveira & Pantoja (2020); Ribeiro (2021);	Estresse; Conflitos familiares; Indistinação entre vida pessoal e profissional;

Tabela 3. Principais desvantagens decorrentes da adoção do Teletrabalho (continua).

<b>Agente</b>	<b>Temática norteadora</b>	<b>Autor</b>	<b>Desvantagens</b>
	Controle organizacional	Donnelly & Proctor-Thomson (2015); Vargas & Osma (2013);	Indisponibilidade do empregado no espaço físico da organização; Falta de controle sobre o trabalhador;
Organização	Política organizacional	Percival (2011) Vargas & Osma (2013) Donnelly & Proctor-Thomson (2015) Brown (2016)	Estabelecimento de políticas organizacionais eficazes; Políticas claras de avaliação de desempenho; Normas mínimas para o projeto ergonômicos para estações de teletrabalho; Segurança da informação; Investimento em tecnologia e infraestrutura; Acesso às tecnologias adequadas ao teletrabalho; Proteção de dados; Promoção e pagamento por mérito;

Tabela 3. Principais desvantagens decorrentes da adoção do Teletrabalho (continua).

Agente	Temática norteadora	Autor	Desvantagens
Organização	Gestão administrativa	Stout (2010); Bentley et al. (2015); Sharit et al. (2009); Percival (2011); Donnelly & Proctor-Thomson (2015); Brown (2016); Martin & Macdonnell (2012); Mello et al. (2014); Oliveira & Pantoja (2020);	Aumento da dificuldade administrativa;  Falta de comunicação entre os colaboradores e gestores;  Carência de suporte gerencial;  Falta de cooperação entre trabalhadores;  Falta de estímulo à criatividade/inação;  Gestão do clima organizacional;  Organização e gerenciamento do trabalho;  Resistência dos gestores;  Gestão virtual de funcionários;  Treinamento e familiarização com as práticas teletrabalho;  Estruturas adequadas de gestão para o teletrabalho;  Restrições à segurança da informação;  Problemas com infraestrutura tecnológica;

Tabela 3. Principais desvantagens decorrentes da adoção do Teletrabalho (conclusão).

<b>Agente</b>	<b>Temática norteadora</b>	<b>Autor</b>	<b>Desvantagens</b>
Organização	Cultura organizacional	Martínez-Sánchez et al. (2008); Alves (2018);	Mudança cultural nas organizações;
Sociedade	Retrocesso social	Jamil (2004) Flório (2005)	Redução da demanda por mão de obra local; Exploração dos profissionais socialmente excluídos; Erosão das estruturas tradicionais;





Todavia, observa-se que os embates e discussões envolvendo o Teletrabalho não se limitam apenas ao campo conceitual, estendendo-se também para a esfera legal que tutela e disciplina juridicamente o assunto. Nesse sentido, constata-se a inexistência, tanto no âmbito brasileiro como no internacional, de diretrizes que regulamentem especificamente o Teletrabalho (Bastos, 2013; Figueiredo, 2021; Fincato, 2016).

De acordo com informações da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, alguns países já vêm dedicando esforços à proposição de leis e projetos específicos que versem e normatizem o assunto, tais como a Colômbia (Lei nº 1.221/2008), o Chile (Lei nº 19.759/2002), a Argentina (Projetos de Lei nº 2.337/2007 e 3.498/2010), o Peru (Projeto de Lei nº 4.901/2011), a República Dominicana (Projeto de Lei nº 947/2010) e o Uruguai (Projeto de Lei nº 16/2010).

Fincato (2016) argumenta que a inexistência de conceitos jurídicos minimamente definidos contribui para o estabelecimento de uma insegurança legal, dificultando, por conseguinte, o desenvolvimento e o ajustamento socioeconômico do setor laboral. Desta forma, um expressivo número de profissionais estaria sendo cerceado de seus direitos relativos a uma adoção segura da modalidade contratual do Teletrabalho, e expor-se-iam à precarização de suas relações. Partindo da perspectiva dos empregadores, sem o estabelecimento de um conjunto legislativo básico os mesmos estariam sujeitos a incertezas envolvendo os vínculos contratuais firmados.

No tocante ao campo normativo nacional que rege a questão do Teletrabalho, é possível notar que o teletrabalhador que executa suas atividades profissionais em ambiente doméstico é igualado ao profissional a distância, e ambos são equiparados ao trabalhador presencial, tal como preconizado pelo Artigo 6º extraído da Consolidação das Leis do Trabalho, alterado pela Lei 12551/11 (Fincato, 2016).

Especificamente, a referida norma estabelece que:

*“Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.”*

Argumenta-se que, para fins de normatização, um simples assemelhamento entre

tais modalidades de atuação não garantiria a segurança jurídica às partes envolvidas, sobretudo pelo fato de que cada categoria prevista guardaria suas especificidades. Logo, toda ação profissional prestada sob a configuração telepresencial requereria cuidados específicos, uma vez que não se faria suficiente mera transposição do entendimento concernente ao trabalho presencial a questões do Teletrabalho, tais como: fiscalização dos processos produtivos e do horário; contexto laboral e relacionamento sindical, entre outros (Fincato, 2016).

Verifica-se que o aludido Artigo 6º da CLT se aproxima do regime de normas abertas, de modo que regras extensivas e permeáveis são tomadas a fim de responderem a uma situação tangível, conferindo espaço a uma inobservância genérica e a um ativismo jurídico acentuado (Fincato, 2016).

A fim de melhor compreender a experiência jurídica brasileira acerca do Teletrabalho basta avaliar os avanços conquistados por diversas nações no que se refere ao regramento acerca de tal mote. Como exemplo, evidencia-se o Código do Trabalho Português que traz disposições acerca da temática (desde o ano de 2003 fez constar em sua redação um capítulo específico acerca da modalidade laboral em questão no qual aspectos fundamentais são previstos e positivados) ainda que não tenha sido editada legislação específica.

A seguir, alguns excertos do mesmo são descritos:

*“Art. 236 O teletrabalhador tem os mesmos direitos e está adstrito às mesmas obrigações dos trabalhadores que não exerçam a sua atividade em regime de teletrabalho tanto no que se refere à formação e promoção profissionais como às condições de trabalho.”*

*“Art. 237 O empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhes boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico. Sempre que o teletrabalho seja realizado no domicílio do trabalhador, a visita ao local de trabalho só deve ter por objeto o controlo da atividade laboral, bem como dos instrumentos de trabalho e apenas pode ser efectuada entre*

*as 9 e as 19 horas, com a assistência do trabalhador ou de pessoa por ele designada.”*

*“Art. 238 O teletrabalhador deverá observar as regras de utilização dos instrumentos que lhe forem disponibilizados e não poderá, salvo acordo em contrário, dar aos equipamentos que lhe forem confiados uso diverso do cumprimento da prestação de serviços.”*

Voltando à realidade brasileira, o trabalho à distância sofreu recente reconhecimento quando da promulgação da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que modificou a redação original do artigo 6º da CLT, admitindo a possibilidade de se executar as tarefas laborais em lugar distinto do convencional cenário de escritório organizacional, sem que houvesse a descaracterização do vínculo empregatício.

Dessa feita, o artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho passou a vigorar com a seguinte redação:

*“Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.*

*Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio.”*

Considera-se que a referida transformação inserida na CLT responderia de maneira insatisfatória diante das expectativas envolvendo a normatização do Teletrabalho uma vez que apenas se limitou a perpetuar a correspondência entre tal modalidade de atuação ao trabalho presencial.

Concernente ao regime jurídico que rege a atuação dos servidores públicos federais importa mencionar que inexistente, no momento, qualquer previsão ou vedação na Lei nº 8.112/1990 quanto ao exercício profissional por meio da adoção do Teletrabalho.

Com a aprovação do Projeto de Lei nº 2.723/2015 que se encontra em tramitação na Câmara dos Deputados espera-se que tal hiato seja suprimido uma vez que há a proposição da inserção do § 3º ao artigo 19 da supracitada norma jurídica, conforme destacado a seguir (*ipsis litteris*):

*“§ 3º Fica autorizada a implantação do sistema de escritório remoto no âmbito do serviço público, que consiste na atividade ou no conjunto de atividades realizadas fora das dependências físicas do órgão ou entidade, quando os resultados puderem ser efetivamente mensuráveis, conforme se dispuser em regulamento.”*

Dessarte, frente à carência de instrumento jurídico regulador do estabelecimento do Teletrabalho na esfera da administração pública federal, distintos órgãos vêm sancionando regulamentos internos de natureza infra-legal a fim de remediar essa situação, tais como: Portaria nº 139/2009, do Tribunal de Contas da União – TCU; Resolução Administrativa nº 1499/2012, do Tribunal Superior do Trabalho – TST; Resolução nº 227/2016, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ; e Resolução nº 568/2016, que dispõe acerca da realização do Teletrabalho, a título de projeto-piloto, no Supremo Tribunal Federal – STF (Cardoso, 2018).

É possível perceber que, no Brasil, a vigente legislação que normatiza a questão do Teletrabalho ainda é pouco precisa e apresenta sérias lacunas. Faz-se necessária a proposição de um regramento suficiente acerca da matéria, de modo que seja possível contar com a eficácia da tutela ao teletrabalhador (Fincato, 2016).

As considerações tecidas a respeito da relevância do estabelecimento de diretrizes que regulamentem o Teletrabalho ganham tons ainda mais preocupantes frente ao expressivo número de profissionais que atuam sob tal regime. Segundo dados fornecidos pela Sobratt (2016), o *home office* se estabeleceu no país como uma forte tendência, sendo que a flexibilização da jornada de trabalho seria uma das principais razões para tal movimento.

Objetivando analisar o mercado brasileiro, coletar informações a respeito das novas práticas de trabalho e contribuir com as estatísticas a partir de índices representativos de tal modalidade laboral, foi efetuado o estudo *Home Office* Brasil,

junto a mais de 300 organizações situadas em distintos segmentos e portes, nas diferentes regiões do país.

A investigação em questão apontou para três movimentos díspares de desenvolvimento desta prática em comparação aos resultados encontrados em levantamento preliminar datado de 2014: foi verificado um aumento de 50% no número de instituições empregatícias que estão implantando a modalidade de Teletrabalho, ao passo que houve um crescimento da ordem de 28% na formalização da prática.

Alguns dados extraídos do referido estudo apontam que o percentual de organizações que adotaram o Teletrabalho, em suas distintas modalidades, no contexto nacional é de 68%, enquanto que as taxas encontradas em outros países se revelam mais expressivas – Estados Unidos: 85%; Canadá: 85%; França: 77%; e Alemanha: 77%.

Dentre as instituições que adotaram a prática do Teletrabalho, 80% estavam situadas no setor de Serviços e Indústria de Transformação, de modo que os segmentos mais presentes seriam: Tecnologia da Informação e Telecom (24%); Químico, Petroquímico e Agroquímico (12%); Serviços de Suporte e Provimento (9%); Bens de Consumo (8%); e Máq./Equipamentos & Automação (8%).

No tocante à natureza das organizações que aderem ao Teletrabalho, foi identificada uma preponderância das instituições de caráter privado (93%) em relação a organismos públicos (7%). Em relação à localização geográfica das mesmas, observou-se maior adesão de instituições situadas na região sudeste (85%); os demais índices são apresentados a seguir:

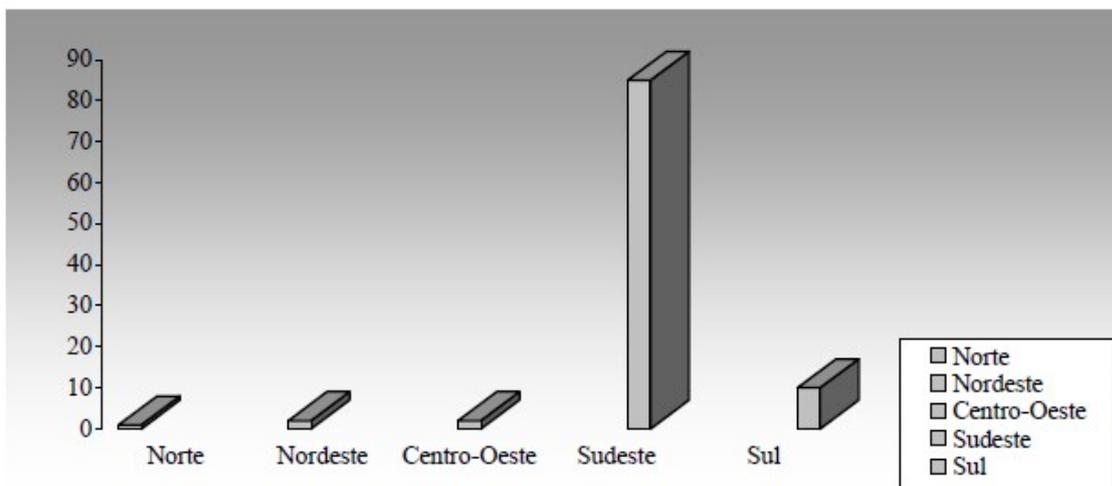


Figura 2. Localização geográfica das organizações brasileiras adeptas do Teletrabalho. Fonte: Sobratt (2016).

Os ganhos mais relevantes advindos da implantação do Teletrabalho, mencionados pelas instituições empregatícias estiveram ligados a retenção de colaboradores (89%) e otimização de processos internos (87%). As demais vantagens identificadas se encontram evidenciadas na figura abaixo.

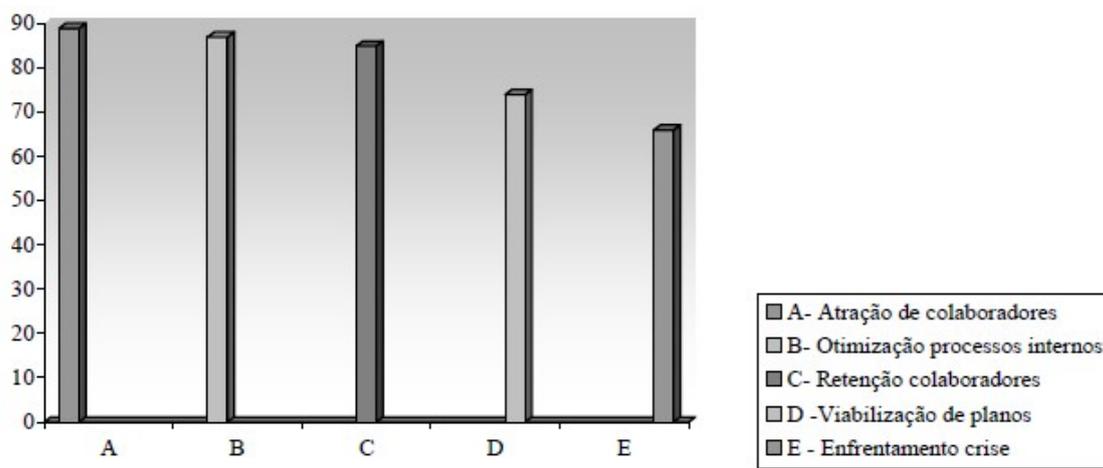
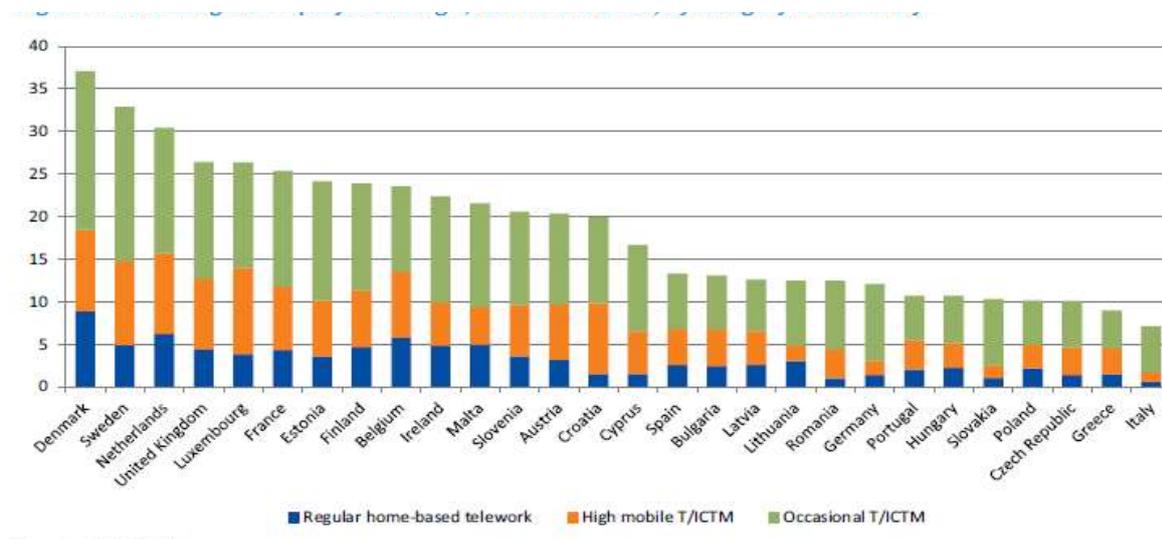


Figura 3. Principais ganhos advindos da implantação do Teletrabalho no cenário organizacional. Fonte: Sobratt (2016).

Segundo dados provenientes de relatório conjunto elaborado pela Organização Internacional do Trabalho [OIT] (2017) e pela Fundação Europeia para a Melhora das Condições de Vida e do Trabalho, no cenário internacional o trabalho remoto vem experimentando progressivo aumento, desde os primórdios do século XXI, em diversas nações da Europa, de modo que a média de teletrabalhadores na União Europeia já era da ordem de 17%, com especial realce para certos países situados ao Norte do continente, tais como Dinamarca, Holanda e Suécia, para os quais os valores percentuais se aproximavam dos 30%.



Fonte: European Working Conditions Survey (EWCS, 2015)

Figura 4: Porcentagem de trabalhadores realizando teletrabalho/trabalho remoto na UE.

Frente a uma realidade crítica sem precedentes ocasionada pelo surto pandêmico da COVID-19 (Organização Mundial da Saúde, 2020), deve-se considerar que a atual sociedade, bem como suas práticas instituídas, enfrenta radicais desafios nos campos da saúde, social e econômico que ressoam no modo de vida dos indivíduos e em seus hábitos laborais (Figueiredo, et al., 2021; Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho [Eurofound], 2020; Pérez-Nebra, et al., 2021). Assim, assistiu-se a imposição de um estado de confinamento humano implicando em uma completa modificação das práticas típicas das coletividades globalizadas do presente século (Figueiredo, et al., 2021; Hau & Todescat, 2018).

Nesse sentido, os modelos de trabalho estabelecidos sofreram profundas

disrupções de maneira tal que muitos profissionais ao redor do globo se viram obrigados a prestar seus serviços sob a configuração do Teletrabalho ofertando, dessa feita, rápidas soluções às ações de isolamento social. Por meio dos dados oriundos de uma série de pesquisas ocupadas com a cobertura em tempo real da incidência do trabalho remoto é possível verificar uma elevação considerável no que tange à implementação desse esquema de atuação profissional diante das medidas sanitárias públicas adotadas (Milasi et al., 2021; Sostero et al., 2020). A exemplo, os resultados provenientes de levantamento conduzido pela European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [Eurofound] (2020) indicaram que em abril de 2020 aproximadamente 40% dos profissionais atuantes na União Europeia cumpriam suas atividades laborais somente por meio do trabalho remoto.

Por meio de levantamento empreendido pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) em conjunto com a Fundação Instituto de Administração (FIA), constatou-se que os trabalhadores brasileiros expressaram crescente intenção de permanecerem desempenhando suas atribuições laborais de forma remota (Jankavski, 2021). De acordo com a referida pesquisa, 73% dos profissionais ouvidos se disseram satisfeitos com a adoção do Teletrabalho, de modo que 78% dos indivíduos manifestaram o desejo de permanecerem em tal modalidade de atuação após o fim da pandemia, enquanto que a taxa de trabalhadores que anseiam retornar aos moldes da atuação presencial sofreu um decréscimo de 19% para 14%; ainda, no que tange à produtividade, o estudo ressalta que para 81% dos entrevistados o desempenho profissional se manteve igual ou superior àquele obtido no trabalho presencial. Quanto ao perfil do trabalhador remoto, a pesquisa relata que este é marcado por uma maioria feminina (56,1%), branca (65,6% são brancos e brancas), com Ensino Superior Completo (76,6%) e majoritariamente do setor privado (63,9%). Em termos de setorialização, no segmento privado, o Teletrabalho se destaca no campo dos serviços (14,5%), educação (10,3%) e comunicação (7,7%); já no setor público, as searas com índices mais proeminentes de trabalho não presencial são administrações públicas (14,4%), empregados dos governos estaduais (13,9%) e empregados do governo federal (7,8%). Atividades como agricultura (0,6%), logística (1,8%) e alimentação (1,9%) ficaram abaixo da média nacional. Por fim, é destacado que a região com maior concentração de profissionais atuando em trabalho remoto é a Sudeste

(58,2%) com 4,7 milhões de trabalhadores, seguida pelo Nordeste (16,3%) e região Sul (14,5%) (Jankavski, 2021).

Dessarte, com a eclosão da pandemia o trabalho remoto se estabeleceu como alternativa viável e obrigatória na busca por condições de desenvolvimento e produtividade, podendo ser considerado por isso como o novo paradigma da organização laboral (Aderaldo et al., 2017; Figueiredo et al., 2021; Kim et al., 2016; Milasi et al., 2021). Apesar de preferências, habilidades, da natureza das atividades executadas ou do preparo organizacional, profissionais e instituições empregatícias foram forçados a se adaptarem a esse novo contorno de trabalho remoto compulsório (Figueiredo et al., 2021; Wang et al., 2021).

A imperiosa necessidade de se sustentar as medidas de distanciamento social fez com que significativa parcela das empresas e vinculadoras adotassem o Teletrabalho de forma brusca, sem quaisquer oportunidades de organização e ajustamento – essencialmente indispensáveis em processos de transição (Filardi et al., 2020). A fim de se constatar a assunção repentina do Teletrabalho basta considerar que previamente ao surto pandêmico, apenas 15% dos empregados na União Europeia haviam cumprido suas atribuições de modo remoto, enquanto que após a eclosão da COVID-19 esse índice atingiu o já mencionado patamar de 40% da mão-de-obra – depreende-se, portanto, que a maioria das organizações e dos profissionais que se sujeitaram a essa transição para o trabalho remoto eram virtualmente inexperientes nesta configuração laboral (Milasi et al., 2021). Com isso, não somente as entidades empregatícias passaram a sofrer as consequências nocivas de tal mudança abrupta, mas sobretudo os profissionais foram desafiados a responderem a um novo contexto de atuação profissional que, para muitos deles, era desconhecido até então. Assim, milhões de trabalhadores foram impelidos a desenvolver suas tarefas profissionais em ambiente doméstico tendo, para isso, de equilibrar seus compromissos profissionais com aqueles outros de natureza pessoal e familiar (Pérez-Nebra et al., 2021).

De acordo com Milasi et al. (2021), no que diz respeito às organizações de trabalho, a mudança repentina para o trabalho remoto implicou no enfrentamento dos seguintes desafios: (i) garantir aos teletrabalhadores o fornecimento dos recursos necessários (dispositivos digitais e *softwares*) ao desenvolvimento do trabalho remoto; (ii) implementar conexões seguras à rede de negócios e acesso a aplicativos fundamentais;

(iii) estabelecer diretrizes para a realização do Teletrabalho; (iv) ajustar as práticas gerenciais afinando-as a supervisão e comunicação no trabalho remoto; (v) adaptar os processos laborais e aperfeiçoar as ferramentas de colaboração. Ainda segundo os referidos autores, considerável parcela das instituições empregatícias viu como árdua a tarefa de satisfazer prontamente tais necessidades e manter o corpo organizacional atuando eficientemente de forma remota.

Tornando-se subitamente uma nova norma em determinadas organizações, o trabalho remoto impôs a alguns cargos e profissionais rápida adaptação a essa situação com conseqüente fragilização dos mesmos (Figueiredo et al., 2021; Pérez-Nebra et al., 2021; Wang et al., 2021). Os profissionais, além de serem demandados a se acomodarem a novos recursos digitais e colaborativos, também passaram a fazer uso de meios de comunicação, até então pouco conhecidos, com pares, supervisores e clientes. Como já mencionado, em virtude da rapidez com que se deu esse movimento dos indivíduos em direção ao Teletrabalho, muitos deles o fizeram sem qualquer tipo de capacitação bem como, em determinadas situações, sem o domínio das habilidades digitais necessárias a um bom desempenho e o estabelecimento de um espaço doméstico de trabalho apropriado. Em tal contexto, defende-se que profissionais que gozavam de experiência prévia com o trabalho remoto experimentaram maior facilidade em se adaptar a esta modalidade de atuação em comparação àqueles que teleatuavam pela primeira vez. Nesse sentido, em estudo conduzido por Mori e Hayashi (2020) com trabalhadores japoneses, os indivíduos que experimentaram o Teletrabalho pela primeira vez foram os mesmos que vivenciaram maior desconforto em relação a modalidade, de modo que foram mencionadas como as principais causas para tal fenômeno tanto as falhas na comunicação diária entre colaboradores, bem como a carência de habilidades digitais. Ademais, tais trabalhadores também relataram sentimentos mais acentuados de improdutividade e insatisfação (Milasi et al., 2021; Mori & Hayashi, 2020).

Dada a excepcionalidade do contexto vigente, importa mencionar que a literatura da área chama a atenção para a necessidade de se considerar alguns aspectos que possivelmente estão influenciando sobre o Teletrabalho em tempos pandêmicos. Dentre tais pontos, considerações estão sendo tecidas no que diz respeito às distintas interferências que o trabalho remoto exerce sobre homens e mulheres com grupo familiar associado. Assim, o tempo excedente não remunerado de Teletrabalho – mais

incidente entre as mulheres em período pré pandêmico – sofreu aumento crítico durante o surto da COVID-19; enquanto as horas de labor não remunerado dos indivíduos do sexo masculino aproximava-se de 3,64 horas por dia, mulheres com filhos relataram trabalho não gratificado de 5,13 horas por dia, além de uma correspondente insatisfação com o equilíbrio entre a díade profissional e pessoal (Craig & Churchill, 2020; Williamson et al., 2021). Diferenças de gênero perpassando o Teletrabalho também foram apontadas por estudiosos como Seck et al. (2021) e Hjálmsdóttir & Bjarnadóttir (2020) que verificaram que as tarefas de cuidado familiar e a carga econômica durante a pandemia foram desproporcionalmente percebidos pelas mulheres situadas na região da Ásia-Pacífico e na Islândia, respectivamente. Já Hand et al. (2020) verificaram que durante o período de confinamento, 40% dos pais que desempenhavam suas atividades profissionais em casa relataram cuidar ativamente de seus filhos sempre ou muitas vezes enquanto teletrabalhavam, ao passo que 28% despendiam cuidados passivos a sua prole. Contudo, 54% das famílias ouvidas afirmaram que as mães eram as principais responsáveis pela maior parte dos cuidados, com 38% dos respondentes afirmando que as atividades eram igualmente divididas entre homens e mulheres, e somente 8% dos pais sendo apontados como aqueles que ficavam a cargo de tais tarefas.

Outra questão a ser debatida versa sobre o aumento da produtividade de teletrabalhadores. Apesar das previsões realizadas no início da pandemia que supunham haver quedas na produção, estudos recentes identificaram que o Teletrabalho contribuiu para a melhoria do desempenho autorrelatado dos profissionais. Como exemplo, menciona-se o trabalho de Dahik et al. (2020) que, após levantamento efetuado junto a 12.000 trabalhadores localizados nos Estados Unidos, Alemanha e Índia, identificaram que na visão de 75% dos profissionais ouvidos a produtividade dos mesmos havia se conservado ou apresentado sinais de melhora durante os primeiros meses do Teletrabalho, especialmente no que se refere a tarefas individuais (Williamson et al., 2021). Já pesquisas conduzidas no final de 2020 envolvendo corpo gerencial e colaboradores situados nas mais diversas partes do globo apontaram de forma consistente para incrementos na produtividade e eficiência no trabalho remoto. Segundo Iometrics (2020), em pesquisa realizada junto a teletrabalhadores, constatou-se que para 68% dos participantes houve aumento de produtividade, sendo que para aqueles funcionários que atuavam remotamente 2 dias na semana o incremento aguardado era da

ordem de 5,7%.

Colley e Williamson (2020), ao analisarem as impressões de profissionais ocupantes de cargos gerenciais na Austrália descobriram que quase 90% da amostra considerava sua equipe igualmente produtiva, se não mais, atuando em casa durante a pandemia em comparação a período prévio ao confinamento. Ramani & Bloom (2021), por seu turno, advogam a favor de um crescimento de 5% na produtividade em razão do Teletrabalho; os referidos autores atribuem tal elevação a uma reorganização do labor induzida pelo trabalho fora dos espaços convencionais das organizações. Todavia, ressaltam Ramani & Bloom (2021), tal incremento na produtividade seria devido principalmente a economia de tempo envolvendo o deslocamento dos profissionais – fato este que, em vez de corresponder a um real ganho de produção, configuraria uma clara realocação do tempo pessoal dos colaboradores para horas dedicadas ao labor, bem como um aumento da jornada de trabalho (Williamson et al., 2021). Por fim, segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD] (2020), apontam para melhorias na produtividade ocasionadas pelo trabalho remoto em virtude dos seguintes aspectos: (i) reduções de custos oriundos da diminuição do espaço de escritórios em razão de um número maior de pessoas trabalhando em casa; (ii) melhor retenção através do emprego de trabalhadores qualificados que não se vinculam à localização; e (iii) diminuição do atrito. Segundo Williamson et al. (2021), o Fórum Global de Produtividade da OECD vem se dedicando ao exame da possível ligação existente entre Teletrabalho e produtividade.

Outro ponto a ser investigado corresponde às necessidades especiais de suporte apresentadas pelos corpos gerenciais a fim de que os mesmos possam administrar eficazmente suas equipes de trabalhadores remotos. Conforme apregoa Ripamonti et al. (2020), durante a crise pandêmica as instituições empregatícias necessitaram desenvolver estratégias de gestão de pessoas hábeis a responder a um contexto caótico que causou desordem a todo um sistema, fazendo com que as organizações gerenciassem sozinhas dificuldades internas. Dessa feita, enquanto algumas pesquisas indicam que considerável parcela de profissionais gerentes considerou que o Teletrabalho foi cumprido para além das expectativas estabelecidas, uma minoria relutou com a adoção desta modalidade de atuação e com as questões tecnológicas emergentes (Ozimek, 2020).

Parker et al. (2020), em levantamento efetuado junto a 1.200 profissionais localizados em 24 países, identificaram que 40% dos gerentes demonstravam desconfiança quanto às próprias habilidades gerenciais em cenários de trabalho não presencial e 41% dos participantes declarou ceticismo quanto à capacidade dos colaboradores de se manterem engajados no decorrer do tempo enquanto atuavam remotamente. Além disso, constatou-se também maior propensão a atitudes negativas frente ao Teletrabalho entre gerentes do sexo masculino do que entre as mulheres: 36% dos respondentes homens referiram falta de confiança nas habilidades de teletrabalho de seus subordinados contra 15% das gerentes do sexo feminino.

Igualmente, são apontados como desafios gerenciais no Teletrabalho: (i) necessidade de adaptação à falta de supervisão presencial; (ii) escassez de informações, percebidas ou reais, acerca da produção diária dos trabalhadores; (iii) isolamento social dos colaboradores e distrações domésticas; e (iv) sentimentos de solidão no local de trabalho (Gleeson, 2020). Para Forbes et al. (2020), o atual grande desafio envolve o desenvolvimento e uso, por parte das organizações, de novas medidas de desempenho que estejam assentadas em resultados, em detrimento do presenteísmo.

Tendo em vista a relevância do papel desempenhado pelos gestores para a consecução e manutenção de uma força de trabalho coesa e produtiva, faz-se premente considerar aspectos influentes sobre as práticas gerenciais implementadas, inclusive, se debruçar sobre um possível despreparo por parte do corpo gerencial em administrar seus recursos humanos em Teletrabalho (Williamson et al., 2021).

Apesar do acesso cada vez mais massivo e do aperfeiçoamento no uso das tecnologias remotos, vale ponderar que tal realidade ainda não é uma constante para todos os teletrabalhadores. É possível identificar na literatura do campo resultados de pesquisa que evidenciam essa natureza conflituosa e ainda não pacificada envolvendo o uso dos recursos midiáticos. Destarte, se o levantamento empreendido por Iometrics (2020), apontou que 81% dos profissionais em trabalho remoto se encontravam satisfeitos tanto com o acesso e a adequação da tecnologia, bem como com prontidão pessoal em fazer uso da mesma, a investigação que contou com a participação de 2.000 trabalhadores do Reino Unido indicou que 45% dos respondentes não dispunham de instalações apropriadas para videoconferências e tão somente 57% dos colaboradores contavam com conexões de Internet confiáveis. Ademais, prevaleceu entre a grande

maior parte dos profissionais a crença de que as instituições empregatícias devem ser os responsáveis pelo fornecimento de tecnologia periférica aos seus empregados (O2 Business, 2021; Williamson et al., 2021).

Ainda na esteira das questões tecnológicas, assiste-se a uma intensificação digital, com conseqüente redução do bem-estar dos teletrabalhadores, que muito vem preocupando os estudiosos do campo. A partir dos dados colhidos junto a mais de 3.000.000 indivíduos, De Filippis et al. (2020) constataram ter havido um aumento de 13% no tempo dedicado a reuniões durante a pandemia, embora a quantidade de encontros tenha sofrido redução. No que concerne a duração da jornada média laboral esta também experimentou aumento de 48 minutos. Tais dados apontam para um desarranjo entre os campos familiar e de trabalho, assim como para uma elevação da intensidade digital decorrente da ocorrência de reuniões profissionais remotas adicionais. Ilustrando tal situação, a empresa Microsoft, considerando informações advindas de suas plataformas internacionais da *Microsoft Office*, declarou que entre o período que compreende fevereiro/2020 a fevereiro/2021 as horas dedicadas a reuniões de equipes de trabalho além de aumentarem 2,5 vezes ainda apresentam tendência a elevação, com uma média do tempo de encontros passando de dez minutos para 45 minutos (Microsoft, 2021).

Considerando a supracitada exacerbação da intensidade da jornada de atuação no Teletrabalho em tempos de pandemia, motivada pelas alterações nos modos de trabalho, é necessário que futuras pesquisas venham a averiguar quais são e como mitigar os fatores que concorrem para um crescimento do *technostress* – tal como incompatibilidades envolvendo as interações digitais e a cultura organizacional (Williamson et al., 2021). Todavia, essas evidências não devem ocultar o fato de que uma parcela de profissionais cada vez mais significativa valoriza o trabalho remoto e atribue ao mesmo propriedades positivas, tais como: crescimento da satisfação geral com as atividades desempenhadas; harmonização entre as esferas privada e laboral; redução da chance de experimentar estresse e *burnout* (Baert et al., 2020).

Por todo o exposto, é possível verificar que a imposição das regras de distanciamento social induziu a uma atuação profissional remota compulsória que, por seu turno, removeu ainda que temporariamente alguns dos obstáculos que refrearam a adoção do trabalho remoto na última década (Milasi et al., 2021). Previamente a crise

deflagrada pela COVID-19, o que se via era o Teletrabalho sendo destinado principalmente a profissionais ocupantes de cargos altamente qualificados, enquanto que um considerável contingente de trabalhadores administrativos se encontrava a margem de tal possibilidade – realidade esta que se alterou somente após a pandemia (Sostero et al., 2020).

Frente a esse novo panorama mundial, a sociedade passou a fazer frente a distintos desafios que levaram a realidades laborais até então não vivenciadas. Apesar dos penosos impactos que marcaram – e ainda marcam – tal cenário, há de se reconhecer que veredas pouco exploradas vieram a ser abertas, aflorando, ainda que de modo forçoso, diferentes vertentes dessa modalidade de atuação profissional – da qual se extraem variados benefícios, assim como potenciais riscos. De tal sorte, fazem-se atualmente presentes nas organizações as condições necessárias à reapreciação do trabalho remoto enquanto hábil opção ao aumento da produtividade, melhoria do desempenho, economia de recursos e aperfeiçoamento dos serviços prestados (Figueiredo et al., 2021).

Tal como apregoado por Charalampous et al. (2019), após o surto pandêmico, a expansão do Teletrabalho a longo prazo nas instituições empregatícias dependerá fundamentalmente dos efeitos que esta modalidade de atuação exercer sobre os resultados organizacionais, tal como a produtividade profissional – ainda parcialmente desconhecidos. Dessa feita, far-se-á necessário que as políticas e ações voltadas a uma adoção massiva do trabalho remoto examinem minuciosamente potenciais ônus e benefícios ofertados pelo mesmo às mais variadas dimensões das personagens envolvidas, isto é: condições de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, questões ligadas à saúde, produtividade laboral, entre outras. A este respeito, também se torna vital estabelecer regramento que norteie o trabalho remoto; garantir aos teletrabalhadores que seus direitos serão observados e robustecidos; simplificar o diálogo entre representantes das instituições empregatícias e empregados (Milasi et al., 2021).

Quanto aos achados científicos obtidos, estudos empíricos, revisões de literatura e meta-análises estes têm produzido valiosas informações acerca dos efeitos e desdobramentos do Teletrabalho. Algumas pesquisas apontam que a conectividade típica das tecnologias de comunicação dificulta a delimitação entre os universos laboral

e doméstico, favorecendo a ocorrência de conflitos do tipo trabalho – família e a emissão de respostas cognitivas negativas, tais como o estresse e a ansiedade, elementos denominados "*technostress*" (Brod, 1984; Felstead & Jewson, 2000; Williamson et al., 2021). Por outro lado, evidências científicas demonstram que a flexibilidade na estruturação de tarefas individuais contribui para o aumento da produtividade, elevação da satisfação no trabalho e o equilíbrio das esferas trabalho – família (Figueiredo et al., 2021; Hill et al., 1998; Tremblay, 2002; Wang et al., 2021).

Frente a cenários nos quais as organizações experimentam a necessidade de descentralizar seus fluxos de trabalho ou que se empenham, direta ou indiretamente, na economia de gastos, o trabalho à distância pode se tornar uma vantajosa saída para as companhias (Figueiredo et al., 2021; Serra, 2010). Dentro da mesma ótica, aventa-se que o Teletrabalho também estimula o incremento da motivação e produtividade dos colaboradores, além de outros benefícios, tais como: a economia de espaços; redução dos índices de absenteísmo; e economia relativa à flexibilização das relações de trabalho (Aderaldo et al., 2017; Filardi et al., 2021; Pérez et al., 2007).

Para os organismos empregatícios a maleabilidade típica desta modalidade de atuação pode representar uma vantagem estratégica posto que ao se propiciar ao colaborador autonomia de horários, este robusteceria seu compromisso com a instituição (Wang et al., 2021); por conseguinte, espera-se que o profissional esteja propenso a destinar horas adicionais para a entrega de tarefas demandadas pela organização. Esse comprometimento passaria pela necessidade exibida pelo empregado em revelar seu *rol* de capacidades, e pela crença de que futuramente esse tempo seria recompensado (Barros & Silva, 2010).

Contudo, há de se considerar que essa mesma flexibilização, mediada pelo emprego das tecnologias digitais, eleva o controle exercido pela organização sobre seus colaboradores. Nesse sentido, discursos organizacionais sinalizariam para a sujeição dos trabalhadores às demandas organizacionais por meio de comportamentos – tais como a autonomia, disciplina, proatividade e confiabilidade – que compõem o seguinte processo: ao serem posicionados na estrutura organizacional como teletrabalhadores, ou seja, profissionais imbuídos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) diferenciados em relação aos demais servidores da instituição, tais indivíduos se deixam envolver por essa disposição institucional para além do expediente laboral, se

predispondo a uma maior devoção ao trabalho a fim de retribuírem a qualificação que julgam lhes terem sido outorgadas pelo empregador (Costa, 2013; Grisci & Cardoso, 2014).

Como consequência direta desse arranjo, observa-se a já comentada elevação da produtividade do servidor, tida como benéfica para a instituição, visto que o profissional volta sua atenção a demandas a ele atribuídas sem que haja a cessação ou ingerência por parte de colegas de trabalho. Ademais, outro elemento que concorre para esse acréscimo de produção é a constatação de que o profissional cujo mister é cumprido fora das seções formais de trabalho busca evidenciar melhores resultados organizacionais através da dedicação de maiores esforços (Aderaldo et al., 2017; Barros & Silva, 2010). A partir de uma concepção mais generalista, Coenen e Kok (2014) propõem que entre as vantagens advindas do Teletrabalho para as organizações, a simples flexibilidade de horários, sem a transposição obrigatória das funções profissionais para outros cenários que não os de trabalho, conduz a um *turnover* significativamente menos expressivo.

O trabalho remoto, visto pelo prisma organizacional, oferta contribuições as mais diversas áreas de atuação de uma instituição, que passam a experimentar níveis mais elevados de integração e, com isso, atuam com maior celeridade (Aderaldo et al., 2017; Coenen & Kok, 2014; Leite et al., 2019).

Nesse sentido, com o advento do Teletrabalho, o campo responsável pela gestão de pessoas se depara com inúmeros desafios que perpassam, entre outras questões, pela premência de se determinar previamente quais elementos serão considerados cruciais ao desempenho das tarefas – como, por exemplo, métodos, relatórios, entregas e indicadores – bem como quais competências específicas figurarão como fundamentais. Cabe destacar que apesar da propalação, por parte da área de gestão de pessoas, de um conjunto de competências comportamentais tido como básico aos teletrabalhadores, há de se proceder a um exame minucioso e crítico de tais habilidades a fim de garantir que essa atuação profissional não seja indevidamente utilizada como ferramenta de precarização do labor (Oliveira & Pantoja, 2020; Rohm & Lopes, 2015).

Por fim, a despeito dos benefícios e potencialidades características do trabalho remoto às organizações e aos profissionais envolvidos, faz-se necessário considerar possíveis entraves que as instituições empregatícias muitas das vezes enfrentam durante

a implantação de tal proposta de atuação, tal como: transformações na cultura organizacional; alterações relativas à estrutura organizacional; investimentos com equipamentos; seleção de funcionários; capacitação das lideranças; e estabelecimento de incentivos (Figueiredo et al., 2021; Pérez et al., 2007).

Isto posto, verifica-se que no cenário mundial a tendência ao Teletrabalho se estabelece como uma alternativa estratégica frente as novas demandas e realidades do campo organizacional. Com o estabelecimento do trabalho remoto, espera-se que variados ganhos e vantagens venham a ser auferidos, tais como: melhoria na qualidade de vida dos servidores; redução do tempo necessário para deslocamentos; respeito ao biorritmo individual; maior convivência com a família; planejamento do tempo livre; maior segurança; elevação da produtividade institucional; redução de custos; e servidores mais qualificados.

Frente a tal conjuntura, fica claro que os atuais cenários laborais vêm enfrentando modificações de ordens diversas, tais como alterações nos recursos tecnológicos disponíveis, no sistema legal vigente e no processo de veiculação e processamento de informações. Tais transformações que atravessam o mundo do trabalho e conduzem ao surgimento de novas sistemáticas laborais – tal como a proposição do Teletrabalho – revelam a importância da procura por alternativas eficazes que possam responder às demandas do mercado por aprimoramento, qualificação e satisfação de lacunas de competências. Cada vez mais indivíduos e organizações laborais recorrem aos benefícios advindos dos esforços instrucionais que se refletem, entre outras coisas, em incrementos financeiros, ocupacionais e de mercado.

Assim, ações que envolvam a aquisição de novos conteúdos passaram a gozar de incontestável relevância nesta nova realidade, uma vez que instrumentalizam indivíduos e instituições com CHA's necessários à sobrevivência, competitividade e diferenciação profissional e organizacional. Especialmente em um cenário altamente volátil, no qual competências e instrumentais atingem a obsolescência em tempo mínimo, processos de aprendizagem se revelam como importante elemento de diferenciação competitiva (Meneses et al., 2010).

Ademais, em virtude das mudanças que envolvem as práticas profissionais, tornou-se questão *sine qua non* que trabalhadores estejam aptos e disponham de recursos suficientes para atualizar e aprimorar suas capacidades profissionais. Assim, a

aprendizagem pode ser considerada um componente fundamental para o desenvolvimento de competências, quer ocorra de modo formal (mediante ações estruturadas de treinamento) ou informal (Sonntag et al., 2004; Santoro & Bido, 2017).

Uma vez que em contextos de trabalho são mais elevadas as chances de que a aquisição de conhecimentos se dê, principalmente, de modo não formal – já que tal fato ocorre através das oportunidades incorporadas às rotinas e práticas de trabalho habituais – faz-se necessário proceder à consideração de tal processo. Para isso, o capítulo seguinte se dedica a discorrer acerca de tal recurso capital a organizações e profissionais, a Aprendizagem Informal.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISE DOS ACHADOS DE PESQUISA NA LITERATURA CIENTÍFICA**

### **Objetivo do capítulo 3**

O presente capítulo se ocupa com a descrição do percurso da revisão de literatura sobre as variáveis de interesse do estudo. Além disso, são expostos os conceitos, características e resultados advindos de tal processo sistemático e que se ocupam das variáveis foco do estudo ora em questão, a saber: Características dos Trabalhadores, Estratégias de Aprendizagem Informal e Desenho do Trabalho.

### **3.1. Busca bibliográfica: descrição de percurso**

A presente seção trata do levantamento bibliográfico efetuado nas bases de dados tidas como relevantes em revisões sobre variáveis que compõem o comportamento organizacional e TD&E. Ademais, também são apresentados os tópicos, objetos de pesquisa, panoramas e abordagens verificados nas investigações consideradas para a constituição de um *corpus* de análise empregado no delineamento e definição do campo científico referente às iniciativas de atuação profissional fundamentadas no trabalho remoto em âmbito nacional e internacional.

É possível verificar uma produção limitada de estudos ocupados com a investigação sistemática da efetividade da modalidade de atuação profissional assentada no Teletrabalho. Desta forma, reconhece-se a urgente necessidade de refinamento da abordagem quanto ao desenvolvimento dos profissionais, à adaptação das organizações a esta nova realidade, ao emprego adequado das novas ferramentas disponíveis, ao cuidado com o modo pelo qual a ação laboral é estruturada, elementos estes que possivelmente se encontram relacionados às variáveis que interferem no êxito organizacional e profissional e que, conseqüentemente, podem dificultar os retornos aos altos investimentos na implementação dessa modalidade de atuação laboral.

A fim de sistematizar e contemporaneizar os principais resultados advindos de trabalhos científicos ocupados com as variáveis tidas como de interesse por esta pesquisa, foram empreendidas buscas bibliográficas em bases de dados eletrônicas considerando as obras produzidas no período de 2000 a 2021; a princípio, o recorte

proposto possibilitaria não apenas angariar os mais coevos achados de pesquisa acerca dos elementos investigados, bem como forneceria contundentes indicativos acerca do estado técnico-científico sobre o qual tais variáveis se encontram assentadas. Estudos de caráter nacional e estrangeiro dispostos na biblioteca eletrônica *SciELO*, nas bases de dados *Web of Science e Scopus* foram analisados, além dos bancos de dissertações e teses da Universidade de Brasília (UnB) e da Universidade de São Paulo (USP).

A busca bibliográfica objetivou verificar os progressos no campo da elaboração e validação de instrumentos nacionais e internacionais relacionados à avaliação da efetividade de ações laborais desempenhadas sob a égide do Teletrabalho. Os resultados em aspectos quantitativos do levantamento efetuado nas bases de dados mencionadas são apresentados na Tabela 7.

Tabela 4. Distribuição dos artigos de acordo com as bases de dados consideradas.

Bases de dados	Resumos	
	Levantados	Selecionados
SciELO	63	24
Scopus	612	9
Web of Science	15	7
Banco de dissertações e teses da USP*	7	5
Banco de dissertações e teses da UnB**	17	5
Total	714	50

\*USP: Ciências Humanas – Educação, Filologia e Língua Portuguesa, Administração, Interfaces Sociais da Comunicação e Psicologia.

\*\*UnB: Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

O principal propósito deste processo foi granjear elementos e dados a respeito da vigente condição do objeto definido, a partir da investigação do material produzido com foco de análise similar em áreas de conhecimento díspares. Sendo assim, a consideração dos trabalhos tidos em conta não só contribuiu para que as perguntas de pesquisa fossem situadas no campo com acréscimos de distintos posicionamentos e objetivos advindos de campos de estudos diferentes, como também auxiliou o posicionamento da pesquisadora a partir do arcabouço teórico que sinaliza o movimento que perpassa o trabalho em questão. Favorecendo o reconhecimento tanto de produções científicas inovadoras e de caráter inédito, bem como de aspectos já considerados em diversos estudos, o processo de revisão bibliográfica milita em favor do compromisso ético e social da atividade de pesquisa. Por conta disto, é necessário considerar e ponderar sobre os aspectos de incoerência, a natureza das publicações (revisão, teórica, empírica,

relato de experiência, histórica), as metodologias empregadas, inclinações e lacunas.

As colocações a seguir descrevem o trajeto percorrido pela revisão bibliográfica; expõem um cenário geral a respeito das mais importantes pesquisas identificadas e os campos de conhecimento que se dedicam ao estudo da temática; debatem aqueles que foram escolhidos segundo os critérios de inclusão previamente elencados; resumizam os achados de pesquisas que retratam o foco da temática selecionada; e tratam sobre a condição científica que marca o campo de conhecimento voltado ao estudo dos fatores que influenciam a efetividade do trabalho remoto.

A fim de dar continuidade ao processo de levantamento bibliográfico, primeiramente foi definido o tema de principal relevância do próprio trabalho e determinadas as palavras-chave, considerando medidas e termos a serem empregados na pesquisa. Inicialmente, trabalhou-se com as palavras-chave: mudança organizacional; mudança de valor final; relações de trabalho; teletrabalho; trabalho remoto; *organizational change; change of final value; work design; work design questionnaire; telework; home office; work relations; job design; job characteristics; work characteristics; work conditions; professional competences* – totalizando 17 palavras-chave, pesquisadas em português e inglês. Desta feita, os cruzamentos de palavras-chave a serem empregados na presente revisão foram determinados com base no produto encontrado (número de resumos acessados), pertinência e/ou repetições dos mesmos.

A *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, é uma biblioteca eletrônica que além de conter obras publicadas em diversos países – Chile, Cuba, Espanha, Portugal e Venezuela – conta com um conjunto selecionado de periódicos científicos brasileiros. Uma vez que muitas das buscas realizadas nesta base de dados levaram aos mesmos trabalhos, inicialmente foram selecionados 63 resumos, dos quais 39 foram descartados, chegando-se a um total de 24 resumos.

Os bancos de dissertações e teses das universidades de Brasília (UnB) e de São Paulo (USP) se deram, respectivamente, por ser considerada referência no país em trabalhos na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho – precisamente na qual se insere a pesquisa em questão; e a outra por seu reconhecido papel e relevância de obras que a posicionam como uma instituição de ensino superior mundialmente reconhecida e a maior da América Latina.

Na UnB, puderam ser captados 5 trabalhos do banco de dissertações e teses do Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, resultados de defesas realizadas no período determinado (2000-2021). Pesquisou-se no banco da USP o amplo campo de Ciências Humanas, de modo que os estudos ligados a EAD estavam situados nas áreas da Psicologia, Educação, Administração, Interfaces Sociais, Língua Portuguesa e Filologia. Ao todo, foram encontrados 17 trabalhos no referido banco de dados.

As buscas realizadas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science – ISI Web of Knowledge*, se deram no primeiro semestre de 2020. Tal como dito anteriormente, foram consideradas pesquisas situadas entre os anos de 2000 e 2020 adotando-se os critérios de inclusão descritos a seguir: estudos empíricos, instrumentos desenvolvidos e/ou validados, modelos de avaliação sistemáticos (testados de forma estatística), qualidade da revisão e resumos completos disponíveis.

Base referencial da Editora Elsevier, a base *Scopus* disponibiliza acesso a inúmeros títulos de periódicos, revistas de livre acesso, anais de conferências, publicações comerciais e séries de livros. Desta forma, é ofertado acesso a registros relativos a distintas áreas do conhecimento, conduzindo a um abrangente panorama da produção de pesquisas do mundo nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades. A *Web of Science* é uma base de dados que congrega trabalhos das áreas de Ciências, Humanidades, Ciências Sociais e Artes. Os resumos presentes nas revistas ou jornais são oriundos, em sua maioria, das áreas da Saúde, Educação, Educação e Tecnologia e Sociais.

A seguir, é apresentada a variável do presente estudo: Desenho do Trabalho.

### **3.2. Componentes do modelo de investigação: achados de pesquisa**

Nesta seção são descritos e discutidos conceitos, características e resultados de pesquisa relacionados ao Desenho do Trabalho. Em seguida, serão apresentados alguns dos resultados de pesquisa mais relevantes levantados através da leitura na íntegra de publicações completas com enfoque nas temáticas consideradas.

### 3.2.1. Desenho do trabalho: definições e características

A variável denominada Desenho do trabalho, ou *Work Design*, pode ser considerada um dos objetos de estudo de maior relevância, bem como um dos tópicos de investigação mais controversos do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e áreas afins (Vielma, 2013). Em decorrência de suas consequências sobre o desempenho e a saúde física e mental dos trabalhadores, a análise da natureza e organização das tarefas profissionais em cenários empregatícios vem assumindo, ao longo do tempo, uma posição de realce na literatura organizacional (Campion et al., 2005; Jesus, 2018; Oliveira & Rocha, 2017).

Grande parte do destaque ofertado à temática decorre do entendimento segundo o qual o Desenho do trabalho é compreendido como importante fator antecedente para inúmeras variáveis dependentes investigadas na seara da Psicologia e da Gestão (Jesus, 2018; Parker et al., 2017). O estudo de tal constructo favoreceria a compreensão acerca da forma pela qual o conteúdo, a disposição e a estruturação da prática laboral poderiam influenciar os indivíduos e seus comportamentos, com especial destaque ao seu recaimento sobre a *performance* das instituições de trabalho.

No decurso dos últimos trinta anos, em razão dos avanços tecnológicos e da concorrência de caráter global, foi possível observar profundas alterações perpassando os ambientes laborais e a maneira como os mesmos passaram a ser organizados (Cordery & Parker, 2007; Fried et al., 2008). É possível afirmar que entre as mais significativas modificações sucedidas encontram-se: transição de um sistema econômico produtivo para uma economia voltada à prestação de serviços; expansão do alcance e da relevância da indústria baseada no conhecimento, com colaboradores, paulatinamente, mais expostos a demandas de natureza cognitiva; exacerbação do protagonismo das tarefas interpessoais e emocionais; incremento da interdependência de atividades e emprego de equipamentos; fortalecimento da globalização e das negociações entre distintos países, sociedades e culturas; crescimento do emprego de tecnologia avançada e estabelecimento de formas de trabalho flexíveis. Tais transformações, além de terem sido relacionadas a uma elevação da imprevisibilidade e incertezas, também passaram a ser encaradas como significativos indícios de mudança no tipo e na composição da força de trabalho – marcada por uma expressiva participação feminina, acentuada diversidade

étnica, disponibilidade de profissionais com elevado nível de formação educacional, entre outros (Grant et al., 2010).

Tal como pontua Vielma (2013), este panorama acabou por se constituir em um ponto de reflexão e fonte de novos questionamentos em relação à natureza e aos efeitos do Desenho do trabalho. Desse modo, o campo científico tem devotado esforços à compreensão de como tais transformações poderiam interferir sobre a fundamentação teórica, a pesquisa e a prática acerca do tema (Grant et al., 2010; Vough & Parker, 2008). Observa-se que uma das mais preocupantes problemáticas identificadas corresponde à inépcia dos modelos teóricos e empíricos em refletir adequadamente sobre o impacto de mudanças tão significativas nos contextos de trabalho (Grant & Parker, 2009; Humphrey et al., 2007; Parker et al., 2001).

Vale pontuar que esta situação inquietante vem se mantendo ao longo do tempo, alcançando alarmantes patamares refletidos, por exemplo, a partir de uma escassa produção científica acerca do fenômeno datada de desde o final da década de 1980 (Humphrey et al., 2007). Paradoxalmente à relevância que a consideração do Desenho do trabalho, em termos interventivos, passou a gozar nas organizações – grande parte disso em decorrência de seus efeitos sobre o êxito institucional e o bem-estar dos colaboradores – o interesse por tal variável passou a experimentar um decréscimo nos círculos da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Morgeson & Campion, 2003; Vielma, 2013).

Dessa forma, foi constatada uma maturidade parcial do campo de pesquisa em termos práticos e teóricos, favorecendo a manutenção do paradigma, até então, predominantemente intitulado modelo das características do trabalho, e desencorajando o desenvolvimento da temática, especialmente no que diz respeito ao aprimoramento teórico (Hackman e Oldham, 1975, 1976, 1980).

Apesar da constatação de tais evidências, nos últimos tempos tem sido verificada uma retomada da atenção, por parte da comunidade científica, pelo Desenho do trabalho, com a proposição de quadros teóricos integradores que ultrapassam as características motivacionais do labor, agrupam ativamente os elementos sociais e contextuais do trabalho, e estimulam a investigação empírica (Grant, 2007; Grant et al., 2010; Humphrey et al., 2007; Morgeson & Humphrey, 2006; Parker et al., 2001; Parker & Wall, 1998).

Segundo Vielma (2013), para uma compreensão mais efetiva do constructo Desenho do trabalho torna-se necessário considerar primeiramente as noções que envolvem e marcam a questão da organização laboral. Este conceito, no caso, estaria correlacionado ao entendimento e a fragmentação do processo produtivo, ou da prestação de serviços, que são tomados com o objetivo de atingir sua efetiva implementação e coordenar os distintos subprocessos com vistas a uma integração final. Já segundo Cordery e Parker (2007), a organização do trabalho poderia ser definida como o modo pelo qual as atividades profissionais seriam estruturadas e integradas dentro de um sistema geral de atuação – conceitualização essa que admite claramente a vinculação existente entre as tarefas profissionais e o contexto organizacional no qual estão inseridas (Wall & Clegg, 1998). Tomando por base tais conceitos é possível afirmar que o Desenho do trabalho passaria a ser uma expressão tangível da instituição empregatícia; portanto, os dois elementos estariam intrinsecamente ligados de modo a alicerçar o processo de configuração do desenho organizacional (Fernandez Rios et al., 2008).

É fundamental que as considerações tecidas acerca do Desenho do trabalho tenham claras as diferenças que caracterizam e distinguem tal variável de outros conceitos correlatos que, apesar de partilharem entre si elementos comuns, apresentam significações diferentes, tais como o desenho de cargos, desenho de equipes de trabalho e desenho organizacional. A variável Desenho do trabalho estaria localizada na base do desenho organizacional, o qual, por sua vez, comporia um processo mais amplo vinculado com a consecução das metas institucionais estabelecidas por meio da construção e modificação da estrutura da organização (Rico & Fernández Ríos, 2002; Starbuck & Nystrom, 1981). No tocante ao desenho de cargos e de equipes, estes estariam situados em um nível abaixo ao desenho organizacional já que o mesmo consideraria tanto os postos profissionais bem como as interações entre estes e seu contexto mais amplo (Morgeson & Humphrey, 2008; Parker & Wall, 1998).

Tendo em mente tais considerações, seria possível proceder à definição do Desenho do trabalho. Segundo Vielma (2013), em seus primórdios, essa variável foi compreendida a partir de uma abordagem centrada no cargo profissional, com acentuada ênfase em suas características motivacionais. Nesse sentido, Hackman e Oldham (1980), propuseram que o constructo deveria se visto como um conjunto de

oportunidades e restrições em termos de responsabilidades e tarefas designadas que interfeririam no modo como o colaborador executava seu trabalho e o vivenciava.

Nos dias atuais tal perspectiva tem sofrido alterações de forma que o Desenho do trabalho vem sendo definido a partir de um entendimento mais amplo que agrega processos e resultados às explicações de como o labor é estruturado, organizado, experimentado e representado (Grant et al, 2010; Morgeson & Humphrey, 2008; Parker & Wall, 1998).

Segundo alguns autores do campo, o conceito Desenho do trabalho compreenderia o conteúdo e a organização das tarefas laborais, os relacionamentos e as obrigações inerentes ao trabalho desempenhado por um dado indivíduo (Parker, 2014; Parker et al., 2017). Na proposta de Grant e Parker (2009), essa variável encerraria o modo pelo qual cargos, tarefas e papéis organizacionais são estruturados e transformados refletindo os impactos que as estruturas, representações e mudanças exercem sobre os resultados individuais, grupais e organizacionais.

Por fim, Morgeson e Humphrey (2008), em um esforço integrativo e inclusivo, propõem que o Desenho do trabalho diz respeito ao estudo, criação e alteração da composição, conteúdo, estrutura e ambiente nos quais os cargos e papéis organizacionais são efetivados. De tal forma, essa variável se debruçaria sobre a análise do agente responsável pela execução do labor, das ações que são efetivamente implementadas, das interações firmadas entre diferentes elementos constituintes do trabalho, e das relações entre o desempenho dos papéis profissionais e o contexto social, físico e organizacional.

No tocante ao desenvolvimento de arranjos teóricos voltados à análise do Desenho trabalho, as pesquisas dedicadas a essa temática levaram à proposição de distintos modelos sendo que as investigações pioneiras empreendidas com esse propósito estiveram assentadas na abordagem do Gerenciamento Científico que aflorou a partir dos trabalhos de Adam Smith e Charles Babbage (Jesus, 2018; Morgeson & Campion, 2003). Tais trabalhos estiveram voltados à defesa da simplificação e fragmentação laboral com o propósito de atingir à máxima eficiência, adotando, para isso, premissas de qualificação de trabalhadores em atividades específicas. Contudo, havendo acentuado destaque na especialização as práticas de trabalho se tornaram extremamente repetitivas, tediosas e geradoras de insatisfação, o que, por sua vez,

passou a acarretar o adoecimento físico e mental entre os colaboradores e elevou os índices de absenteísmo.

Em oposição a tais abordagens, reflexões fundamentadas no princípio do enriquecimento do trabalho passaram a ser conduzidas com a pretensão de ultrapassar a noção reducionista do desenho laboral, atendo-se em elementos que poderiam favorecer a satisfação de necessidades intrínsecas. Tal movimento ia de encontro à crescente apreensão quanto aos possíveis efeitos da prática laborativa na esfera psicológica dos indivíduos (Vielma, 2013).

Entre tais princípios de caráter motivacional, a Teoria dos Sistemas Sociotécnicos – desenvolvida no Instituto Tavistock no Reino Unido (Trist & Bamforth, 1951) – é tida, até os dias vigentes, como uma das mais relevantes abordagens para o Desenho do trabalho. Segundo a Teoria dos Sistemas Sociotécnicos, as instituições empregatícias seriam constituídas por indivíduos que estando em constante processo de trocas sociais (subsistema social) estariam inseridos em um complexo técnico de produtos e serviços (subsistema técnico), de maneira tal que o sistema organizacional deveria estar ajustado ao desenho do trabalho estabelecido (Morgeson & Campion, 2003), focalizando, dessa forma, o desenho do trabalho de grupos e equipes (Jesus, 2018). Nesse sentido, esse corpo teórico proporcionaria uma perspectiva organizacional mais abrangente, centrando-se, principalmente, no desenho do trabalho em grupo (Parker & Wall, 2001), característica que o distinguiria de outras teorias (como o modelo de características do trabalho e a teoria bifatorial), focadas no desenho do trabalho a nível individual.

A premissa medular desta teoria estaria pautada na noção de que o bom desempenho individual e organizacional dependeria do aperfeiçoamento e estruturação simultânea de ambos os subsistemas social e técnico sem, contudo, negligenciar o papel exercido pelo cenário externo. Por conseguinte, uma *performance* organizacional satisfatória estaria condicionada ao ajustamento dos subsistemas sociais e técnicos seguindo determinados princípios de configuração, tal como proposto por Vielma (2013) e descrito na Tabela 11 (Clegg, 2000; Trist, 1981).

Tabela 5: Princípios do Desenho Sociotécnico (Vielma, 2013).

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
Compatibilidade	O processo do desenho deve ser compatível com seus objetivos.
Especificação crítica mínima	Especificar os elementos absolutamente indispensáveis e essenciais.
Critério sociotécnico	Caso as variações não possam ser eliminadas, devem ser passíveis de controle.
Princípio multifuncional	A mesma atividade pode ser efetuada de distintos modos por meio do emprego de diferentes combinações de elementos.
Localização com fronteiras/limites	Os limites dentro de uma organização devem ser estruturados sobre três critérios: tecnologia, território e tempo.
Fluxo informativo	O sistema informacional deve ser estruturado de modo tal que gere as informações assim que requeridas.
Apoio congruente	O sistema social de apoio deve ser estruturado de modo a reforçar as condutas para as quais a estrutura organizacional foi desenhada.
Desenho e valores humanos	O desenho organizacional deve proporcionar uma alta qualidade de vida.
Tarefa incompleta	O desenho corresponde a um processo reiterativo.

Apesar do relativo destaque recebido, a Teoria dos Sistemas Sociotécnicos ainda não teve seus princípios basilares completamente verificados ou validados (Morgeson & Campion, 2003). Ademais, nos últimos anos, os desenvolvimentos teóricos e empíricos relativos a essa abordagem têm sido marcadamente escassos – em razão da elevada inexpressividade das proposições e iniciativas tomadas (Hackman, 1981; Parker et al., 2001).

Outra relevante perspectiva para a consideração do Desenho do trabalho seria a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Higiênica-Motivacional, formulada por Herzberg et al. (1959). Tal abordagem, cuja gênese se encontra no movimento das relações humanas, defende que aspectos específicos do trabalho seriam potencialmente mais operativos do que outros elementos no que se refere ao alcance da motivação laboral. De acordo com a referida teoria, os cenários de trabalho estariam ancorados em dois fatores principais, a saber:

- Fatores motivacionais: relativos a características intrínsecas à natureza e ao conteúdo do trabalho que presentes conduziriam à satisfação no trabalho.

Exemplos: oportunidades de realização; reconhecimento organizacional; e o trabalho em si próprio.

- Fatores higiênicos: corresponderiam a aspectos extrínsecos ao trabalho relacionados a um contexto mais extensivo que quando não atendidos poderiam ocasionar sentimentos de insatisfação. Exemplos: relacionamento com pares e com superiores; retribuição financeira; estabilidade; e condições de trabalho.

A partir de tais considerações depreende-se que tanto a satisfação como a insatisfação laboral decorreriam de diferentes causas ligadas às características da ação profissional, isto é, relativas ao Desenho do trabalho. Portanto, somente alterações nos postos de trabalho que impactassem sobre os fatores motivacionais poderiam aumentar a satisfação e a motivação, possibilitando, de tal maneira, identificar orientações e diretrizes interventivas.

Apesar das contribuições ofertadas por esta perspectiva ao reconhecimento do potencial que o rearranjo do trabalho teria para o incremento da satisfação e motivação laboral, enquanto teoria do campo do Desenho do trabalho apresentou diversas limitações. Inicialmente, não restariam claras as razões pelas quais alguns dos elementos motivacionais (por exemplo, o reconhecimento organizacional) se associariam a mensuráveis propriedades intrínsecas dos postos e papéis profissionais, tornando dificultoso o emprego da referida teoria para o redesenho dos cargos laborais. Além disso, a abordagem assumiria incorretamente a noção de que todos os trabalhadores se portam de modo similar aos fatores motivacionais e aos postos de trabalho que fossem enriquecidos verticalmente (Hackman & Oldham, 1976).

Em relação à Teoria das Características do Trabalho, formulada Hackman e Oldham (1980), é possível afirmar que a mesma é considerada como um dos paradigmas, quiçá o principal, que maior influência exerceu sobre a seara do Desenho do trabalho.

Inspirados pelos estudos desenvolvidos por Turner e Lawrence (1965) e Hackman e Lawler (1971), Hackman e Oldham (1980) propuseram um modelo no qual o trabalho é decomposto em cinco características capazes de produzir diferentes estados psicológicos críticos que, por sua vez, originariam um conjunto de resultados positivos

para a ação profissional (Morgeson & Campion, 2003). A Figura 10 ilustra o referido modelo e seus elementos constituintes.

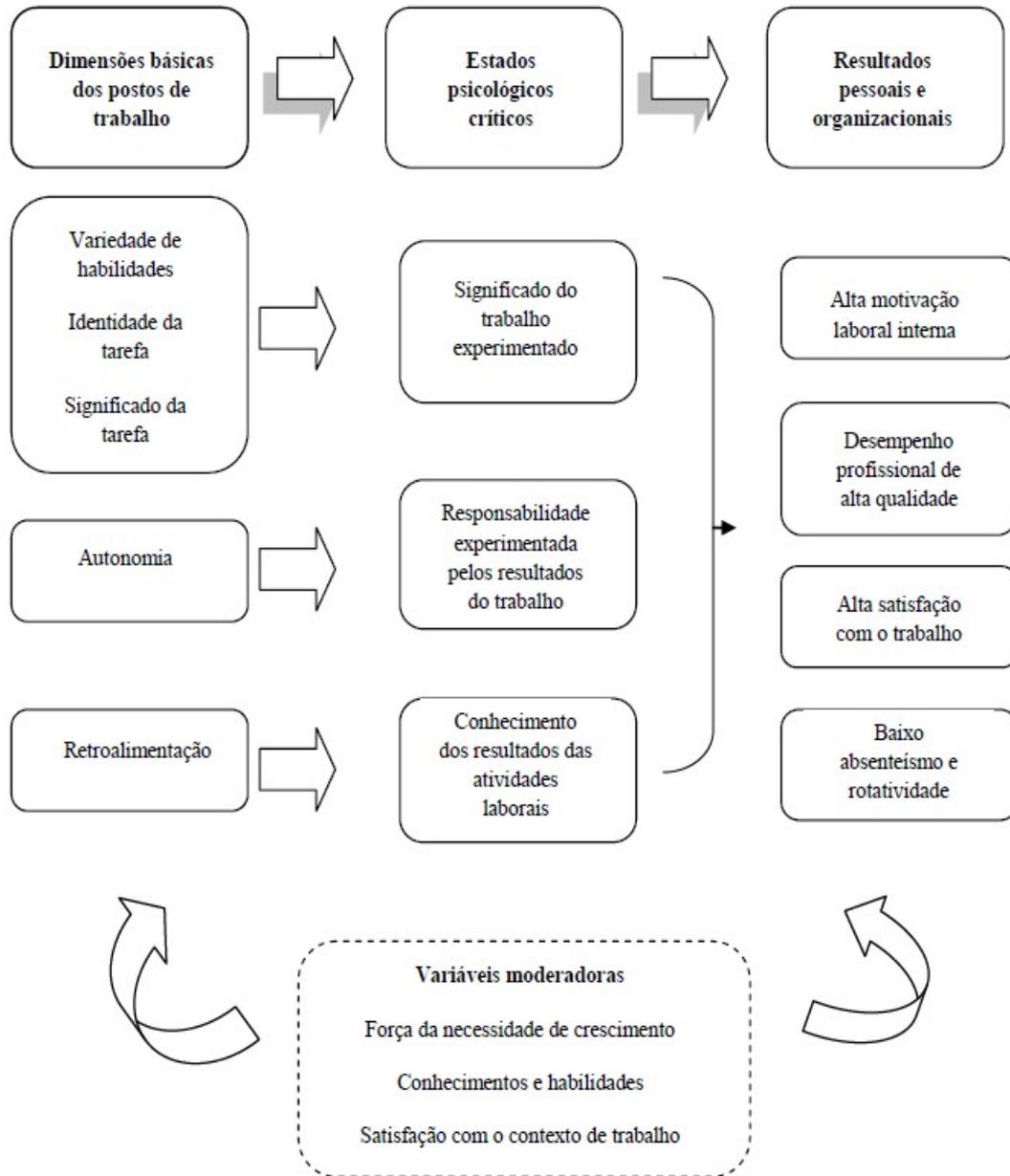


Figura 5. Teoria das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1976).

O modelo criado por Hackman e Oldham (1980), se aterá ao papel desempenhado pelas cinco características intrínsecas dos postos de trabalho sobre a eliciação dos estados psicológicos críticos. Portanto, as características, de natureza objetiva, constituintes do modelo seriam:

- Variedade de habilidades: corresponde ao nível em que uma tarefa requer uma variedade de distintas atividades para sua execução, por meio das quais ocorre o envolvimento e o emprego de várias habilidades por parte do indivíduo;
- Identidade das tarefas: grau em que uma determinada tarefa implica a efetivação de uma ação completa e reconhecível, ou seja, que seja realizada do começo ao fim, com resultados observáveis;
- Significado das tarefas: grau em que uma tarefa apresenta impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas, seja no contexto organizacional imediato ou no ambiente externo;
- Autonomia: é o grau em que a tarefa proporciona ao colaborador liberdade substancial, independência e descrição para programar seu trabalho e determinar os procedimentos a serem empregados em sua realização;
- *Feedback*: grau em que a pessoa é cingida de orientações claras acerca de seu desempenho, seja por meio de pares, superiores ou usuários;

Os estados psicológicos críticos, núcleo central sobre o qual estaria assentado o modelo em questão, dariam origem a importantes resultados organizacionais e individuais, tais como: a elevação da satisfação no trabalho; a motivação interna para o labor; incremento do desempenho profissional; queda no absentismo e rotatividade (Hackman e Oldham 1976). Tais estados psicológicos críticos são descritos a seguir:

- Significância percebida do trabalho: relativa ao grau em que o indivíduo experiencia seu próprio trabalho como significativo, valioso e construtivo;
- Responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho: concernente ao grau em que o trabalhador se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa;

- Conhecimentos dos resultados do trabalho: corresponde ao grau em que a pessoa conhece e compreende as consequências do desempenho de seu trabalho de forma efetiva;

Tal como proposto pela Teoria das Características do Trabalho, o trabalhador experimentaria afetos positivos à medida que todos os três estados psicológicos críticos fossem ativados, de modo tal que os mesmos reforçariam e estimulariam a continuidade do desempenho das tarefas laborais. Dessa forma, o resultado de tal processo seria o estabelecimento de um sistema motivacional cíclico que deveria perdurar até o momento em que um ou mais estados psicológicos críticos não estivessem mais presentes ou até que o profissional passasse a não valorizar as recompensas internas derivadas de seu alto desempenho.

Tal como já mencionado, a Teoria das Características do Trabalho tornou-se um dos mais relevantes e influentes modelos de Desenho do trabalho (Parker et al., 2017) graças aos esforços dos autores em integrar componentes afetivos e resultados comportamentais que manifestariam a significação do trabalho vivenciada, a responsabilidade pelos resultados laborais e o conhecimento de tais produtos. Contudo, mesmo que tal modelo tenha logrado êxito quanto à sintetização e expansão das teorias antecedentes, o mesmo apresenta uma séria lacuna ao não contemplar a complexidade do contexto social nos quais as instituições empregatícias estão inseridas (Santos et al., 2015).

Os modelos que sucederam a Teoria das Características do Trabalho, tal como o Modelo Interdisciplinar de Desenho do Trabalho (Campion, 1988) e a Perspectiva do Processamento da Informação (Salancik & Pfeffer, 1978), revelaram diminuta integração entre si e exibiram inexpressivos avanços em relação à proposta de Hackman e Oldham (Jesus, 2018). Sendo assim, a partir dos últimos anos, os trabalhos dedicados ao Desenho do trabalho reapareceram com maior força, lançando mão de novos modelos integrativos que mesmo conservando as propriedades motivacionais do trabalho agregaram também elementos sociais e contextuais incentivando, dessa forma, as pesquisas empíricas. Essa vertente, denominada “redesenho, integração e reinvenção das teorias do Desenho do trabalho”, condensa uma série de novas perspectivas voltadas à apreciação do trabalho e comprometidas com o aprofundamento da compreensão e da prática acerca de tal conceito (Vielma, 2013).

Entre tais modelos, encontra-se a proposta formulada por Parker et al. (2001), que buscaram desenvolver uma estrutura teórica integrativa e generalista capaz de orientar as investigações relativas ao Desenho do trabalho, expandindo a Teoria das Características do Trabalho por meio da introdução de um vasto rol de características do labor, variáveis antecedentes, resultados e fatores mediadores e moderadores.

De modo geral, o modelo estrutura-se a partir de cinco domínios de variáveis relativas ao Desenho do trabalho no âmbito dos níveis individual, grupal e organizacional. A Figura 6 representa o modelo.

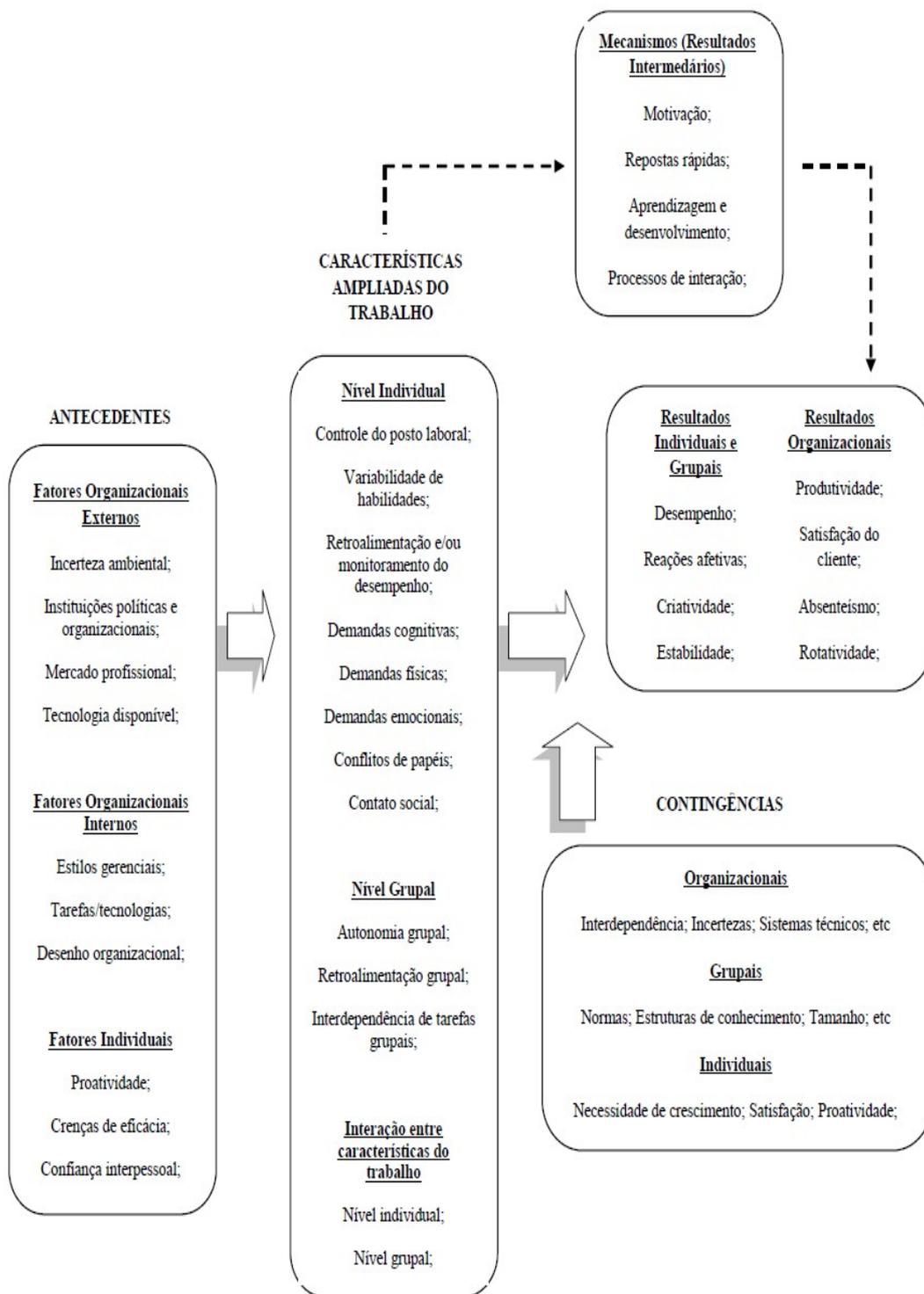


Figura 6. Modelo teórico proposto por Parker et al. (2001).

O componente *Antecedentes das Características do Trabalho* corresponderia ao primeiro domínio do modelo.

*Características Propriamente Ditas do Trabalho*, segundo componente, é conceitualizado a partir de uma perspectiva mais ampla a fim de refletir os contextos contemporâneos.

O terceiro componente, *Resultados*, contempla elementos que transcendem as reações afetivas consideradas na abordagem motivacional.

Em relação ao componente *Mecanismos*, este mensura as relações estabelecidas entre os componentes *Características Propriamente Ditas do Trabalho* e *Resultados*.

Por fim, *Contingências*, último componente do modelo, estima as variáveis que moderam os efeitos das características do trabalho.

Uma das principais hipóteses defendida pelo modelo de Parker et al. (2001), é a ideia de que o Desenho do trabalho seria elemento integrante de um sistema mais abrangente constituindo-se, em seu bojo, em processo construtivo para o qual não seria possível delimitar uma direcionalidade exata. Nesse sentido, o Desenho do trabalho ideal seria aquele que é erigido por um agrupamento de fatores oportunos a uma situação específica (antecedentes, contingências e mecanismos), sendo, portanto, inadequado proceder a prescrições universais (Fernández Ríos et al., 2009; Parker et al., 2001).

Humphrey et al. (2007), tencionando testar e expandir o campo teórico existente acerca do Desenho do trabalho por meio da consideração de propriedades contextuais, sociais e motivacionais, procederam a uma extensiva meta-análise composta por 259 estudos e 219.625 participantes relativa à variável de interesse. Tal empreendimento resultou no Modelo Ampliado do Desenho do Trabalho que pode ser compreendido como um desdobramento da proposta efetuada por Hackman e Oldham (1980), com especial destaque as implicações do Desenho do trabalho para o indivíduo, ou seja, seus efeitos comportamentais, atitudinais, sobre o bem-estar pessoal e a percepção de papéis organizacionais. O modelo elaborado pode ser visualizado na Figura 7.

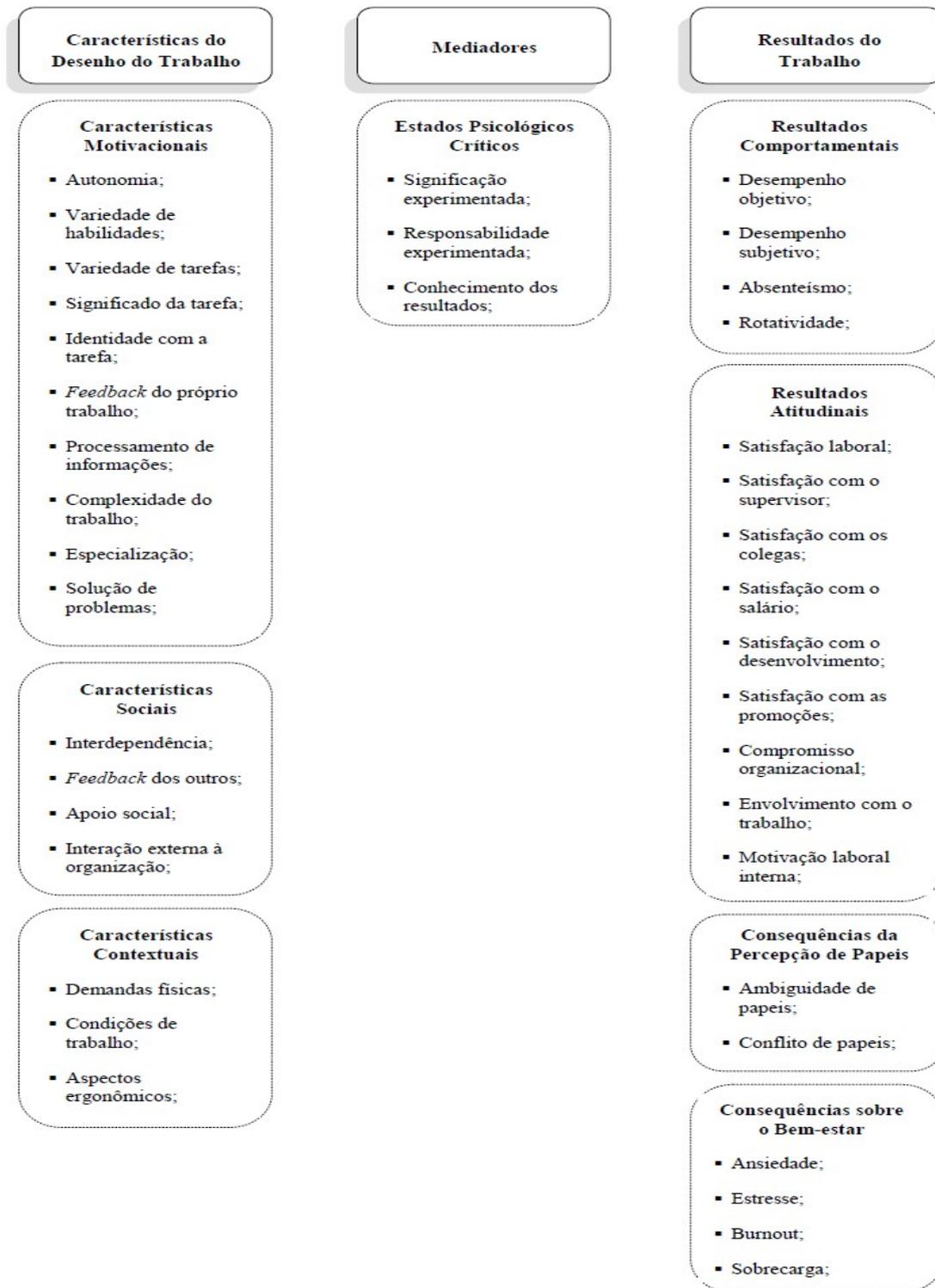


Figura 7. Modelo Ampliado do Desenho do Trabalho (Humphrey et al., 2007).

A partir dos achados encontrados, os autores sugeriram que o Desenho do trabalho influiria fortemente sobre as atitudes e os comportamentos dos profissionais.

Foram analisados, exatamente, 14 atributos da ação laboral: (i) características motivacionais: variedade de tarefas, relevância da tarefa, identidade da tarefa, complexidade do trabalho, autonomia, variedade de habilidades, *feedback* e processamento da informação; (ii) características sociais: interdependência, apoio social, interação com pessoas externas à organização e *feedback*; (iii) características contextuais: exigências físicas e condições de trabalho. Segundo Humphrey et al. (2007) as 14 características do Desenho do trabalho supracitadas explicaram, aproximadamente, 43% da variância de 19 variáveis de natureza comportamental e atitudinal.

De modo detalhado, a categoria formada por características motivacionais explicou 34% da variância da satisfação no trabalho, 25% do desempenho subjetivo, 24% do comprometimento organizacional, 2% da negligência observada e 26% da percepção de papéis. Já as características sociais se mostraram aptas a explicar 17% da variância da satisfação laboral, 9% do desempenho subjetivo, 40% do comprometimento organizacional, 24% das intenções de abandono e 18% da percepção de papéis. Finalmente, as características contextuais foram responsáveis pela explicação de 16% da variância do estresse laboral e 4% da satisfação no trabalho.

Tomando por base tais evidências empíricas, os autores puderam ampliar as características do trabalho com a adição de elementos de caráter social e contextual, comumente ignorados nas investigações a respeito do desenho e redesenho do trabalho (Humphrey et al., 2007).

Considerando as contribuições advindas de estudos anteriores, Grant et al. (2010), formularam um modelo Integrativo do Desenho do Trabalho. Esta estrutura conceitual se distingue por sua natureza holística. A Figura 8 ilustra o modelo em questão.

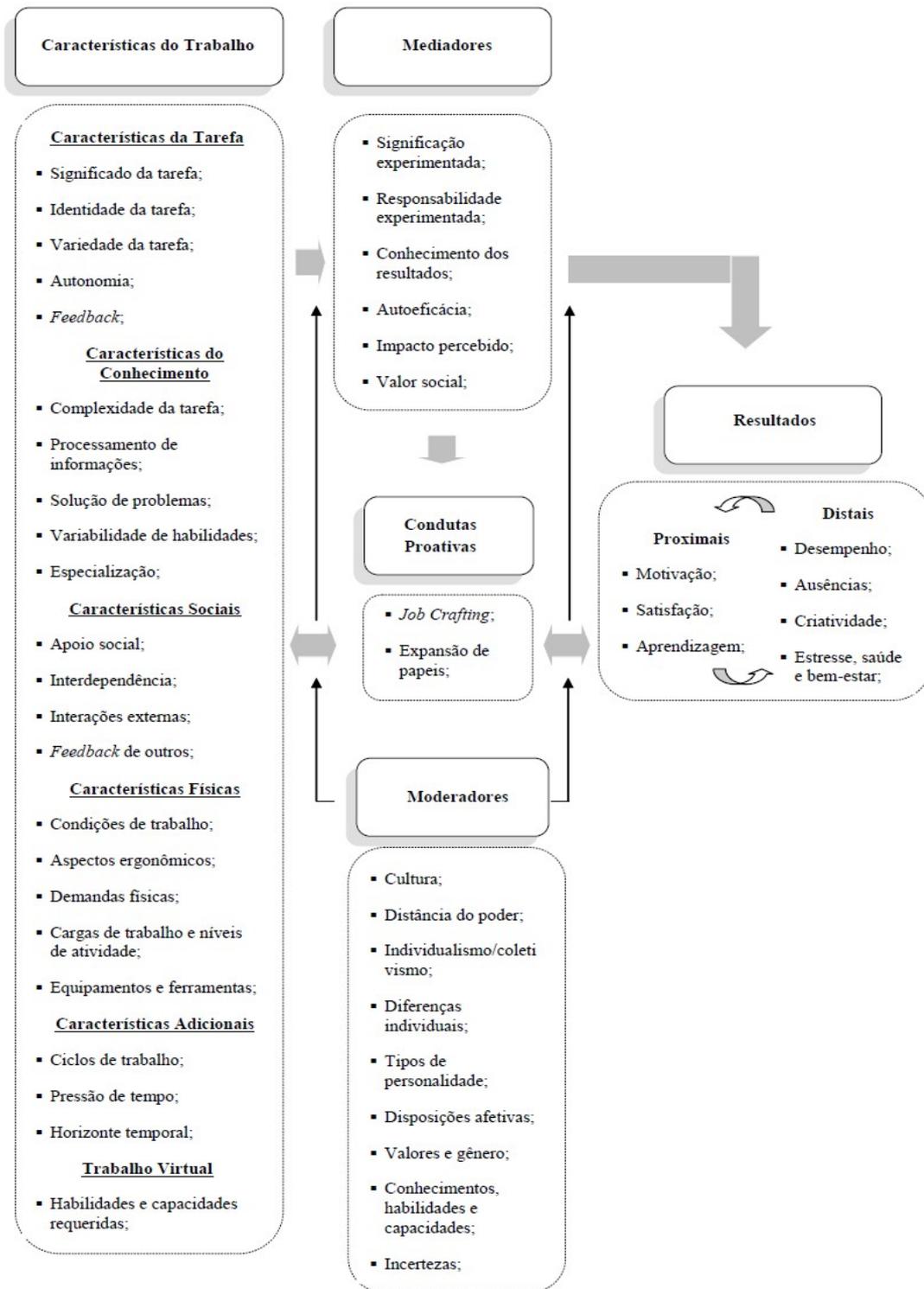


Figura 8. Modelo integrativo de Desenho do trabalho (Grant et al., 2010).

Verifica-se que o modelo em questão contempla de forma integral todas as características do Desenho do trabalho que gozam de respaldo empírico, não se limitando apenas à inclusão de elementos sociais e físicos, mas, de igual modo,

sugerindo algumas propriedades suplementares que não haviam sido consideradas anteriormente, tais como os turnos de trabalho, a pressão por tempo, o horizonte temporal, o teletrabalho e as habilidades/capacidades demandadas por postos ou papéis organizacionais. Ademais, determina uma demarcação prévia entre fatores mediadores e moderadores da relação firmada entre as características do trabalho e variáveis de resultado (Berg et al., 2010; Grant & Parker, 2009).

O modelo em questão se distinguiria dos demais sistemas classificatórios por não se centrar em consequências atitudinais/afetivas e comportamentais; inversamente, ele focalizaria a dimensão temporal na qual tais aspectos são manifestos. Embora pareça ser uma interessante opção a proposta de Grant et al. (2010) ainda carece de maior aprofundamento com vista à comprovação de suas propriedades.

É frente a este contexto que o modelo de organização do trabalho proposto por Morgeson e Humphrey (2006) tem se mostrado como uma inovadora alternativa de pesquisa para a problemática do Desenho do trabalho que vem afligindo pesquisadores e gestores organizacionais há muitas décadas. Nesse sentido, à semelhança de Hackman e Oldham (1980) – que dispuseram de uma ferramenta nomeada *Job Diagnostic Survey* (JDS) para operacionalizar a Teoria das Características do Trabalho – as atuais abordagens integrativas contam com o *Work Design Questionnaire* (WDQ) para objetivos análogos.

O instrumento WDQ foi desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006) em resposta aos hiatos e deficiências presentes no campo da aferição das características do trabalho especialmente refletidas em instrumentos de medida marcados pela limitação de enfoque e por propriedades psicométricas questionáveis relativas à baixa consistência interna e problemas com a estrutura fatorial. Frente a isso e identificando a necessidade de se dispor de um instrumento mais completo, atual e isento de falhas de medição, Morgeson e Humphrey (2006) propuseram o WDQ com enfoque mais voltado aos aspectos atinentes ao trabalho em geral e não apenas à função laboral exercida. A ideia central na proposta de avaliação dos autores consistia em poder entender como as características do trabalho são capazes de explicar e compreender o desempenho dos trabalhadores. Logo, tratar-se-ia de um modelo ampliado responsável pelo agrupamento de novas dimensões não constantes em abordagens pregressas, mormente relacionadas aos impactos motivacionais do Desenho do trabalho sobre o desempenho do

profissional (Jesus, 2018).

Segundo Morgeson e Humphrey (2006), a necessidade envolvendo a propositura de tal ferramenta se deve, ao menos, por três razões:

1. Existência de medidas de pesquisa ora sobremaneiras específicas, como aquelas orientadas a tarefas de trabalho, ora demasiadamente genéricas, assim como aquelas voltadas aos atributos do labor;
2. Conjunto restrito de características do trabalho disponíveis ao desenho ou redesenho dos postos profissionais (por exemplo, variedade de tarefas, autonomia, entre outras). Desse modo, ao se considerar elementos para além dos convencionais as possibilidades interventivas seriam mais numerosas.
3. Após considerável estagnação do campo científico, o debate e o desenvolvimento teórico no tocante ao Desenho do trabalho se faziam prementes.

O WDQ, a princípio, se prestaria a duas funções primordiais: servir de base para a condução de pesquisas básicas acerca da natureza do trabalho e atuar como ferramenta diagnóstica em processos organizacionais de desenho e redesenho do trabalho (Vielma, 2013).

A proposta de Morgeson e Humphrey (2006) reconheceria, portanto, que a organização do trabalho se modificaria não somente em termos dos atributos das tarefas, mas também no tocante às características do conhecimento, interações sociais e contexto laboral. Para a elaboração do *Work Design Questionnaire*, os referidos autores analisaram características do Desenho do trabalho presentes nos modelos disponíveis – especialmente na Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980) – assim como consideraram um conjunto de características específicas do trabalho presentes na literatura (Parker et al., 2017).

A formulação do WQD se deu por meio de inúmeras revisões de literatura que tiveram como mote as propriedades existentes no Desenho do trabalho, e através da aplicação do instrumento em 540 profissionais ocupantes de 243 postos de trabalho

distintos. Por meio das análises empreendidas foram obtidos bons indicadores quanto à confiabilidade e validade convergente e discriminante da ferramenta (Morgeson & Humphrey, 2006). Tais resultados têm despertado o interesse de diversos grupos de pesquisa ao redor do mundo, de maneira tal que o *Work Design Questionnaire* já sofreu processos de adaptação para o contexto alemão, chinês e, mais recentemente, espanhol (Chiou et al., 2010; Fernández Ríos et al., 2012; Stegmann et al., 2010).

No tocante a sua base conceitual, o WDQ estaria fundamentado em uma tipologia integrativa composta por três dimensões que, conforme defendido por Morgeson e Campion (2003), contava com profusas evidências de caráter teórico e empírico. De acordo com tais autores, o Desenho do trabalho deveria ser decomposto e analisado segundo três dimensões basais, que seriam:

- Complexidade do trabalho: componente que retrata o conjunto de características motivacionais do trabalho mais conhecidas (autonomia, variedade, significância), bem como outros elementos menos estudados (demandas cognitivas, especialização, entre outras). Segundo a proposta, quanto mais prevalentes se tornam tais atributos, mais complexo e exigente se torna o labor para o profissional que o executa;
- Meio social: agrupamento relativo às especificidades do cenário social ou relacional (interdependência, apoio social ou *feedback*) no qual o trabalho é realizado;
- Demandas físicas: dimensão que expressa o conjunto de atributos do contexto físico no qual ocorre a execução do labor. Estariam inclusos fatores como: condições de trabalho, atividade física, ergonomia e emprego da tecnologia;

Destarte, observando tal delimitação, Morgeson e Humphrey (2006) propuseram que o Desenho do trabalho deveria ser compreendido a partir de três categorias relativas às características do trabalho, a saber: Motivacional, Social e Contextual.

A primeira categoria, denominada *Motivacional*, é tradicionalmente o agrupamento mais pesquisado, possuindo um referencial teórico mais extenso do que as

demais categorias. Ademais, este apresenta como princípio norteador a ideia de que o trabalho seria mais enriquecido, satisfatório e motivador se se fizessem presentes elevados níveis destas características. Este conjunto se subdivide em dois diferentes aspectos que caracterizariam o labor: um voltado à análise das características da tarefa (Função) e outro relativo aos aspectos de conhecimento (Conhecimento).

O elemento Função, relacionado com a forma como o próprio trabalho é executado, seu alcance e sua natureza apresenta como características primordiais:

- **Autonomia:** corresponde ao nível de liberdade e independência de que goza um indivíduo para efetuar seu trabalho, assim como para tomar decisões e escolher os melhores métodos para a sua realização;
- **Variabilidade da Função:** diz respeito ao número de tarefas necessárias para o cumprimento da função. Supõe-se que o trabalho se tornaria mais interessante à medida que o número de atividades desenvolvidas se tornasse maior;
- **Nível de Significância:** grau de influência da atividade ocupacional dentro e fora da instituição empregatícia;
- **Identidade da Função:** nesse caso, trabalhos que possibilitem uma elaboração completa do processo produtivo seriam mais interessantes do que atividades que envolvam apenas partes da função;
- *Feedbacks* oriundos da chefia e da função;

O subconjunto denominado Conhecimento corresponde ao nível de competências e aptidões requeridas para a execução do trabalho. Presentes nessa dimensão se encontram as seguintes características:

- **Nível de complexidade da função;**

- Processamento de Informação: faz menção à quantidade de dados demandados para o processamento da função;
- Resolução de Problemas: exigência de soluções, diagnósticos e resolução de problemas não rotineiros, bem como a tomada de medidas preventivas;
- Variedade de Competências;
- Especialização: elaboração de tarefas e processamento de competências especializadas;

A segunda categoria, *Social*, é definida como o número de oportunidades ofertadas pela função para o aconselhamento e assistência dos pares. Historicamente, este componente é o que menos atenção tem recebido, embora tal panorama venha experimentando sucessivas mudanças, dado o relevante papel exercido por tais elementos sobre diversos resultados do Desenho do trabalho. A dimensão *Social* seria composta por:

- Interdependência;
- Interação com o exterior da organização;
- *Feedback* de outros;

A terceira dimensão, *Contextual*, faz menção ao contexto no qual o trabalho é empreendido, incluindo condições físicas e ambientais, marcadamente ignoradas pela literatura científica. Fazem-se presentes os seguintes aspectos:

- Ergonomia;
- Exigência Física;
- Condições do trabalho (tais como, ruído, temperatura, limpeza);

- Equipamento utilizado;

Apesar de pouco exploradas, as duas últimas categorias também se revelam úteis à compreensão do Desenho do Trabalho.

Tal como visto, as propriedades do trabalho presentes no WDQ estariam organizadas a partir de três categorias principais (motivacional, social e contextual) que desagregadas originariam um total de 21 subdimensões, sendo 12 motivacionais, 5 sociais e 4 físicas (Parker, 2017). Os resultados psicométricos sugerem que tal escala corresponde a uma promissora medida geral de Desenho do trabalho passível de ser empregada tanto por pesquisadores do campo quanto por profissionais para fins de desenho ou redesenho laboral nas organizações.

Uma breve conceitualização das categorias e subdimensões do modelo se encontra disposta na Figura 9.

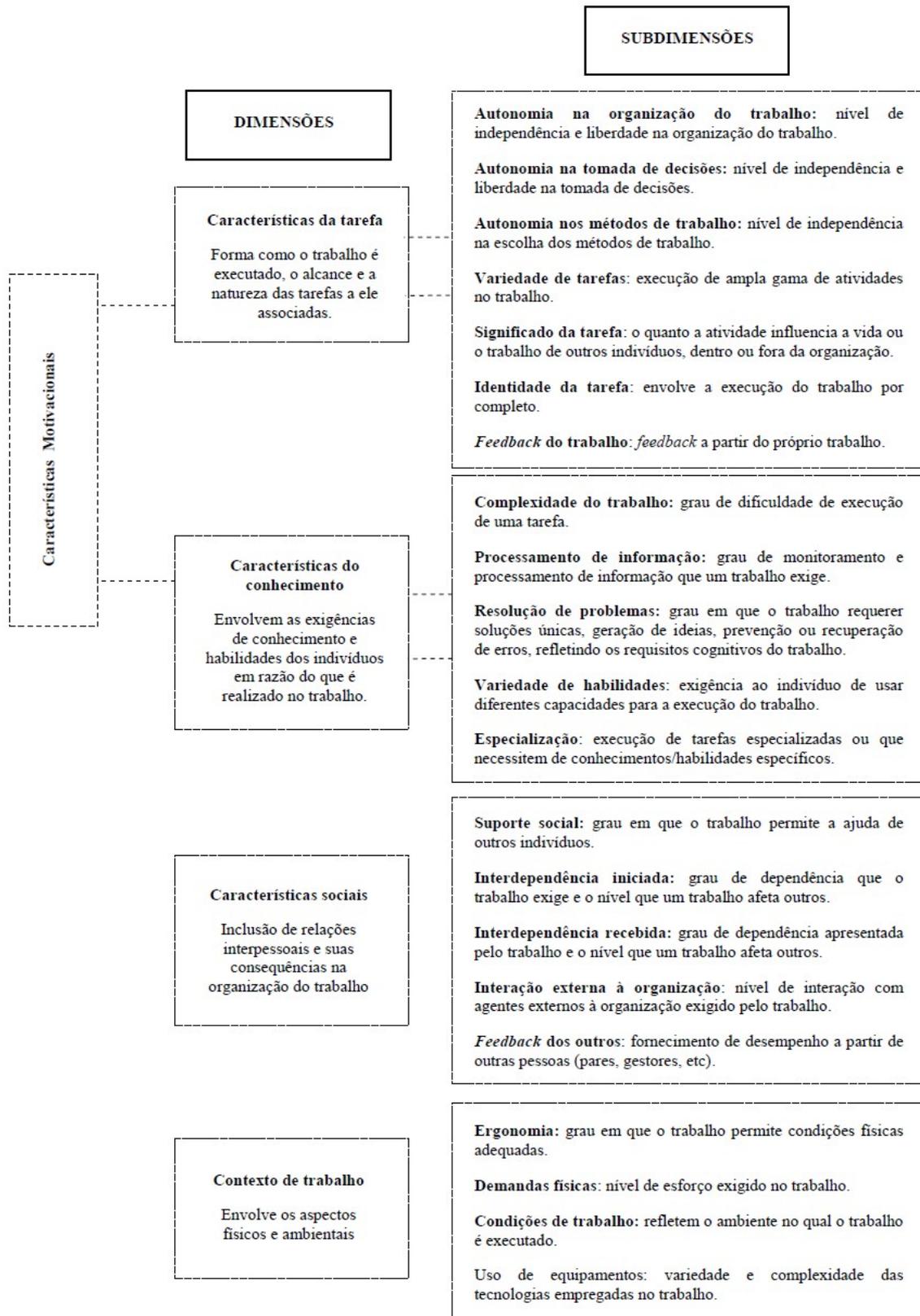


Figura 9. Características do Desenho do trabalho aferidas pelo *Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006).

Por todo o exposto, considera-se ser esta uma medida extensiva que leva em

conta não somente o trabalho, mas também a relação existente entre ele e o contexto mais abrangente, estendendo-se para além dos aspectos motivacionais. Por conseguinte, o contingente laboral passaria a ser considerado como uma relevante variável presente nos processos organizacionais, individuais e interacionais (Ríos et al., 2017).

A despeito dos progressos constatados no campo científico do Desenho do trabalho – materializados em modelos de análise mais abrangentes que se desvencilham da perspectiva exclusivista das características motivacionais – ainda resta a percorrer uma longa jornada até a consecução de um quadro de pesquisa satisfatório (Jesus, 2018). Nesse sentido, Parker (2014) argumenta ser necessário que o campo do Desenho do trabalho transcenda o foco passivo e passe a atuar enquanto agente atenuador das consequências negativas desencadeadas pelas alterações de caráter social e tecnológico.

No caso do WDQ, por se tratar de um novo e ampliado modelo, este tem gerado forte interesse entre estudiosos de diversas localidades, levando a uma premência por indícios de como o labor seria estruturado em cenários organizacionais díspares, tendo em vista as dimensões e subdimensões propostas por Morgeson e Humphrey (2006). Em relação ao contexto brasileiro, reconhece-se uma escassez de resultados descritivos capazes de elucidar o modo pelo qual o trabalho é arquitetado em diferentes sistemas produtivos, vindo a figurar como relevante item de agendas de pesquisa (Jesus, 2018).

Observa-se um emprego maciço, por parte das organizações laborais, de distintos modelos de produção, elevando cada vez mais a natureza complexa e desafiadora das atividades profissionais desempenhadas. Nesse sentido, aspectos relativos ao Desenho do trabalho impactariam significativamente tanto sobre o desempenho das organizações bem como sobre o bem-estar individual dos trabalhadores. Verifica-se que os distintos setores produtivos da sociedade vêm experimentando modificações significativas que são expressas pela adoção de práticas gerenciais responsáveis pela prestação de serviços mais céleres, efetivos e menos onerosos (Janissek et al., 2014). Portanto, a fim de que tais organizações alcancem excelência nos serviços ofertados, com a superação da burocratização, morosidade e obsolescência, faz-se imprescindível o estabelecimento de modelos de gestão mais flexíveis e consoantes às necessidades dos usuários, o que, por sua vez, implicaria profundas transformações no modo como o trabalho é formulado.

Como já mencionado, as instituições empregatícias, detidamente, podem ser

compreendidas enquanto entidades de caráter singular, cujo escopo de atuação se faz marcadamente complexo e estratégico. Tal fato reforça a importância de que haja um cuidado permanente com a questão do Desenho do trabalho no contexto da iniciativa privada e administração pública com o desenvolvimento de pesquisas dedicadas a desvelar os impactos de tal variável tanto sobre a concepção de atividades laborais bem como nos serviços ofertados em termos de qualidade.

### **3.2.2.1. Resultados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho**

Tendo em vista a importância do estudo e problematização das características do trabalho para as organizações e os indivíduos que as integram, alguns pesquisadores dedicaram-se ao desenvolvimento de ferramentas de medida aptas a capturar tais aspectos próprios do cenário laboral. Nesta seção são descritos e discutidos alguns instrumentos de medida nacionais e estrangeiros voltados à análise do Desenho do trabalho. Em seguida, serão apresentados alguns dos resultados de pesquisa mais relevantes levantados através da leitura na íntegra de publicações completas com enfoque na temática considerada.

Segundo Jesus (2018), a produção de estudos voltados à análise do papel desempenhado pelo Desenho do trabalho nos mais distintos setores produtivos, embora venha experimentando crescimento, ainda é considerada insuficiente. No panorama científico foram identificados alguns dos trabalhos desenvolvidos que assumiram como mote principal a variável Desenho do trabalho e suas implicações para os contextos de trabalho. A Tabela 6 apresenta alguns deles.

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continua).

Autores	Objetivo	Amostra/Contexto	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Resultados
Reis & Pissarra (2014)	Discutir os antecedentes do comportamento proativo, em particular, da estrutura de motivos e avaliar o seu impacto no comportamento proativo em contexto de trabalho e no desempenho profissional	Amostra formada por 126 funcionários públicos	Os dados foram recolhidos com recurso ao inquérito por questionário ao pessoal não docente de uma Instituição de Ensino Superior Público.	Análise fatorial exploratória	Os resultados indiciam que o motivo do sucesso se destaca no perfil médio dos colaboradores. A proatividade individual e o sucesso são antecedentes que contribuem para o comportamento proativo em contexto de trabalho. Uma maior proatividade em contexto laboral contribui para um maior desempenho profissional, sendo esta relação moderada negativamente pela complexidade do trabalho. A proatividade tem um papel fundamental na vida destes colaboradores, tanto na esfera pessoal como na esfera laboral, associado à motivação e às normas de contexto de trabalho em que pessoas proativas realizam as suas tarefas.

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continuação).

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Amostra/Contexto</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de análise de dados</b>	<b>Resultados</b>
Pereira & Fortes-Ferreira (2013)	Investigar de que forma as percepções dos trabalhadores acerca das características do trabalho e do apoio social se relacionam com os níveis de satisfação laboral.	A amostra foi composta por 62 trabalhadores de uma empresa do setor de automóveis.	A coleta de dados se deu mediante a aplicação das sub-escalas da ferramenta de medida <i>Work Design Questionnaire</i> (Morgeson & Humphrey, 2006);  Para a coleta de dados relativos à medida global de Satisfação Laboral, empregou-se instrumento construído a partir do <i>Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23</i> (Meliá & Peiró, 1998).	A partir dos dados coletados foram empreendidas análises estatísticas (regressão logística).	Os resultados obtidos indicaram que (1) apenas a autonomia manteve uma relação positiva com a satisfação, de entre as cinco características da tarefa; (2) a hipótese que preconiza a relação positiva entre o apoio social, para além das características da tarefa, com a satisfação global também foi apoiada pelos resultados obtidos; (3) o papel moderador exercido pelo apoio social na relação entre as características da tarefa e a satisfação não é suportado no presente estudo.

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continuação).

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Amostra/Contexto</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de análise de dados</b>	<b>Resultados</b>
Bastos (1994)	Identificar fatores que expliquem os diferenciados níveis de comprometimento organizacional entre trabalhadores de distintos grupos ocupacionais e entre os que atuam nos segmentos público e privado da	Participaram do estudo 1028 participantes funcionários alocados em 200 distintas organizações.	Foi empregado questionário fechado respondido no próprio ambiente de trabalho, durante o horário de expediente, sob a assistência de um auxiliar da pesquisa.	Os dados coletados foram codificados e preparados para análise estatística, utilizando-se, para tanto, o SPSS.  Procedeu-se ao cálculo de frequências, correlações e análises de regressão múltipla	O autor dá destaque para duas evidências identificadas ao longo do estudo: (I) o nível de comprometimento organizacional varia significativamente entre trabalhadores de distintos setores da administração e

administração.

(*stepwise*).

categorias ocupacionais, de forma congruente com dados apontados na literatura;

II) em tais subgrupos, apesar das similaridades encontradas, existem diferenças no conjunto de variáveis preditoras do nível de comprometimento observado, com evidentes implicações para a formulação de políticas que visem ampliar o comprometimento no trabalho.

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continuação).

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Amostra/Contexto</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de análise de dados</b>	<b>Resultados</b>
Almeida (2010)	Explorar as relações de influência que o potencial motivador do trabalho e outros determinantes exercem nas atitudes — de Satisfação Orientada para o Cliente e Implicação Afetiva — e, nas intenções de comportamento — de Intenção de Sair da empresa (de forma negativa)	Contou-se com a participação de uma amostra heterogênea de 303 trabalhadores pertencentes a diversos grupos profissionais atuantes em unidades hoteleiras.	Foram aplicadas as seguintes ferramentas de medida: <i>Affective, Normative and Continuance Commitment</i> ; <i>Job Characteristics Survey</i> ; NEO-PI-R; e <i>Inventário Satisfação Orientada para o Cliente</i> .	Foram efetuadas as seguintes análises estatísticas: análise descritiva univariada de cada variável (média, desvio-padrão, extremos amostrais, assimetria e curtose); análise das diferenças entre grupos profissionais para cada uma das variáveis considerados (ANOVA unifatorial e	Foram identificados no modelo validado nove variáveis consideradas psicometricamente aptas para avaliar atitudes positivas, antecedentes e resultados no trabalho.

e Recomendação da empresa — de forma a privilegiar concomitantemente a empresa e os clientes internos e, conseqüentemente, os clientes externos.

comparações *post hoc* com método de Tuckey); análise de correlações (correlação de Pearson), análise de efeitos de mediação e moderação (modelos de regressão múltipla hierárquica e de modelos de equações estruturais).

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continuação).

Autores	Objetivo	Amostra/Contexto	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Resultados
Coelho Junior & Borges-Andrade (2011a)	Discutir a aplicação da modelagem multinível na investigação de desempenho individual no trabalho propondo-se, para tanto, o debate de aspectos teóricos e metodológicos considerando-se o nível de análise das variáveis antecedentes associadas a desempenho, ou o quanto de sua variância pode ser predita por variáveis pertencentes a distintos níveis de análise.	Não se aplica	Levantamento documental	Revisão Bibliográfica	Teoriza-se acerca da relevância da modelagem multinível para a explicação de variáveis de contexto na predição de desempenho individual no trabalho.

Coelho Junior & Borges-Andrade (2011b)	Testar empiricamente um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual no trabalho.	<p>Pesquisa realizada em empresa pública, do ramo de pesquisas agropecuária e atuação nacional.</p> <p>A amostra (<math>N = 808</math>) contou com funcionários distribuídos em 45 unidades centralizadas e descentralizadas da empresa pelo País.</p>	<p>A coleta de dados efetuada via <i>e-mail</i>, por meio da estratificação da amostra de funcionários da Empresa utilizando como critério o grau de escolaridade.</p> <p>Pesquisa realizada no próprio ambiente virtual da empresa.</p>	Foram empreendidas análises descritivas e exploratórias, bem como efetuada a análise multinível.	Resultados multiníveis corroboraram o modelo teórico de pesquisa hipotetizado e evidenciaram que a variância de desempenho foi explicada por distintos preditores de nível individual e de contexto, isoladamente ou em interação.
--	---	--	--	--	--

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continuação).

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Amostra/Contexto</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de análise de dados</b>	<b>Resultados</b>
Neto & Moura (2017)	Identificar instrumentos e escalas de mensuração relativas à variável autonomia no trabalho.	Referencial teórico disponível relativo aos tópicos: desenho dos cargos e outros estudos e instrumentos de medição da autonomia.	Para consecução dos objetivos propostos foi empreendida pesquisa bibliográfica acerca dos instrumentos e escalas relativas ao construto da autonomia no trabalho, focalizando desde os conceitos seminais até os atuais, os principais autores e as particularidades que fundamentaram a elaboração e validação das ferramentas de mensuração.	Análise de referenciais e modelos disponíveis na literatura organizacional.	Os resultados obtidos apontaram para o reconhecimento indireto e direto da autonomia como fonte de satisfação no trabalho. Nesse sentido, pode-se observar que, inicialmente, os instrumentais identificados trataram a autonomia como um construto unidimensional passando a ser compreendida como um conceito multidimensional, envolvendo a qualidade de vida, o

empreendedorismo, o clima de trabalho, a tecnologia, entre outros.

Silva (2017)	Descrever o significado do trabalho do profissional juiz de direito, apoiando-se, para tanto, nas dimensões de significado descritas no modelo MOW – <i>Meaning of Work</i> : (a) centralidade, (b) normas sociais e (c) objetivos e resultados valorizados no trabalho.	Pesquisa desenvolvida no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, com abrangência nas 13 regiões judiciárias existentes.	Coleta de dados efetuada entre outubro e dezembro do ano de 2016.  No total, foram entrevistados 20 juízes de direito de primeiro grau por meio de um roteiro semiestruturado.	Os dados obtidos foram submetidos à apreciação por meio de técnicas de análise textual e, posteriormente, pela análise de conteúdo.	Os resultados da pesquisa apontaram para um baixo consenso quanto à centralidade do trabalho tanto em relação ao tempo quanto em comparação do labor com outras esferas da vida.  Também identificou-se que o conceito de significado do trabalho, de modo unânime, foi associado pelos entrevistados a algo útil e produtivo à sociedade.
--------------	--	---	--	---	--

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continuação).

<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Amostra/Contexto</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados</b>	<b>Procedimentos de análise de dados</b>	<b>Resultados</b>
Jaccoud (2016)	Analisar como os aspectos sociais do desenho de trabalho estão relacionados com a autopercepção de desempenho dos agentes escolares.	A pesquisa contou com a participação de 236 funcionários da Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEDF).	A coleta de dados se deu por meio da aplicação de dois questionários, a saber: Escala de Avaliação de Desempenho no Trabalho; e Escala de Características das relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho, presente na ferramenta Desenho do Trabalho.	A partir das respostas coletadas por meio da aplicação dos instrumentos de medida, foram calculadas as médias e os desvios padrões de cada variável, assim como a correlação (r de Pearson) entre os fatores de suporte social e a autopercepção de desempenho.  Para tanto foi utilizado o pacote estatístico “IBM SPSS Statistics 22”.	A correlação identificada sugere que uma relação diretamente proporcional entre as variáveis “Aspecto Social” e “Desempenho”. Ademais, conclui-se pelo alto impacto da variável “Aspecto Social” no “Desempenho dos funcionários”, sendo considerada uma correlação significativa para variável tão complexa quanto Desempenho no Trabalho.

Morgeson & Humphrey (2006)	Objetivou investigar a natureza das características do trabalho relacionadas a diferentes grupos geracionais ( <i>Baby-boomers</i> , Geração X e Geração Y).	Amostra composta por 512 trabalhadores do conhecimento (139 gerentes e 373 profissionais).	Para a execução do referido estudo foi adotado um desenho de pesquisa transversal e multi-ocupacional.	Foram empregados métodos estatísticos descritivos e inferenciais na determinação e no comparativo da variável Desenho do Trabalho ao longo de distintas gerações.	Os resultados de pesquisa indicam que as características do trabalho não são igualmente representadas em diferentes grupos geracionais.  Em resumo, os autores chamam a atenção para o fato de que o instrumento WDQ surge como promissora ferramenta voltada à aferição das características do trabalho, podendo ser utilizada na condução de pesquisas básicas sobre a natureza do trabalho ou no redesenho do trabalho nas organizações.
----------------------------	--	--	--	---	---

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continua).

Autores	Objetivo	Amostra/Contexto	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Resultados
Parker et al. (2017)	O artigo objetivou avaliar a proceder a um balanço do vasto <i>corpus</i> de pesquisa relativo à variável Desenho do Trabalho, bem como examinar as contribuições do <i>Journal of Applied Psychology</i> para o desenvolvimento do campo.	Os autores levaram em conta os artigos presentes nos 35 mais importantes periódicos científicos.	Levantamento documental	Análise bibliográfica.	Além de apresentarem o desenvolvimento histórico do Desenho do Trabalho, os autores também discorrem sobre: os impactos desta variável para as práticas gerenciais; os custos e benefícios advindos dos diferentes tipos de Desenho do Trabalho; e possíveis resultados a serem atingidos.
Borges-Andrade et al. (2019)	Proceder à adaptação do instrumento <i>Work Design Questionnaire</i> (WDQ) para o contexto brasileiro com a apresentação de evidências de validade acerca do mesmo.	Estudo 1: amostra composta por 1.017 participantes. Estudo 2: participaram desta etapa 1.224 respondentes.	Estudo 1: Dados coletados por meio da aplicação <i>online</i> de questionários. Estudo 2: Questionários aplicados a trabalhadores localizados em 4 distintas regiões do país.	Estudo 1: análise fatorial exploratória da estrutura do WDQ. Estudo 2: análises fatoriais confirmatórias.	Os autores identificaram uma estrutura que corroborou com um dos modelos originalmente propostos, com uma solução formada por 18 subcategorias e 71 itens, cujos índices psicométricos se revelaram adequados.
Cunha de Jesus et al. (2019)	Caracterizar a organização do trabalho de uma instituição de ensino superior pública da região Nordeste, explorando-se, para tanto, as relações existentes entre as diferentes dimensões e subdimensões do modelo proposto por Morgeson e Humphrey.	A pesquisa em questão contou com a participação de 691 servidores públicos.	A ferramenta de medida foi acessada a partir da base <i>online Survey Monkey</i> , bem como disponibilizado via <i>e-mail</i> .	Foram efetuadas análises estatísticas Descritivas, de correlação e testes t.	Os resultados sinalizaram para um desenho do trabalho apto a articular níveis ricos de escopo das tarefas e emprego do conhecimento com condições contextuais mais precárias.

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continua).

Autores	Objetivo	Amostra/Contexto	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Resultados
Porto et al. (2019).	Avaliar duas hipóteses contraditórias sendo a primeira oriunda da teoria de autodeterminação e que indica que a interação entre a característica do trabalho e as preferências do indivíduo não são relevantes para explicar o grau de engajamento, e a segunda advinda das teorias de <i>fit</i> que supõem que a referida interação contribui para a explicação do fenômeno.	Amostra formada por 341 trabalhadores.	Coleta de dados efetuada de forma <i>online</i> por meio da plataforma de formulários do Google.	Análises fatoriais confirmatórias; análises de regressões polinomiais; e análises de superfície do padrão de respostas.	Segundo os resultados obtidos as características do trabalho explicaram significativamente o nível de engajamento.  Ademais, a interação identificada entre o desenho do trabalho e as preferências do indivíduo acrescentou explicação ao modelo, com exceção do suporte social.  Os autores concluem que a depender do tipo de característica faz-se preciso analisar a preferência do trabalhador ao se promover redesenho do trabalho ou proceder à alocação de pessoal.
Francisco et al. (2019).	Adaptar e verificar evidências de validade para a versão em português do Questionário de Desenho do Trabalho (QDT) para o contexto angolano.	Compuseram a amostra 505 profissionais atuantes em organizações de diferentes segmentos econômicos.	Coleta de dados realizada por meio de <i>survey online</i> e da aplicação de questionários impressos.	Análises estatísticas descritivas e fatoriais exploratórias.	Análises apontam para evidências de validade da medida para uso no contexto angolano.  Qualidades psicométricas do instrumento consideradas satisfatórias.

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continua).

Autores	Objetivo	Amostra/Contexto	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Resultados
Wang et al. (2021)	Explorar os desafios enfrentados por trabalhadores remotos durante o período pandêmico, e identificar quais características do Teletrabalho e das diferenças individuais afetaram estes desafios.	Estudo 1: participaram da investigação 39 profissionais que atuaram profissionalmente de forma remota durante a pandemia.  Estudo 2: amostra final composta por 522 trabalhadores de diversos ramos da indústria chinesa.	Estudo 1: a coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas por meio de chamadas de áudio e vídeo.  Estudo 2: os autores empregaram 4 itens da escala <i>Work Design Questionnaire</i> (Morgeson & Humphrey, 2006)  <i>Checklist</i> composto por 4 itens desenvolvido pelos autores a fim de avaliar aspectos relativos ao monitoramento recebido pelos profissionais ao longo do trabalho remoto.	Estudo 1: análise qualitativa de dados ancorada em três passos.  Estudo 2: as relações propostas foram estimadas por meio de modelos analíticos através do <i>Mplus</i> 7.4.	Estudo 1: foram identificadas 4 desafios principais no trabalho remoto, a saber: interferências trabalho – vida privada; comunicação ineficaz; procrastinação; e solidão.  Também foram encontradas 4 características do trabalho virtual que afetavam o modo como os desafios elencados foram experienciados: suporte social; autonomia; monitoramento; e carga de trabalho; e 1 fator individual (autodisciplina do trabalhador).  Estudo 2: por meio dos resultados obtidos, os autores identificaram que as características do Teletrabalho se encontravam associadas ao desempenho e bem-estar dos profissionais através dos desafios enfrentados.

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (continua).

Autores	Objetivo	Amostra/Contexto	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Resultados
Pérez-Nebra et al. (2021)	Averiguar a relação existente entre as características do trabalho e o absenteísmo em decorrência de adoecimento entre profissionais docentes no Brasil.	O estudo contou com a colaboração de 1.530 docentes no ensino fundamental da região do Distrito Federal	Autorrelato dos participantes por meio do qual os mesmos indicaram quantos dias faltaram ao trabalho em decorrência de adoecimento nos últimos seis meses.	Comparação das informações relativas ao absenteísmo docente com aquelas possuídas pela instituição de ensino.  Pseudo R quadrado e testes de probabilidade com intervalos de confiança de 95 combinados com regressão logística multinomial	Os resultados sustentaram a hipótese principal de que distintas características de trabalho se comportariam como preditores de diferentes categorias de absenteísmo.  Aferiu-se que: (i) as diferentes extensões do absenteísmo contam com características do trabalho díspares como preditores, (ii) variáveis de recursos atuam como elementos que protegem contra as ausências, (iii) variáveis de demandas contribuem para o absenteísmo.
Abbad et al. (2019)	Investigar possíveis relações entre Desenho do trabalho e o Teletrabalho.	Participaram 270 teletrabalhadores e 266 trabalhadores presenciais atuantes em órgãos do Poder Judiciário e do Executivo.	Coleta de dados ocorreu por meio da aplicação da versão reduzida do WDQ (Morgeson & Humphrey, 2006), de forma <i>on-line</i> por meio do <i>Survey Monkey</i> para os servidores presenciais e teletrabalhadores de ambas as organizações, sendo que no órgão do Poder Judiciário a mencionada ferramenta de medida foi aplicada presencialmente, em meio impresso, a 22 teletrabalhadores.	Análises estatísticas descritivas e inferenciais de comparação entre médias, testes t, correlações bivariadas (Pearson), AFC e de consistência interna (alfa de Cronbach) e regressões múltiplas padrão.  Também procedeu-se à testagem dos pressupostos estatísticos da análise de regressão múltipla.  Estrutura fatorial do modelo analisada por meio de	Os principais resultados apontaram para diferenças entre as percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais em 7 das 10 características consideradas.  Trabalhadores remotos relataram menor autonomia de decisão, variedade, significado, identificação da tarefa, complexidade, resolução de problemas e especialização em comparação aos profissionais

Tabela 6. Achados de pesquisa sobre Desenho do Trabalho (conclusão).

Autores	Objetivo	Amostra/Contexto	Procedimentos de coleta de dados	Procedimentos de análise de dados	Resultados
Faria (2020)	Analisar as percepções de trabalhadores remotos no que diz respeito às características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho, assim como às vantagens, às dificuldades e aos desafios relativos ao regime de atuação não presencial em tempo parcial.	Colaboraram 83 indivíduos servidores de uma instituição considerada ramo do Ministério Público da União, com 24 Procuradorias Regionais distribuídas em quase todas as entidades federativas e no Distrito Federal, ligadas à Procuradoria-Geral.	Foram efetuadas entrevistas individuais cujo roteiro contava com 28 questões, sendo 11 delas fechadas e 17 abertas.	Conforme esclarecido pela autora, as falas dos participantes, registradas em áudio, foram transcritas literalmente passando a compor um corpus de 179 páginas que foram inseridas em planilha <i>Excel</i> .	<p>As percepções dos profissionais foram positivas acerca de algumas características do trabalho, tais como: (i) autonomia para organizar e realizar as atividades profissionais; (ii) suporte social do gestor; (iii) emprego de ferramentas de comunicação; e (iv) condições de atuação em regime de teletrabalho.</p> <p>Benefícios apontados pelos participantes: maior autonomia e flexibilidade para organizar a rotina pessoal; diminuição dos deslocamentos; melhoria na qualidade de vida e bem-estar; capacidade de concentração mais elevada; equilíbrio entre as esferas trabalho – família; incremento da produtividade e qualidade do trabalho; entre outros.</p> <p>Dificuldades e obstáculos identificados: preocupações ligadas às características do contexto de teletrabalho e às propriedades sociais da modalidade, como a infraestrutura tecnológica fornecida pelo órgão (lentidão no sistema); fragilidade nos aspectos gerenciais; e autodisciplina.</p>

Observando a Tabela 6, é possível verificar o crescente interesse envolvendo a compreensão dos elementos que integram a composição, estruturação e execução das atividades nos ambientes de trabalho, e que se revelam capazes de sustentar o bom desempenho organizacional. Esta tendência é refletida na produção de pesquisas, tanto nacionais como estrangeiras, dedicadas ao estudo sistemático dos referidos fatores, focalizando uma multiplicidade de cenários, populações, instrumentais de medida e técnicas analíticas (Almeida, 2010; Andrade, 2017; Bastos, 1994; Buso, 2017; Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011; Cortez et al., 2019; Cruz, 2014; Jaccoud, 2016; Jaccoud & Queiroga, 2017; Jesus, 2018; Miranda & Bezerra-Lima, 2017; Morgeson & Humphrey, 2006; Neto & Moura, 2017; Oliveira & Rocha, 2017; Parker et al., 2017; Pereira & Fortes-Ferreira, 2013; Reis & Pissarra, 2014; Ríos et al., 2017; Silva, 2017; Vielma, 2013). A maior parte das pesquisas voltadas ao estudo das variáveis intervenientes no Desenho do trabalho empregam escalas e questionários administrados tanto presencialmente como a distância junto às amostras consideradas. Entre o conjunto de estudos levantados é possível identificar variações no que se refere a abordagem científica utilizada; desta feita, observam-se trabalhos de cunho quanti e qualitativo. Os procedimentos analíticos compreenderam desde técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, até análises de conteúdo. De modo geral, os estudos empreendidos buscam identificar, definir e aferir o labor a partir de suas variadas dimensões, bem como estabelecer e avaliar as relações entre tais elementos e o desempenho a nível individual, de grupos e organizacional. Em suma, as pesquisas revelam que tais componentes são muitos e de natureza variada, tais como aquelas de natureza contextual, relacional e motivacional.

De acordo com dados provenientes de revisão de literatura empreendida por Parker et al. (2017), nos últimos 100 anos, mais de 17 mil artigos dedicados ao mote do Desenho do trabalho foram publicados, ilustrando com isso a relevância e centralidade deste tópico para a seara da pesquisa científica voltada ao labor e a administração (Borges-Andrade et al., 2019). Mais especificamente, Parker et al. (2017), após analisarem os resultados advindos de 5.708 estudos publicados por periódicos da administração e da psicologia, identificaram a existência de 5 linhas de pesquisa que

sinalizam os mais proeminentes avanços históricos e teóricos relativos ao Desenho do trabalho, a saber: (i) os sistemas sociotécnicos e os grupos de trabalho autônomos; (ii) a teoria de papéis; (iii) o modelo das características do trabalho; (iv) estresse demanda-controle; e (v) demanda por empregos e recursos. A fim de facilitar a visualização e compreensão dos referidos grupos, tais linhas de estudo se encontram também dispostas na Tabela 7.

Tabela 7: Grupos identificados em revisão internacional sobre Desenho do Trabalho.

<b>Grupo</b>	<b>Quantidade de termos</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Foco</b>	<b>Variáveis de resultados</b>
Sistemas sociotécnicos e grupos de trabalho autônomos	235	Otimização dos aspectos sociais e técnicos do trabalho	Emprego de tecnologia por meio dos princípios de sistemas sociotécnicos, comportamento das mudanças tecnicamente orientadas e interações com o Desenho do trabalho e design de equipes virtuais.	Desempenho da equipe, inovação e vantagem competitiva.
Job Characteristics Model (JCM)	130	Enriquecimento do trabalho, dado que as características intrínsecas do labor influenciam a motivação	Propõe que cinco características do trabalho são fundamentais e conduzem a três estados psicológicos críticos com implicações para indivíduos e organizações.	Satisfação no trabalho, desempenho e motivação intrínseca.
Controle das demandas de trabalho	101	Aferir os impactos do Desenho do trabalho na saúde física e mental, com base nas demandas do trabalho e no controle exercido pelo mesmo	Carga de trabalho, estresse laboral, recuperação, sintomas físicos e ergonomia.	<i>Burnout</i> , estresse e saúde física.
Teoria de papéis	92	Analisar “quando”, “como” e “por que” os profissionais expandem ou alteram suas funções laborais	Conflito de papéis, ambiguidade de papéis e percepção de papéis.	Cidadania, compromisso organizacional, autoeficácia e socialização dos novos colaboradores.

Observando a tabela cima, é possível verificar diferenças no que concerne aos objetivos pretendidos por cada um dos modelos instituídos, os quais, por seu turno, sinalizariam para modificações de natureza física e psíquica que potencialmente poderiam intervir sobre o desempenho no trabalho, tanto de modo positivo –

comportamento de cidadania organizacional, por exemplo – quanto negativo – vivências de *burnout* (Faria, 2020; Parker et al., 2017). Constatou-se que, apesar de uma relativa independência que marcou a condução das perspectivas acerca do Desenho do trabalho, autores como Campion e Berger e McClelland uniram esforços em uma tentativa de integralizar as variadas abordagens (Parker et al., 2017); tal empreendimento culminou no reconhecimento de 4 diversificados modelos de Desenho do trabalho. Os atributos particulares a cada modelo, que de acordo com Parker et al (2017) concorrem para a estruturação do Desenho e/ou Redesenho do trabalho, são descritos na tabela a seguir.

Tabela 8. Perspectiva Interdisciplinar do Desenho do Trabalho.

<b>Modelo</b>	<b>Base disciplinar</b>	<b>Recomendações</b>	<b>Benefícios típicos</b>	<b>Custos típicos</b>
Mecanicista (Taylor, 1911)	Engenharia industrial	Especialização Simplificação Repetição	Eficiência Recrutamento facilitado Redução de treinamentos	Redução da satisfação e da motivação
Motivacional (Hackman & Estresse Oldham, 1980)	Psicologia organizacional	Variedade Autonomia Participação	Satisfação Motivação intrínseca Retenção Serviço de atendimento ao cliente	Treinamento Erros Estresse
Perceptual/Motor (Meister, 1971)	Fatores humanos Psicologia experimental	Diminuição do processamento de informações	Redução de erros e acidentes Diminuição da sobrecarga mental	Tédio Monotonia
Biológico (Grandjean, 1980)	Ergonomia Ciências médicas	Redução de requisitos físicos Redução de estressores ambientais	Conforto físico Redução do estresse físico Redução da fadiga	Custos financeiros Inatividade (Inércia)

---

Em síntese, pode-se afirmar que os principais componentes do modelo mecanicista correspondem a: a especialização, a simplificação e a repetição, com vistas a elevação da eficiência. Já a perspectiva motivacional contemplaria o enriquecimento do labor através da diversidade de tarefas e de níveis mais altos de autonomia para sua execução que garantam aos profissionais maior satisfação e retenção na organização de vínculo. O modelo perceptual, resultante da complexidade tecnológica responsável pelas transformações nos requisitos de inúmeros postos profissionais, intenta mitigar a necessidade de processamento de informações em contextos laborais a fim de que se reduza as chances de sobrecarga mental do empregado e da ocorrência de acidentes de trabalho. Por fim, o modelo biológico, fortemente impactado pela Ergonomia e pelas ciências médicas, esteve voltado a atenuação da fadiga e das tensões físicas oriundas do trabalho, e a melhoria do conforto físico dos profissionais (Campion et al., 2005).

Pode-se afirmar que o lançamento de edições especiais de artigos centrados em tal temática, assim como a produção de inúmeras revisões literárias, também atestam o aumento do interesse envolvendo o estudo deste objeto de análise (Parker, 2014; Parker et al., 2017). A natureza descritiva das abordagens de Desenho do trabalho proporcionam aos corpos gerenciais elementos necessários para que, fundamentados em um diagnóstico mais amplo das características do trabalho e do contexto organizacional, sejam apreciadas as possíveis implicações do arranjo adotado ou pretendido (Faria, 2020). Todavia, quando visto a partir de uma perspectiva de produção de conhecimento nacional, é possível constatar uma drástica redução de pesquisas dedicadas à investigação, à criação e à alteração do arranjo, do conteúdo, da estrutura e do contexto nos quais tarefas e papéis são satisfeitos. A esse respeito, supõe-se que a inexpressiva ênfase dada pelos pesquisadores brasileiros ao objeto de estudo em questão pode estar correlacionada à falta de medidas válidas de Desenho do trabalho; nesse sentido, alerta-se para o fato de que alguns instrumentos nacionais desenvolvidos, apesar de se destinarem à avaliação das condições de trabalho ou das propriedades do contexto laboral (Borges et al., 2013; Ferreira & Mendes, 2008), apresentam constructos em sua composição não equivalentes ao que atualmente é considerado como Desenho do

trabalho.

Vielma (2013), em pesquisa que pretendia angariar evidências empíricas acerca da amplitude e intensidade da relação entre Desenho do trabalho e desempenho profissional individual, propôs um modelo expandido a fim de aferir tal dado. Dessa forma, as hipóteses levantadas pelo autor foram testadas por meio da proposição de um modelo conceitual e operativo de pesquisa do tipo *ex post facto* junto a uma ampla amostra de profissionais de organizações chilenas próprias do setor de serviços. O referido estudo culminou com a formulação de um instrumental denominado PRO-4 – medida multidimensional relativa ao desempenho individual composta por quatro componentes: (1) desempenho da tarefa; (2) desempenho contextual; (3) desempenho adaptativo; e (4) desempenho proativo. Ademais, foram identificadas evidências quanto ao fato de que os aspectos motivacionais e sociais do Desenho do trabalho possibilitaram explicar os distintos componentes do desempenho individual do trabalho (tarefa, contextual, adaptativo e proativo). Nesse sentido, a variância relativa ao desempenho laboral adaptativo foi mais bem explicada pelos componentes motivacionais e sociais do Desenho do trabalho, consideradas como conjuntos de variáveis; logo, as características físicas ou contextuais da estruturação do trabalho não apresentaram alto índice de explicação para tal variável.

Ademais, o autor verificou que a autonomia, considerada como elemento do Desenho do trabalho, ocupou um papel central em relação ao entendimento do desempenho profissional individual. Vielma (2013) argumenta que o Desenho do trabalho deveria ser cuidadosamente pensado objetivando uma configuração ideal, o que, por sua vez, contribuiria para um desempenho mais satisfatório.

Andrade (2017), objetivando avaliar as expectativas dos indivíduos inseridos no mercado de trabalho, e verificar se as mesmas se manteriam ao longo do tempo, efetuou uma comparação tomando por base as impressões tanto de jovens que já atuavam profissionalmente como daqueles que estavam prestes a ingressar no mercado de trabalho. Especificamente, a autora pretendia, entre outras questões, (i) verificar em que medida as características do trabalho percebidas pelos participantes como menos presentes em contextos laborais corresponderiam, de fato, aos elementos identificados

pelos trabalhadores como pouco recorrentes em sua vida profissional; (ii) comparar as características do trabalho com as quais os jovens menos se identificam frente aquelas apontadas pelos profissionais.

Para tanto, foi empregada a ferramenta “*Work Design Questionnaire*” (Morgeson & Humphrey, 2006) em uma amostra composta por discentes prestes a concluir a formação acadêmica e por indivíduos já situados no mercado de trabalho formal. De modo geral, verificou-se que os respondentes consideraram fundamental dispor de autonomia para planejar a própria ação profissional, decidir acerca do método de trabalho a ser adotado, efetuar atividades que impactem significativamente sobre os outros, envolver-se com uma multiplicidade de tarefas, desenvolver por completo as tarefas existentes e receber *feedback* acerca das ações realizadas. Contudo, os elementos relacionados à aplicação de conhecimentos e competências foram aqueles identificados como os mais relevantes.

O estudo em questão também apontou que os componentes do trabalho ligados aos aspectos sociais também foram considerados importantes, indicando que os trabalhadores são indivíduos socialmente ativos e que apreciam estabelecer laços e trocas com pares, chefia e clientela. No tocante às características contextuais do trabalho, estas receberam menor destaque, o que leva a crer que para a amostra considerada o contexto no qual os trabalhadores estavam inseridos não exerceu forte influência em seus julgamentos.

Visando contribuir com o desenvolvimento das pesquisas acerca das interações entre Desenho do trabalho, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho, Jesus (2018) analisou a relação das dimensões que definem como o trabalho é organizado e executado (Desenho do trabalho), a saber: contexto, conhecimento, tarefas e interações sociais, com o engajamento laboral e o comprometimento organizacional entre servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino superior.

A população considerada foi formada por aproximadamente 2.900 funcionários de uma universidade pública de nível superior localizada na região Nordeste, distribuídos em cargos de nível fundamental/médio e superior.

A partir dos resultados encontrados percebeu-se que em relação à análise das

características organizacionais o contexto físico foi o mais negativamente avaliado entre todas as dimensões, ao passo que a dimensão melhor avaliada foi a de características do conhecimento. A autora propõe que tais dados se coadunam com a atividade-fim da instituição. Com referência às associações entre os componentes do Desenho do trabalho e as variáveis pessoais e ocupacionais consideradas, foi observada inexpressiva influência do fator idade sobre a dimensão características da tarefa, não apresentando correlação com as demais características. Dessa forma, a autora afirma que, de acordo com os dados, os indivíduos mais velhos tendem a reconhecer as atividades como mais significativas, desempenhá-las com mais liberdade e autonomia e identificar-se com o que executam. O fator escolaridade associou-se significativa e positivamente com as dimensões tarefa e conhecimento, o que, segundo Jesus (2018), condiz com o aguardado, já que estas duas dimensões estariam voltadas às propriedades mais específicas em relação às exigências do cargo, especificidades nas tarefas e aos conhecimentos requeridos para sua execução.

Por fim, no tocante à variável cargo (nível médio ou superior), as demandas de conhecimento e o alcance das atividades apresentaram consideráveis diferenças para ambas as condições, embora tais dessemelhanças também tenham sido pequenas.

Tendo em vista que a produção de conhecimentos acerca do Desenho do trabalho em contextos de Teletrabalho se faz incipiente, Faria (2020), em sua dissertação de mestrado, se dedicou a esquadrihar as percepções de trabalhadores remotos no que diz respeito às características da tarefa, sociais e de contexto de trabalho, assim como às vantagens, às dificuldades e aos desafios relativos ao regime de atuação não presencial em tempo parcial. A fim de cumprir com os objetivos propostos, a autora contou com a colaboração de 83 indivíduos servidores de uma instituição considerada ramo do Ministério Público da União, com 24 Procuradorias Regionais distribuídas em quase todas as entidades federativas e no Distrito Federal, ligadas à Procuradoria-Geral, com sede em Brasília; tais respondentes eram predominantemente do sexo feminino (66%), casados ou em regime de união estável (73%), com especialização lato sensu (83%) e experiência de 1 ano em regime de teletrabalho em tempo parcial (45%).

Para a coleta de dados, Faria (2020) realizou entrevistas individuais cujo roteiro contava com 28 questões, sendo 11 delas fechadas e 17 abertas. Conforme esclarece a autora, as falas dos participantes, registradas em áudio, foram transcritas literalmente passando a compor um corpus de 179 páginas que foram inseridas em planilha *Excel*. As informações relativas aos dados sociodemográficos e funcionais dos colaboradores também foram incluídas na referida planilha sendo pareadas com as respostas aos itens do roteiro de entrevista.

Por meio das análises empreendidas foi possível verificar que as percepções dos profissionais foram positivas acerca de algumas características do trabalho, tais como: (i) autonomia para organizar e realizar as atividades profissionais; (ii) suporte social do gestor; (iii) emprego de ferramentas de comunicação; e (iv) condições de atuação em regime de teletrabalho. Já quanto aos benefícios apontados pelos participantes, estes giraram em torno da maior autonomia e flexibilidade para organizar a rotina pessoal; diminuição dos deslocamentos; melhoria na qualidade de vida e bem-estar; capacidade de concentração mais elevada; equilíbrio entre as esferas trabalho – família; incremento da produtividade e qualidade do trabalho; entre outros.

No que tange às dificuldades e obstáculos identificados foram mencionadas preocupações ligadas às características do contexto de teletrabalho e às propriedades sociais da modalidade, como a infraestrutura tecnológica fornecida pelo órgão (lentidão no sistema); fragilidade nos aspectos gerenciais; e autodisciplina. Em suma, Faria (2020) defende a consideração, por parte dos grupos gerenciais, das características da tarefa, sociais e do contexto de trabalho quando da instituição do Teletrabalho ou para o aprimoramento de programas vigentes, de modo a permitir um melhor ajustamento para todos aqueles envolvidos, direta ou indiretamente, na implantação dessa modalidade de atuação profissional.

Analisando as correlações entre Desenho do trabalho e o Teletrabalho, Abbad et al. (2019) conduziram pesquisa descritiva e exploratória na qual foram comparadas as opiniões emitidas por 270 teletrabalhadores e 266 trabalhadores presenciais no tocante ao Desenho do Trabalho segundo a teoria proposta por Morgeson e Humphrey (2006); ademais, as referidas autoras também se propuseram a avaliar a influência

desempenhada por variáveis sociodemográficas (idade, sexo, estado civil, familiares dependentes, nível de escolaridade) e funcionais (organização do Poder Judiciário ou do Executivo, trabalho presencial ou remoto, exercício de função gerencial ou não e tempo de atuação na organização) sobre características da tarefa (autonomia na planificação do trabalho, autonomia de decisão e realização do trabalho, variedade de tarefas, significado da tarefa, identificação da tarefa, *feedback* do trabalho) e características do conhecimento (complexidade do trabalho, processamento de informação, solução de problemas e especialização).

Em relação aos aspectos metodológicos do estudo, este contou com a participação tanto de uma organização do Poder Judiciário, bem como de uma instituição do Poder Executivo que implementaram seus programas de teletrabalho em 2012 e 2017, respectivamente. Tal como já mencionado, participaram da pesquisa 536 servidores, selecionados de forma não aleatória, por conveniência e acessibilidade. Nessa amostra houve o predomínio de indivíduos do sexo feminino (60,4%), casados (70,7%), com nível educacional de especialização (55,4%), com familiares dependentes (64,6%) e não ocupantes de funções gerenciais (67,7%). Os respondentes contavam, em média, com 45,14 anos de idade (DP = 9,90) e 14,40 anos de serviço (DP = 9,6).

Fazendo uso da versão reduzida do WDQ (Morgeson & Humphrey, 2006), traduzida e adaptada para a língua portuguesa por Borges-Andrade et al. (2019), a coleta de dados ocorreu de forma *on-line* por meio do *Survey Monkey* para os servidores presenciais e teletrabalhadores de ambas as organizações, sendo que no órgão do Poder Judiciário a mencionada ferramenta de medida foi aplicada presencialmente, em meio impresso, a 22 teletrabalhadores. Os dados coletados foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais de comparação entre médias, testes t, correlações bivariadas (Pearson), AFC e de consistência interna (alfa de Cronbach) e regressões múltiplas padrão; as autoras também procederam à testagem dos pressupostos estatísticos da análise de regressão múltipla. Para a apreciação da estrutura fatorial do instrumento foi adotado o modelo de equação estrutural estimado por máxima verossimilhança através do programa AMOS 20 para verificação do ajuste dos modelos a partir dos indicadores sugeridos pelos estudiosos do campo.

No que diz respeito aos principais resultados encontrados, estes apontaram para diferenças entre as percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais em 7 das 10 características consideradas. Constatou-se que trabalhadores remotos relatavam menor autonomia de decisão, variedade, significado, identificação da tarefa, complexidade, resolução de problemas e especialização em comparação aos profissionais que atuavam presencialmente. Abbad et al. (2019) defendem a necessidade de que pesquisas futuras venham a se dedicar ao exame os elementos antecedentes da escolha da modalidade de atuação pelo profissional, bem como as consequências do Teletrabalho na motivação, no comprometimento, na produtividade, na saúde e nas interfaces entre trabalho e família.

Cientes de que a compreensão do impacto do Desenho do trabalho sobre profissionais e organizações está sujeita a proposição de medidas que contem com evidências de validade, Borges-Andrade et al. (2019) empreenderam dois estudos a fim de angariar tais indícios no panorama nacional, objetivando adaptar uma ferramenta de medida proveniente de diferentes cenários culturais, mais especificamente, os autores se propuseram a validar e propor uma versão para uso no Brasil do *Work Design Questionnaire*. Para tanto, foram conduzidos dois estudos cujos propósitos se seguem: no Estudo 1 foi efetuada uma análise fatorial exploratória para aferição da estrutura latente do WDQ, uma vez que as medidas empregadas no estudo original que deu origem a referida ferramenta conservaram-se inéditas no Brasil. Vale pontuar que a abordagem empregada pelos pesquisadores brasileiros se distingue daquelas utilizadas em outros estudos de validação do WDQ, tal como o realizado por Fernández Ríos et al. (2017) e Stegmann et al. (2010), para as versões em espanhol e alemão da ferramenta, respectivamente.

A fim de atingir os objetivos almejados, com base na ferramenta desenvolvida por Morgeson e Humphrey (2006), o instrumento WDQ foi traduzido para o português e validado. Vale mencionar que a escala original ancorada em 5 pontos que variavam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) foi preservada. Dessa feita, a versão brasileira do questionário passou a contar com duas seções principais: uma delas alusiva a dados sociodemográficos e ocupacionais, e a outra contendo os itens traduzidos e

adaptados da versão original em inglês do WDQ. Participaram do estudo 1.017 profissionais de distintos setores produtivos situados, principalmente, nas regiões Nordeste e Centro-Oeste do Brasil.

No tocante aos resultados encontrados, a versão nacional do WDQ apresentou propriedades psicométricas adequadas consistentes com aquelas referenciadas por Morgeson e Humphrey (2006). A despeito das discrepâncias identificadas, que segundo os autores podem ser explicadas por meio de questões culturais, de diferenças organizacionais/ocupacionais ou embaraços na tradução/redação de itens (Morgeson et al., 2010; Nicholson, 2010; Schwartz, 1992), os dados obtidos suportam a robustez do modelo taxonômico da versão original do WDQ (Borges-Andrade et al., 2019).

Já em relação ao estudo 2, este se ocupou com a execução de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da estrutura previamente identificada. Participaram da investigação 1.224 profissionais situados em diferentes localidades do país (excetuando-se a região Norte). Após efetuarem a AFC considerando modelos com 4, 18 e 21 fatores, os autores chegaram a uma solução composta por 18 subcategorias e 71 itens, cujos índices psicométricos se revelaram bons.

De acordo com Borges-Andrade et al. (2019), as evidências de validade apresentadas pelos Estudos 1 e 2 conduzidos ofertam vasto conjunto de aplicações práticas (com fins diagnósticos, tentando promover mudanças no Desenho do trabalho) ou de pesquisa (uso das subcategorias identificadas em modelos preditivos do comportamento humano no trabalho e na compreensão de sua relação com os comportamentos e resultados almejados pelas instituições) – até então ineficazes devido à escassez de medidas adequadas do Desenho do trabalho.

Intentando averiguar a relação existente entre as características do trabalho e o absenteísmo em decorrência de adoecimento entre profissionais docentes no Brasil, Pérez-Nebra et al. (2021) conduziram estudo que contou com a colaboração de 1.530 professores no ensino fundamental da região do Distrito Federal – os quais eram predominantemente mulheres (72,4%), casadas (68%) ou solteiras (19,4%), atuantes nas séries iniciais (46,9%), professores de línguas (28%), ciências humanas (10,2%), ciências naturais (7,9%) e matemática (6,4%). Ainda no que tange ao perfil da amostra

vale ressaltar que a mesma apresentou média de idade de 43,48 anos e contava com a formação acadêmica como principal nível de formação (96,3%). O tempo médio de atuação dos docentes foi considerado elevado (14,04 anos e DP = 8,21), contudo o tempo de permanência nas instituições educacionais atuais sinalizou para a ocorrência de rotatividade docente.

Para a coleta de dados as autoras se valeram do autorrelato dos participantes por meio do qual os mesmos indicaram quantos dias faltaram ao trabalho em decorrência de adoecimento nos últimos seis meses. Já para a apreciação das características do trabalho foi empregada a versão da ferramenta “*Work Design Questionnaire*” de Morgeson e Humphrey (2006) adaptada ao cenário brasileiro por Borges-Andrade et al. (2019). As informações ambicionadas foram angariadas tanto virtualmente (questionário *online*) como em “papel”.

No tocante à análise dos dados colhidos, a primeira ação realizada pelas pesquisadoras foi comparar as informações relativas ao absenteísmo docente com aquelas possuídas pela instituição de ensino. Nesse sentido, constatou-se que entre a amostra completa de participantes a média de afastamento dos últimos seis meses foi de 11,02 dias (DP = 28,22; Mo = 0; Me = 2,0). Quanto aos índices de absenteísmo granjeados pela organização, esta apresentou relatório indicando que no mesmo período considerado a taxa de ausências em virtude de adoecimento foi de 8,31 dias.

No que diz respeito ao exame dos dados concernentes ao absenteísmo relacionado ao adoecimento, estes necessitaram ser apreciados segundo a natureza da variável tida em consideração. Assim, após deliberações acerca da escolha do mais ajustado método analítico, as autoras decidiram pela segmentação do material em cinco distintos perfis: Perfil 0: zero faltas (39,2% da amostra), Perfil 1: entre uma a três faltas (28,4%), Perfil 2: entre quatro a sete faltas (15,9%), Perfil 3: entre oito a quatorze faltas (9,9%) e Perfil 4: entre quinze a vinte e nove faltas (6,5%). Segundo as pesquisadoras, duas categorias relativas ao Desenho do trabalho (a saber, Processamento de Informação e Variedade de Habilidades) revelaram problemas de normalidade. As análises de confiabilidade foram empreendidas no SPSS.

A averiguação de possíveis relacionamentos ente Desenho do trabalho e o

absenteísmo docente se deu por meio do empreendimento de pseudo R quadrado e testes de probabilidade com intervalos de confiança de 95 combinados com regressão logística multinomial utilizando o Perfil 0 (nenhuma ausência) como referência de comparação. Dado que a variável considerada não apresentava normalidade foi utilizada a correlação de Spearman.

Os resultados obtidos deram sustentação à hipótese principal da pesquisa, isto é, que distintas características de trabalho se comportariam como preditores de diferentes categorias de absenteísmo. Deste modo, aferiu-se que: (i) as diferentes extensões do absenteísmo contam com características do trabalho díspares como preditores, (ii) variáveis de recursos atuam como elementos que protegem contra as ausências, (iii) variáveis de demandas contribuem para o absenteísmo.

Encerrando o estudo, as autoras ressaltam que muito embora os resultados encontrados sustentem as hipóteses defendidas pelas mesmas, o fato de que distintas variáveis tenham predito diferentes extensões de absenteísmo introduz um elemento inédito a investigação, evidenciando a relevância de que sejam consideradas categorias de absenteísmo alinhadas às práticas e políticas organizacionais.

Segundo Wang et al. (2020), previamente à eclosão da pandemia pelo COVID-19, grande parcela dos trabalhadores contavam com diminutas experiências no trabalho remoto, de forma que nem estes nem tampouco suas instituições de vínculo contavam com os recursos necessários ao desenvolvimento dessa prática. Assim, esse surto pandêmico sem precedentes na história implicou na ocorrência de um experimento global de Teletrabalho no qual milhões de trabalhadores se tornaram compulsoriamente trabalhadores remotos (Kniffin et al., 2020). Por toda a excepcionalidade que marcou essa forçosa transição no campo laboral, Wang et al. (2020) argumentam que os conhecimentos construídos acerca do Teletrabalho deve ser submetido a questionamento; é sabido que apesar das evidências científicas disponíveis acerca dos desafios psicológicos e riscos que perpassam o trabalho não presencial servirem de base para a compreensão de tais fenômenos, importa destacar que diminuta parte desses estudos foi empreendida em um período em que o Teletrabalho era desempenhado em um patamar tão único tal como durante o estado pandêmico, e com a requisição de

demandas ímpares.

Os autores argumentam, mais especificamente, que o arcabouço teórico erigido acerca do trabalho remoto foi edificado fundamentalmente a partir de um cenário no qual esse arranjo de atuação laboral era praticado rara ou ocasionalmente, e se destinava a uma minoria inexpressiva da força de trabalho das instituições. Em razão disso, compreende-se que alguns dos conhecimentos anteriormente acumulados acerca do Teletrabalho carece, em face do atual cenário de atuação remota compulsória, de ajustamento e relevância (Grant et al., 2013; Konradt et al., 2003). Nesse sentido, é possível que haja significativas diferenças no que concerne aos resultados angariados por aqueles profissionais que exercem suas atividades de modo remoto em comparação àqueles que o fazem em menor frequência. Em virtude do aspecto voluntário até então apresentado pelo Teletrabalho, no qual os profissionais gozavam da prerrogativa de decidirem por conta própria quanto a adesão à modalidade, determinados saberes prévios sofreram com um viés de seleção – por exemplo, os benefícios do trabalho remoto anteriormente identificados podem se aplicar, essencialmente, para os indivíduos que manifestem interesse em atuar sob tal égide ou para aqueles que apresentem as competências e habilidades necessárias ao pleno desenvolvimento dessa modalidade (Lapierre van Steenbergem et al., 2016; Kaduk et al., 2019).

Por todo o exposto, Wang et al. (2020) defendem que na atual situação, onde o trabalho remoto não se constitui mais em uma alternativa discricionária, mas sim um requisito obrigatório, faz-se imperiosa a necessidade de se ultrapassar questões envolvendo a implantação do Teletrabalho para se deter em aspectos atinentes ao máximo aproveitamento da modalidade; para tanto, é indispensável um entendimento sistemático das potenciais mudanças na natureza do trabalho em seus mais variados cenários. Os autores ressaltam a importância de que sejam verificadas e exploradas as contribuições advindas da teoria do Desenho do Trabalho no vigente cenário, incluindo em atis considerações quais propriedades do trabalho remoto verdadeiramente importam e de que modo importam.

Observando todas essas considerações, Wang et al. (2020) conduziram uma investigação com métodos mistos na qual exploraram os desafios enfrentados por

trabalhadores remotos durante o período pandêmico, bem como objetivaram identificar quais características do Teletrabalho e das diferenças individuais afetaram estes desafios. A fim de atingir as metas pretendidas, os autores se ocuparam com o desenvolvimento de dois distintos estudos: no Estudo 1, de caráter qualitativo exploratório, responsável pela proposição de uma estrutura teórica voltada à integração das relações entre características do trabalho não presencial, os desafios inerentes ao Teletrabalho e os resultados individuais encontrados. Já no Estudo 2, por meio de um levantamento *online*, foram examinadas quantitativamente as ligações encontradas previamente.

Para o cumprimento dos objetivos almejados no Estudo 1, os autores realizaram entrevistas com 39 profissionais que teletrabalharam durante a pandemia. Tais participantes atuavam em tempo integral na modalidade de trabalho remoto (tempo médio de atuação em casa: 20.41 dias, SD = 10.45) e contavam com idade média de 32.62 anos (SD = 9.43), 23 eram do sexo feminino, 15 eram casados e 18 deles relataram possuir compromissos voltados ao cuidado de outrens.

Através de uma entrevista semiestruturada os participantes foram solicitados a descrever suas experiências laborais (desempenho profissional e bem-estar) durante o período em que os mesmos estiveram desempenhando suas atribuições profissionais de casa. Após a análise qualitativa de dados, Wang et al. (2020) verificaram que os desafios intrínsecos do trabalho remoto, as propriedades do trabalho não presencial e os fatores individuais foram vitais para a *performance* e o bem-estar dos trabalhadores remotos ao longo da pandemia. No que tange aos desafios experienciados pelos teletrabalhadores, estes retratam as vivências psicológicas imediatas dos profissionais na consecução de tarefas, colaborações interpessoais e trocas sociais com familiares e amigos. Dessa feita, foram verificados 4 principais desafios em circunstâncias de trabalho não presencial, a saber: procrastinação; comunicação ineficaz; interferências nas esferas trabalho – família; e solidão. Quanto às características do Teletrabalho, que apontam para a natureza ou qualidade do labor durante o período de trabalho em casa, Wang et al. (2020) apontam para a identificação de 4 aspectos cruciais do trabalho remoto: suporte social; autonomia no trabalho; monitoramento; e carga de trabalho. Os resultados

obtidos indicaram que as características do trabalho virtual geralmente influenciam a eficácia do trabalho e o bem-estar de modo indireto, ou seja, por meio da modelagem dos desafios enfrentados pelos indivíduos no Teletrabalho. Por fim, a autodisciplina dos profissionais foi apontada como um fator-chave de diferença individual.

Face aos resultados obtidos, os autores defendem que as propriedades e arranjos do Teletrabalho contribuem fortemente para a melhoria da eficácia e para o aumento do bem-estar dos trabalhadores remotos. Nesse sentido, foi visto que o suporte social e a autonomia laboral comportaram-se como importantes fontes de recursos de trabalho, auxiliando os profissionais a enfrentarem os desafios do trabalho remoto. Por outro lado, no estudo em questão, a carga de trabalho e o monitoramento atuaram como demandas, intensificando a interferência entre as esferas profissional e privada dos teletrabalhadores prejudicando, por conseguinte, o bem-estar dos mesmos.

Em resumo, o levantamento bibliográfico acerca do Desenho do trabalho apresenta indicativos do relevante papel desempenhado pelos elementos que integram a forma como a ação laboral é estruturada e desenvolvida, interferindo sobre o desempenho profissional dos indivíduos e o sucesso organizacional. Destarte, em razão dos efeitos exercidos sobre a *performance* e bem-estar dos profissionais, o exame acurado do conteúdo e da disposição das tarefas no cenário laboral vem alcançando papel proeminente no campo da produção organizacional. Nesse sentido, o Desenho do trabalho é reconhecido e comporta-se como relevante variável antecedente para grande parte dos fatores dependentes considerados em estudos empreendidos tanto na esfera da gestão estratégica de recursos humanos, assim como no âmbito do comportamento organizacional (Campion et al., 2005; Jesus et al., 2019; Oliveira & Rocha, 2017; Parker et al., 2017).

Todavia, o número de investigações dedicadas ao esclarecimento de tais relações ainda se faz insuficiente. São necessários maiores esforços de pesquisa para o desenvolvimento e validação de instrumentos de medida aptos a identificar e mensurar os aspectos de tal natureza. Todavia, as preocupações também se estendem às ferramentas já elaboradas, que não só carecem de adaptações, como também necessitam ser revistas em termos de quantidade, redação e fatores contemplados. No que concerne

ao desenvolvimento e proposição de modelos voltados à análise do Desenho do trabalho, é possível constatar o enfrentamento de dificuldades – possivelmente oriundas da elevada quantia, heterogeneidade e interação entre fatores considerados – que obstaculizam o empreendimento de pesquisas voltadas ao destacamento e compreensão dos elementos que mais expressivo impacto exercem sobre os resultados positivos na ação profissional (Porto, Oliveira-Silva & Martins, 2019). Acrescido a isso, e não obstante a adoção de perspectivas cada vez mais integrativas e interdisciplinares que consideram para o entendimento da ação desempenhada pelo Desenho do trabalho componentes biológicos, relacionais, mecanicistas e percepto-motores, admite-se a não superação do excessivo destaque atribuído ao fator motivacional (Parker et al., 2017; Porto et al., 2019).

Evidências advindas do campo científico demonstram que uma diversificada gama de variáveis podem exercer influência sobre as entregas organizacionais ofertadas por profissionais em situações laborais; entre tal repertório destaca-se a ação operada por elementos próprios do cenário no qual as tarefas de trabalho são efetuadas (Campion et al., 2005). Em razão dos efeitos exercidos sobre os indivíduos e os resultados organizacionais – como o engajamento e a produtividade dos trabalhadores – fica evidente a relevância de tal questão, bem como a necessidade de que as deliberações nesse sentido sejam tomadas de modo cômico e oportuno (Francisco & Peixoto, 2019).

A fim de que sejam eficazmente considerados os efeitos produzidos pelos arranjos contextuais na *performance* produtiva dos indivíduos é sabido ser necessário expandir as linhas fronteiriças que envolvem as medidas e modelos comumente empregados na investigação de tal fenômeno (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011). Intentando observar tal recomendação, o presente estudo se propõe a avaliar os possíveis impactos de fatores provenientes dos arranjos do ambiente de trabalho sobre o desempenho profissional.

Ademais, acredita-se que a pesquisa em questão contribuirá para que sejam mitigadas as admoestações feitas por estudiosos do campo no tocante à imprescindibilidade de se dedicar mais atenção aos aspectos que marcam o “por que”,

“quando” e “de que modo” as organizações empregatícias delineiam e implementam o Desenho do trabalho em seus domínios (Parker et al., 2014). Isto posto, e sabendo-se que o desempenho humano em situações laborais é multicausal e decorre de um diversificado conjunto de fatores que variam de níveis menos elevados, tal como as características individuais, até os de maior complexidade, por exemplo os elementos do contexto, esta investigação concorre para o enriquecimento e consideração do Desenho do trabalho como recurso importante na obtenção de resultados salutareos e não contraproducentes tanto para os profissionais quanto para as organizações de trabalho.

Em síntese, os estudos empíricos na área ainda são pouco extensos e conclusivos, de modo que é justificável a realização de investigações que se proponham a avaliar mais detidamente sobre o conteúdo e organização das tarefas no ambiente de trabalho, bem como suas implicações sobre a realidade das organizações. De acordo com Jesus (2018) o campo de estudos voltados ao Desenho do trabalho ainda não conta com um número satisfatório de modelos teóricos ou conceituais que apresentem suficiente validade preditiva para os fenômenos que se fazem presentes e afetam tal cenário. Dessa forma, fica clara a necessidade de desenvolvimento de novos trabalhos que não se detenham apenas na identificação de variáveis que integrem a composição das atividades laborais efetuadas, mas que proponham modelos teóricos para avaliação deste elemento e suas implicações para os contextos de trabalho. No que tange ao contexto nacional, especificamente, reconhece-se uma preocupante escassez de resultados de cunho descritivo que indiquem o modo pelo qual o labor é estruturado em distintos setores da cadeia produtiva, bem como não se fazem ainda disponíveis publicações que discorram acerca das propriedades psicométricas da ferramenta *Work Design Questionnaire* quando administrado à realidade brasileira (Borges-Andrade et al., 2019; Jesus et al., 2019). Assim, não obstante a constatação de determinados progressos, materializados em modelos analíticos ampliados, as investigações sobre o Desenho do trabalho necessitam caminhar para além de uma posição passiva vindo a servir de instrumento que contribua para a potencialização das manifestações positivas – e mitigação das potenciais ações negativas – ocasionadas pelas transformações sociais e tecnológicas, possibilitando que as mesmas venham a se dar de forma mais eficaz (Jesus

et al., 2019; Parker, 2014).

## **CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA**

### **Objetivo do capítulo 4**

O presente capítulo se propõe a descrever a delimitação do problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa, retratar o modelo de investigação, e apresentar as características da população, dos instrumentos de medida, assim como, dos procedimentos de coleta e análise estatística dos dados.

### **4.1. Delimitação do problema, objetivos de pesquisa e modelo de investigação**

A delimitação do problema de pesquisa foi realizada a partir da análise das questões empíricas identificadas na literatura nacional e estrangeira em TD&E e suas aferições empíricas.

A revisão de literatura assinala a condução de diversos estudos voltados à aferição do impacto de elementos presentes nos contextos laborais sobre a satisfação profissional de trabalhadores. Todavia, assim como anteriormente pontuado, foi identificada uma lacuna teórico-metodológica envolvendo os possíveis efeitos da adoção do Teletrabalho, bem como de algumas variáveis organizacionais sobre a satisfação situações laborais.

Em função do apresentado, é proposto o seguinte problema de pesquisa:

- O Desenho do trabalho será preditor positivo da satisfação com as funções profissionais do indivíduo em situações de Teletrabalho?

O modelo de investigação delineado é apresentado a seguir:

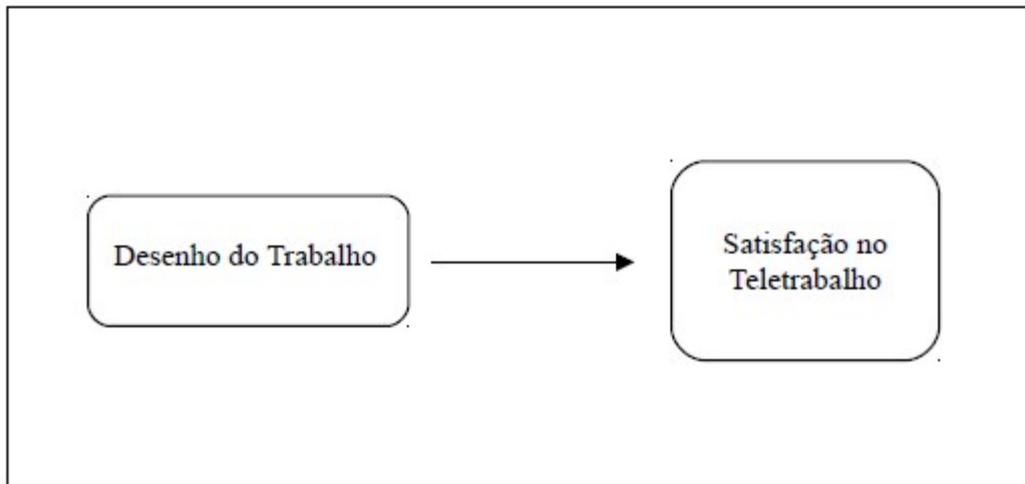


Figura 10: Modelo de investigação proposto.

Com o intento de responder às questões empíricas acima elencadas, foram estabelecidos os objetivos da pesquisa, apresentados a seguir.

### **Objetivo Geral**

Avaliar a satisfação das funções profissionais de indivíduos em situação de teletrabalho, visando identificar variáveis explicativas entre características organizacionais (Desenho do trabalho).

### **Objetivos Específicos**

- Adaptar e verificar evidências de validade da ferramenta de medida denominada “*Work Design Questionnaire*” (Morgeson & Humphrey, 2006);
- Verificar evidências de validade do instrumento de avaliação intitulado “Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho (QSTele)” (Godoy, 2019);
- Analisar o relacionamento de todas as variáveis consideradas para fins de testagem do modelo de pesquisa a seguir apresentado.

## **4.2. Características da população e amostra**

A presente investigação foi desenvolvida junto a uma amostra de teletrabalhadores atuantes e possuidores de vínculo empregatício em organizações dos mais distintos segmentos econômicos (público, privado, autárquica e terceiro setor). Ademais, também foram considerados profissionais que desenvolviam suas atividades laborais sob diferentes arranjos do trabalho remoto – tal como: atuação em dias fixos da semana, sempre nos mesmos dias; atuação em dias fixos da semana, mas com mudanças periódicas; atuação em dias variados da semana; e, atuação de acordo com a necessidade do profissional.

No tocante aos dados sociodemográficos da amostra considerada foi possível delinear um perfil a partir das respostas ao questionário disponibilizado aos participantes.

A amostra ora tida em questão é composta por profissionais que exercem suas atividades por meio do Teletrabalho e que contam com vínculo empregatício, que responderam ao questionário sociodemográfico totalizando 246 teletrabalhadores. Tais dados captados se encontram descritos na Tabela 9.

Tabela 9. Perfil da amostra de trabalhadores que desempenham suas atividades profissionais por meio do Teletrabalho.

Variável	F	%	Variável	F	%
<b>Sexo</b>			<b>Instituição de trabalho atual</b>		
Feminino	88	35,8	Privada	233	94,7
Masculino	158	64,2	Pública	11	4,5
<b>Idade</b>			Autárquica		
19 a 24	36	14,6	Terceiro Setor	1	0,4
25 a 30	87	35,4	<b>Tempo de atuação (cargo atual)</b>		
31 a 36	56	22,8	Até 1 ano	101	41,1
37 a 42	41	16,7	De 1 a 4 anos	88	35,8
43 a 48	15	6,1	De 5 a 8 anos	21	8,5
49 a 54	5	2,0	De 9 a 10 anos	12	4,9
55 a 60	3	1,2	Mais de 10 anos	24	9,8
61 a 66	2	0,8	<b>Tempo de atuação na Instituição</b>		
Média		32,2	Até 1 ano	122	49,6
Desvio-padrão		8,10	De 1 a 4 anos	86	35
Moda		29	De 5 a 8 anos	16	6,5
<b>Escolaridade</b>			De 9 a 10 anos		
Ensino Médio completo	4	1,6	Mais de 10 anos	18	7,3
Superior Incompleto	36	14,6	<b>Local predominante do teletrabalho</b>		
Superior Completo	96	39	Casa	223	90,7
Pós-graduação	110	44,7	Remoto (Local variável)	23	9,3
<b>Composição familiar</b>			<b>Tempo de realização teletrabalho</b>		
Tem filhos	70	28,5	Menos de 3 meses	2	0,8
Não tem filhos	176	71,5	Entre 3 a 6 meses	16	6,5
<b>Estado civil</b>			Entre 6 meses a 1 ano		
Solteiro	123	50	Há mais de 1 ano	189	76,8
Casado/União estável	110	44,7	<b>Frequência de realização do teletrabalho</b>		
Divorciado/Separado	13	5,3	3 a 4 dias por semana	6	2,4
<b>Área de atuação laboral</b>			5 dias ou mais por semana		
Engenharias	143	58,1	<b>Regime de teletrabalho</b>		
Humanas	63	25,6	Dias fixos, horários fixos	174	70,7
Exatas	39	15,9	Dias fixos, horários variados	48	19,5
Ciências Sociais Aplicadas	1	0,4	Dias variados	5	2,0
<b>Estado civil</b>			Conforme a necessidade		
Solteiro	123	50	19 7,7		
Casado/União estável	110	44,7			
Divorciado/Separado	13	5,3			
<b>Experiência anterior no uso da internet</b>					
Sim	236	95,9			
Não	10	4,1			

F=Frequência absoluta e %=Porcentagem

Considerando os dados coletados é possível constatar que a amostra é composta predominantemente por indivíduos do sexo masculino (64,2%), solteiros (50%), sem filhos (71,5%). A amostra considerada, em média, conta com 32,2 anos de idade (DP =

8,1), sendo 29 anos a idade com que mais frequência apareceu, 64 anos a máxima e 19 anos a mínima.

No que diz respeito à formação educacional, a maior parcela de respondentes declarou possuir Pós-graduação (44,7%) – tal dado possibilita pensar em um novo perfil de indivíduos que desenvolvem suas atribuições profissionais por meio da configuração do trabalho remoto, ou seja, cada vez mais trabalhadores com elevada qualificação são desejados e requeridos pelas instituições empregatícias, e em tal cenário o Teletrabalho torna-se um expediente estratégico a fim de cooptar e reter tais talentos no seio das organizações.

Predominantemente, os respondentes afirmaram possuir experiência prévia no uso da *internet*, indicando domínio das ferramentas e instrumentais utilizados nos ambientes virtuais de trabalho.

Importa mencionar que em razão da expressiva heterogeneidade que perpassou as respostas dos participantes relativas à profissão/ocupação atual exercida pelos mesmos, optou-se pela definição e classificação de tais dados a partir de cinco grandes áreas de atuação laboral, a saber: Exatas; Humanas; Biológicas; Engenharias; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Linguística, Letras e Artes; e Ciências Sociais. A maioria da amostra declarou desempenhar atribuições correlacionadas ao campo da Engenharia (58,1%); não obstante, o exercício de funções atinentes à seara das Humanidades também figurou como expressivo (25,6%).

A maior parte dos respondentes informou atuar em instituições empregatícias pertencentes ao setor privado (94,7%), de modo que o tempo predominante de exercício no cargo atual foi de 1 ano (41,1%), seguido pelo período de 1 a 4 anos (35,8%). Já quanto ao tempo de atuação na organização empregatícia, 49,6% dos participantes relataram vinculação de até 1 ano. No tocante ao cumprimento das atividades profissionais por intermédio do trabalho remoto, a amostra considerada apontou o ambiente doméstico como local predominante do teletrabalho (90,7%) e revelou cumprir as atividades profissionais a partir de tal configuração há mais de 1 ano (76,8%). Por fim, em relação à execução do trabalho remoto, a amostra considerada indicou teletrabalhar por 5 dias ou mais durante a semana (97,6%), de forma que a

maioria dos profissionais atua em dias e horários fixos (70,7%).

### 4.3. Instrumentos de medida

Os instrumentos de medida a serem utilizados na pesquisa estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 10. Resumo das informações sobre os instrumentos a serem utilizados na pesquisa.

Instrumento	Escala obtida	Nº de itens	Alfa	Cargas fatoriais	
				Min.	Máx.
Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006)	Características da tarefa	24	0,92	0,41	0,92
	Características do conhecimento	17	0,86	0,53	0,89
	Características sociais	18	0,87	0,46	0,88
	Contexto de trabalho	12	0,94	0,48	0,93
Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho (QSTele) (Godoy, 2019)	Características do trabalho	21	0,95	-0,36	0,85
	Pagamentos e benefícios	05	0,83	-0,21	0,84
	Teletrabalho	05	0,71	-0,09	0,64

As referidas escalas foram desenvolvidas em estudos anteriores, nos quais houve a verificação de evidências de validade das mesmas. Todas são psicometricamente válidas e confiáveis, apresentando índices de consistência interna considerados bons ou excelentes.

No Capítulo 5, os resultados das adaptações dos instrumentos, bem como os processos de validação semântica e por juízes são apresentados.

### 4.4. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada à distância, por meio da *internet*, através da qual os instrumentos digitalizados foram disponibilizados em formato de questionário para serem aplicados virtualmente empregando uma plataforma gratuita *online* (*GoogleForms*) aos participantes da pesquisa. Primando pela elevação dos índices de retorno descritos na literatura, foram empregados esforços para aprimorar os

procedimentos de coleta de dados pela *internet* (Martins & Zerbini, 2015).

A fim de publicizar o presente estudo e, conseqüentemente, ampliar o quantitativo de participantes, a pesquisadora responsável pela condução do mesmo dedicou-se a divulgá-lo nos mais variados meios nos quais profissionais com o perfil pretendido pudessem estar presentes; assim, a investigação ora em questão foi anunciada em redes sociais voltadas de negócios, tal como o *LinkedIn*, bem como em redes sociais de caráter mais variado – *Facebook*, *Instagram*, grupos de *Whatsapp*. Dessa feita, a pesquisadora, após redigir mensagem na qual continha o feitiço e objetivos pretendidos pelo estudo, tecida convite aos potenciais colaboradores para que os mesmos viessem a responder aos instrumentais de medida utilizados.

Vale pontuar que tal processo exigiu da pesquisadora a dedicação de certo tempo de ação uma vez que em um universo tão extenso quanto àquele dos espaços sociais virtuais, fez-se necessário o levantamento de possíveis grupos amostrais e interceptação particular destes.

Quanto ao tempo em que as ferramentas de medida ficaram disponíveis para preenchimento, estas permaneceram abertas a respostas por 3 meses.

### **5.5. Considerações éticas**

No que tange aos aspectos éticos para a realização de pesquisa, pontua-se que o projeto foi submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP-USP) (CAAE nº 01809118.0.0000.5407), e que previamente à aplicação dos questionários via *e-mail*, os participantes receberam esclarecimentos quanto aos objetivos do trabalho e seus procedimentos. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 6), no caso de aplicação a distância, esteve localizado na página anterior ao *link* que conduzia aos questionários. Foi assegurada ao participante a manutenção de sigilo e anonimato acerca de sua identidade, o caráter voluntário de sua participação bem como foi solicitada a autorização do uso de suas informações no estudo, conforme as diretrizes da Resolução 466/12, do Conselho Nacional de Saúde.

## 4.6. Procedimentos de análise de dados

Antecedendo a efetuação das análises voltadas ao cumprimento dos objetivos firmados neste estudo, foram empreendidas análises descritivas (média, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo) e exploratórias a fim de averiguar a exatidão da entrada dos dados, a presença de casos extremos, a distribuição de casos omissos, a distribuição de frequência e o tamanho das amostras. Posteriormente, são retratados os procedimentos que sustentaram as análises executadas no presente trabalho<sup>1</sup>. Os resultados e discussões oriundos de tais processos analíticos são detalhados no Capítulo 6.

### 4.6.1. Procedimentos de análises exploratórias das estruturas empíricas dos questionários

Para o cumprimento de todas as análises previstas na Etapa 1 (validação dos instrumentos) foi utilizado o *software* SPSS. Foram realizadas análises exploratórias objetivando identificar casos omissos; casos extremos univariados e multivariados, multicolinearidade, singularidade e linearidade, conforme as recomendações de Tabachnick e Fidell (2001). Tendo em vista as indicações formuladas por Pasquali (2004), não foram efetuados testes de normalidade das distribuições de frequência nesta etapa do estudo, dado que a normalidade não é tida grave problema na análise fatorial exploratória uma vez que tal técnica se mostra robusta à violação desse pressuposto, suportando desvios da normalidade.

Quanto à identificação de casos omissos, Tabachnick e Fidell (2001) sugerem três possíveis soluções: substituí-los pela média; eliminá-los em uma ou duas variáveis, nas situações em que os mesmos são considerados aos pares (*pairwise*); ter em conta somente os casos que apresentam dados válidos em todos os indicadores/variáveis (*listwise*). Importa que antes de se decidir por um dos procedimentos, é necessário que o pesquisador verifique a quantia e a aleatoriedade de dados ausentes, em virtude do

---

Para a descrição de todas as recomendações e autores considerados nesta seção foram efetuadas consultas a Zerbini (2007), que descreve detalhadamente as medidas a serem tomadas a fim de orientar cada fase do procedimento de análise de dados, dotando de rigor as ações empreendidas.

possível reconhecimento de subgrupos amostrais. Contudo, quando o índice de dados omissos não ultrapassar 5% dos casos a análise em questão passa a não ser fundamental. Desta feita, uma vez verificada a ocorrência de casos omissos, tendo as variáveis apresentado menos do que 5% dos mesmos, optou-se pelo emprego do método *pairwise*.

Conforme explicitado por Tabachnick e Fidell (2001) casos extremos univariados correspondem a respostas divergentes do conjunto de enunciados em uma única variável; de outra parte, casos extremos multivariados compreendem valores desinentes de uma combinação anormal de escores em duas ou mais variáveis. A identificação dos casos extremos univariados envolveu a transformação de todas as variáveis em escores *Z*. Respostas que apresentaram escores padronizados iguais ou superiores a 3,29 ( $p < 0,001$ , *two-tailed*) foram retiradas. A identificação dos casos extremos multivariados foi efetuada por meio da aplicação da distância *Mahalanobis* – definida como a distância de um caso central do restante dos casos, quando o centro é o ponto formado pelas médias de todas as variáveis. Por meio da fixação de um nível de significância de 99% ( $\alpha = 0,01$ ) e do estabelecimento do número de graus de liberdade (número de variáveis consideradas), estabeleceu-se um valor de referência a partir do exame da tabela de distribuição qui-quadrado. Uma vez que importâncias acima do valor de referência são compreendidas como extremos (Tabachnick e Fidell, 2001), essas foram, conseqüentemente, excluídas. Em seguida, foram empreendidas as análises fatoriais exploratórias das três ferramentas de medida seguindo, para tanto, as orientações de Pasquali (2004), a saber: i) coleta da informação por meio de pesquisa empírica (detalhada na seção 5.4.); ii) elaboração da matriz de covariância; iii) análise da matriz de covariância no que concerne à fatorabilidade e ao número de fatores; iv) extração inicial dos fatores; v) rotação dos fatores para uma estrutura final; vi) interpretação dos fatores; vii) determinação dos escores fatoriais para emprego em análises posteriores.

Os pressupostos a seguir foram observados para a construção da matriz de covariância, conforme preconizado por Pasquali (2004):

- Tipos de coeficientes de correlação: foi utilizado o tipo mais ajustado de matriz de covariâncias para a análise fatorial, ou seja, aquele assentado nas correlações bivariadas paramétricas de Pearson;
- Tamanho da amostra: considerou-se o critério que sugere cerca de 10 casos para cada variável observável;
- Normalidade e Linearidade: uma vez que a análise fatorial exploratória se mostra robusta contra possíveis desvios da normalidade, não foram realizados testes de normalidade das distribuições de frequência. A linearidade, por seu turno, influencia a análise fatorial, uma vez que as correlações são ancoradas em medidas de relações lineares. Para a averiguação da linearidade foram produzidas correlações bivariadas e o parâmetro considerado foi o coeficiente de correlação produto-momento de Pearson (valores distintos de zero e significativos indicam a existência de uma relação linear, tida como forte quanto mais próxima de 1 for o coeficiente extraído);
- Multicolinearidade e Singularidade: variáveis que apresentam multicolinearidade se mostram tão correlacionadas que aparentam ser sinônimos; nessa situação uma das variáveis deve ser removida da análise. Já variáveis com singularidade correspondem a associação de duas ou mais variáveis, isto é, são redundantes. A fim de analisar a multicolinearidade e singularidade apurou-se a presença de correlações superiores a 0,80 a 0,90, tal como proposto por Pasquali (2004) e Tabachnick e Fidell (2001) respectivamente;

O exame da matriz de covariância em termos de fatorabilidade (comprovação da real presença de covariâncias na matriz) e da quantia de fatores levou em conta os seguintes aspectos: i) análise do tamanho das correlações – foram consideradas relevantes correlações cujos valores estavam acima de 0,30, positiva ou negativamente. Uma vez que os valores de correlações acima de 0,30 excedam 50% dos casos, a matriz é passível de ser fatorizável; ii) teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) – avalia as correlações parciais das variáveis; quanto mais próxima do valor 1

for esta estatística, mais fatorável será a matriz uma vez que isso indica que as variáveis apresentam muita variância em comum.

Através da análise dos componentes principais (*Principal Components - PC*) foi obtida a extração inicial dos fatores. Vale pontuar que a PC pretende reduzir o quantitativo de variáveis em componentes que expliquem a maior parte da variância original das variáveis. A referida técnica, compreendida como de simplificação e ortogonalização, afere os mais relevantes componentes e determina o número mínimo de fatores a serem inicialmente extraídos. Objetivando determinar o número de componentes, foram considerados na PC três tipos de critérios, a saber:

- Critérios convencionais: foram considerados apenas os valores próprios (eigenvalues) superiores a 1 (um), sendo igualmente examinada a distribuição visual dos mesmos por meio do scree plot (a configuração do gráfico obtido é tomada a fim de determinar o ponto de corte; ângulos de inclinação que retratam os componentes passam de uma inclinação acentuada para uma de aspecto quase horizontal; considera-se indicativo do número de componentes a serem retidos no modelo o ponto no qual a curva começa a ficar plana);
- Critérios estatísticos (testes de significância): empreendeu-se a análise paralela de Horn, que compara valores próprios empíricos, resultantes da análise da PC, com valores próprios aleatórios, angariados por intermédio do *software RanEign*, em função da quantia de variáveis e do tamanho da amostra. Fatores com valor próprio empírico igual ou menor que os valores aleatórios são retirados da estrutura – de acordo com Laros (2004), o referido procedimento apresenta índice de precisão de 92% de indicação acertada do número de fatores, revelando-se ser o melhor método para a fixação do número de fatores de uma matriz de respostas a questionários;
- Critérios de relevância do fator: foram realizadas análises de interpretabilidade, importância e consistência dos fatores após a rotação dos mesmos. A relevância

do fator é determinada pela variância que consegue explicar após a rotação da matriz fatorial; segundo o critério de Harman é compreendido como irrelevante o fator que explica menos do que 3% da variância total das variáveis. O tamanho das cargas fatoriais manifesta a validade do fator, ou seja, quanto maiores eles forem mais a variável é representativa do fator. Contudo, um fator pode ser válido, mas não consistente, por essa razão foram também efetuadas análises de consistência dos fatores, por meio da análise de Alfa de Cronbach.

A etapa seguinte compreendeu a confirmação das estruturas fatoriais encontradas, por intermédio de análises fatoriais e lançando mão do método de fatoração dos eixos principais (*Principal Axis Factoring - PAF*). A *PAF* examina as covariâncias entre as variáveis e conta com um modelo teórico que subsidia as suas análises, ou seja, a *PAF* admite que a covariância entre as variáveis é resultado de uma causa comum entre elas: os fatores comuns. O benefício de se executar a PC antes da *PAF*, com todos os seus critérios, está no estabelecimento do número mínimo de fatores a serem inicialmente extraídos. Adotou-se para a *PAF* o método de rotação oblíqua (*direct oblimin*), que possibilita o surgimento de fatores ortogonais quando estes existem, sem compelir a dependência entre os fatores, à medida que a rotação ortogonal só permite fatores independentes. Finalmente, encerrada a extração dos fatores, verificou-se a estabilidade e interpretabilidade dos mesmos, tal como foram produzidos os escores fatoriais.

Para a apreciação da estabilidade foi considerado o quanto os itens eram bons representantes do fator, através do tamanho da carga fatorial, que corresponde a correlação entre o item com o conjunto dos outros itens do fator – quão mais próxima de 1 for esta carga, melhor retratará o fator. Já para a análise da interpretabilidade, o traço latente, apontado como a razão do agrupamento das variáveis, foi identificado por meio da análise da literatura da área. Foi empregada a média dos escores das variáveis originais que pertencem ao fator para a geração dos escores fatoriais.

#### 4.6.2. Procedimentos de análise dos testes de regressão múltipla

Findadas as análises fatoriais exploratórias, foram produzidos os escores fatoriais a partir da média das variáveis originais dos fatores. O produto gerado pela referida técnica foi empregado nas análises de regressão múltipla padrão efetuadas com o objetivo de investigar e identificar os principais preditores da variável fatores intervenientes sobre a execução do Teletrabalho, aferida em termos da média das respostas dos participantes aos itens que compõem o Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho (QSTele) (Godoy, 2019).

Para a fase de investigação de resultados ora em comento, foi utilizado o arquivo de dados completo englobando o modelo multivariado pareado com as seguintes variáveis: estratégias de aprendizagem informal no trabalho, desenho do trabalho, dados sociodemográficos e funcionais dos respondentes e fatores que influenciam o exercício do trabalho remoto. Foram efetuadas no arquivo completo análises exploratórias intentando identificar casos omissos, casos extremos – univariados e multivariados – assim como a presença de normalidade univariada, multicolinearidade, singularidade e linearidade, em observância as advertências de Tabachnick e Fidell (2001), Miles e Shevlin (2001) e Hair, Anderson, Tatham e Black (2005). Diferenciaram-se dos critérios adotados nas análises fatoriais exploratórias apenas aqueles relativos à normalidade univariada e cálculos para definição do tamanho amostral. As análises multivariadas, em contraposição à análise fatorial exploratória, são prejudicadas pelo pressuposto da normalidade, que carece ser apreciada através de índices estatísticos ou recursos gráficos (frequências com histogramas e curva normal), sendo a assimetria (*skewness*) e a curtose (*kurtosis*) os dois elementos fundamentais de análise. Conforme proposição de Hair *et al.* (2005), a assimetria corresponde a medida de simetria de uma distribuição quando confrontada com uma distribuição normal, em outras palavras, uma variável cuja média não é o centro da distribuição apresenta assimetria. A curtose, por seu turno, faz menção à medida da elevação ou do achatamento de uma distribuição quando comparada com uma distribuição normal: uma variável que conta com uma distribuição muito achatada ou muito alongada possui curtose. Assim, é admissível declarar que quando a variável releva uma distribuição normal, os valores de assimetria e curtose são

zero; importa destacar que a ocorrência de distribuições normais com valores zero de assimetria e curtose é infrequente, sobretudo em pesquisas no campo das ciências sociais. Estudiosos sugerem que variáveis que apresentem assimetria e curtose devem sofrer transformações (Tabachnick & Fidell, 2001), ambicionando a aproximação de uma distribuição normal, tais como: raiz quadrada para assimetria leve; logaritmo para assimetria substancial; e inversa para assimetria severa (Sant'anna, 2002). Outra relevante questão a ser considerada esta relacionada à violação da premissa da normalidade, a qual não inviabiliza a análise multivariada, todavia pode atenuá-la.

Não havendo sido detectadas diferenças nas análises com e sem transformação das variáveis com assimetria/curtose em algumas investigações (Carvalho & Abbad, 2006; Lacerda & Abbad, 2003; Meneses & Abbad, 2003; Sant'anna, 2002; Tamayo, 2002; Zerbini & Abbad, 2005), optou-se pela não transformação das mesmas.

Em consonância aos critérios relacionados na seção antecedente, por meio do método *listwise* foram tratados os casos omissos, foram identificadas relações lineares entre as variáveis consideradas nas regressões (linearidade), e não houve singularidade e multicolinearidade entre as mesmas. De acordo com os critérios propostos por Tabachnick e Fidell (2001), é aconselhável que as análises de regressão respeitem os seguintes critérios de inclusão para análise: amostra maior ou igual a 50 casos mais oito vezes o número de variáveis antecedentes ( $N \geq 50 + 8m$ ) para testes de correlações múltiplas e  $N \geq 104 + m$ , para testar preditores individuais.

No capítulo seguinte são descritos os resultados de adaptação e validação dos instrumentos de medida, análises descritivas, exploratórias fatoriais e de relacionamento entre as variáveis.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

### **Objetivo do capítulo 5**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados alcançados pela presente investigação, relacionando-os com os objetivos estabelecidos.

### **5.1. Adaptação e validação dos instrumentos de medida**

O questionário *Work Design Questionnaire* (Morgeson & Humphrey, 2006) foi alvo de adaptações a fim de se ajustar às particularidades dos contextos organizacionais e de trabalho nacionais. Após a efetuação de tais adequações o referido instrumento de medida foi submetido a análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. Tais ações se deram no âmbito do Grupo de Trabalho da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP), intitulado “Desenho do Trabalho e sua Relação com Processos e Resultados Organizacionais”.

Uma vez cumpridas tais etapas, a ferramenta em questão passou a apresentar 71 itens relacionados a aspectos do Desenho do Trabalho, associados a uma escala do tipo Likert, de 5 pontos, em que 1 (um) corresponde a Discordo totalmente e 5 a Concordo totalmente. (Anexo 1). De modo geral, é possível afirmar que o questionário avalia o grau de concordância dos participantes com relação ao trabalho desempenhado pelos mesmos.

### **5.2. Análises descritivas**

Na presente seção são manifestos os resultados descritivos de cada variável do modelo de investigação. Discute-se o valor das médias, desvios-padrão, modas, mínimo, máximo e concentração das respostas.

### **5.2.1. Desenho do Trabalho**

Na tabela seguinte são expostos os resultados descritivos relativos aos itens do questionário de Desenho do Trabalho, que intenta mensurar distintas características do trabalho. Os teletrabalhadores avaliaram as variáveis relativas a três categorias: motivacional, social e contextual, utilizando, para tanto, uma escala de concordância cuja variação era de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.	Concentração de Respostas (%)*		
							1 a 2	3	4 a 5
21. O meu trabalho abrange tarefas relativamente simples.	5	2,27	1,15	5	1	5	63,5	22,4	14,1
19. As tarefas do meu trabalho são simples e descomplicadas.	5	2,39	1,26	5	1	5	59,4	22	18,6
20. O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.	5	2,53	1,24	5	1	5	53,5	24,5	22
43. O meu trabalho exige que eu dedique muito tempo a pessoas de fora da organização.	5	2,63	1,47	1	1	5	53,5	16,2	30,3
46. O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.	5	3,26	1,60	5	1	5	36,6	12	51,5
44. No meu trabalho tenho interação com pessoas que não são membros da organização onde trabalho.	5	3,37	1,57	5	1	5	32,4	14,1	53,5
45. No meu trabalho, frequentemente me comunico com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu.	5	3,41	1,58	5	1	5	32,7	11,2	56
42. O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.	5	3,44	1,27	5	1	5	24,1	25,7	50,2
35. Eu tenho a oportunidade de encontrar com outras pessoas em meu trabalho.	5	3,68	1,37	5	1	5	21,6	19,5	58,9

Tabela 11. Resultados descritivos de Desenho do Trabalho (continua).

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.	Concentração de Respostas (%) <sup>*</sup>		
							1 a 2	3	4 a 5
23. O meu trabalho inclui a solução de problemas sem resposta correta e clara.	5	3,72	1,32	5	1	5	20,7	15,4	63,9
40. As minhas atividades são muito afetadas pelo trabalho dos meus colegas.	5	3,72	1,14	5	1	5	12	30,3	57,7
41. A conclusão do meu trabalho depende do trabalho de muitas pessoas diferentes.	5	3,78	1,13	5	1	5	12,9	24,5	62,7
25. O meu trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	5	3,83	1,15	5	1	5	14,1	19,5	66,4
47. Eu recebo muitas informações do meu chefe imediato e dos meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	5	3,84	1,09	4	1	5	12,4	32,4	67,7
39. Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.	5	3,94	1,12	5	1	5	10,4	21,2	68,4
48. Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu trabalho.	5	3,95	1,05	5	1	5	11,2	17	71,7
1. O meu trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.	5	4,00	1,09	5	1	5	9,1	17,8	73,1
9. O meu trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	5	4,00	1,04	5	1	5	9,5	19,5	71

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.	Concentração de Respostas (%) <sup>±</sup>		
							1 a 2	3	4 a 5
18. O meu trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	5	4,01	1,05	5	1	5	8,7	20,7	70,2
22. O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	5	4,02	1,13	5	1	5	12,4	15,8	71,8
17. O meu trabalho, por si só, fornece feedback sobre o meu desempenho.	5	4,02	1,03	5	1	5	9,1	18,7	72,2
31. As ferramentas, procedimentos, materiais, etc. utilizados no meu trabalho são altamente especializados.	5	4,10	0,98	5	1	5	6,2	16,2	77,6
3. O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.	5	4,14	0,92	5	1	5	5	17,8	77,2
14. O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.	5	4,17	0,94	5	1	5	5,8	12	82,2
4. O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.	5	4,17	0,95	5	1	5	6,6	11,6	81,7
12. O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.	5	4,19	1,09	5	1	5	11,2	11,2	77,6
13. O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.	5	4,19	1,08	5	1	5	10,8	11,6	77,6

Tabela 11. Resultados descritivos de Desenho do Trabalho (continuação).

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.	Concentração de Respostas (%)*		
							1 a 2	3	4 a 5
7. O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.	5	4,19	0,99	5	1	5	7,1	12	80,9
15. O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	5	4,20	0,94	5	1	5	6,2	11,6	82,2
49. Eu recebo feedback de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).	5	4,25	0,91	5	1	5	5,4	11,2	83,4
32. O meu trabalho exige conhecimentos e habilidades muito especializados.	5	4,26	0,83	5	1	5	2,5	14,9	82,6
10. O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	5	4,27	0,87	5	1	5	3,7	14,9	81,3
16. O meu trabalho me possibilita concluir o que comecei.	5	4,28	0,87	5	1	5	5	9,1	85,9
8. O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.	5	4,28	0,87	5	1	5	3,7	14,5	81,7
6. O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.	5	4,29	0,90	5	1	5	5	10,8	84,2
30. O meu trabalho é altamente especializado em relação ao seu propósito, tarefas ou atividades.	5	4,29	0,86	5	1	5	3,7	12	84,2
37. Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.	5	4,30	0,83	5	1	5	2,5	15,8	81,7

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.	Concentração de Respostas (%)*		
							1 a 2	3	4 a 5
11. O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas.	5	4,32	0,84	5	1	5	2,9	14,5	82,6
5. O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	5	4,36	0,82	5	1	5	3,7	6,2	90
24. O meu trabalho exige que eu seja criativo.	5	4,36	0,91	5	1	5	5	11,6	83,4
28. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.	5	4,40	0,75	5	1	5	2,1	9,1	88,8
2. O meu trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.	5	4,44	0,73	5	1	5	1,7	7,1	91,3
33. Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho.	5	4,50	0,77	5	1	5	2,5	8,3	89,2
29. O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.	5	4,50	0,69	5	1	5	1,7	5	93,3
27. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.	5	4,52	0,69	5	1	5	0,8	7,9	91,3
34. Eu tenho a possibilidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.	5	4,55	0,74	5	1	5	2,5	6,6	90,9
38. Os meus colegas de trabalho são amigáveis.	5	4,57	0,66	5	1	5	0,8	5	94,2

Tabela 11. Resultados descritivos de Desenho do Trabalho (conclusão).

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Mín.	Máx.	Concentração de Respostas (%) <sup>*</sup>		
							1 a 2	3	4 a 5
26. O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.	5	4,59	0,62	5	1	5	0,4	5,8	93,8
36. Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele (a).	5	4,61	0,71	5	1	5	1,7	6,2	92,2

N=246 casos.

Constata-se que dos 49 itens que compõem o instrumento de medida ora considerado, 43 explicitaram concentração de respostas superior a 50% nos pontos mais altos da escala, e apenas 4 itens apresentaram concentração de respostas superior a 50% nos pontos mais baixos da escala. Nenhum item apresentou concentração de respostas predominante no ponto médio da escala. Estes resultados sinalizam que para a maioria dos participantes as variáveis descritas, relativas às características apresentadas pelo labor, na presente investigação pelo trabalho remoto, concorrem positivamente para a efetivação dos cargos e papéis organizacionais. Outro dado que ratifica tal afirmação são os valores das modas que, em sua quase totalidade, corresponderam a 5.

A média das variáveis ligadas ao estudo, criação e alteração da composição, conteúdo, estrutura e ambiente laboral variou de 2,27 a 4,61, relativa concordância com as afirmativas analisadas. Os valores correspondentes aos desvios-padrão são baixos em alguns itens e medianos em outros; este indício de diversidade entre as respostas dos participantes já se constituía em algo aguardado, uma vez que a amostra é composta por uma diversidade de ocupações, com distintos processos e resultados profissionais. A heterogeneidade de opiniões entre os respondentes também pode ser constatada a partir da análise dos valores mínimos e máximos, cuja variação observada foi de 1 a 5. No tocante à identificação de casos omissos, estes foram poucos na amostra composta por

246 participantes.

Os itens que alcançaram as médias mais altas foram: item 36 (M=4,61 e DP=0,71); 26 (M=4,59 e DP=0,62); 38 (M=4,57 e DP=0,66); 34 (M=4,55 e DP=0,74); 27 (M=4,52 e DP=0,69); 29 (M=4,5 e DP=0,69); 33 (M=4,5 e DP=0,77); 2 (M=4,44 e DP=0,73); 28 (M=4,4 e DP=0,75); e 24 (M=4,36 e DP=0,91). Os itens que mais influenciaram o desempenho das atribuições profissionais referem-se às características do conhecimento, características da tarefa – que integram a categoria motivacional, cujo preceito fundamental repousa na ideia de que o labor seria mais enriquecido, satisfatório e motivador se houvessem elevados níveis destas características – e características sociais – concebida como as oportunidades ofertadas pela função para o aconselhamento e ajuda dos pares.

No tocante aos itens que apresentaram as médias mais baixas, têm-se os seguintes elementos: 21 (M=2,27 e DP=1,15); 19 (M=2,39 e DP=1,26); 20 (M=2,53 e DP=1,24); 43 (M=2,63 e DP=1,47); 46 (M=3,26 e DP=1,6); 44 (M=3,37 e DP=1,57); 45 (M=3,41 e DP=1,58); e 42 (M=3,44 e DP=1,27). A maior parte dos mencionados itens concerne à categoria social; os demais fazem alusão à categoria motivacional, especificamente às características do conhecimento.

Cumprir mencionar que das oito médias mais baixas descritas no parágrafo anterior, cinco delas estão voltadas ao suporte social recebido, a interdependência das tarefas, as interações com indivíduos externos à organização e os *feedbacks* recebidos de outras pessoas, principalmente da chefia e de colegas de trabalho. Diante de tal fato, é razoável considerar que os aspectos menos presentes nas situações de cumprimento do teletrabalho foram aqueles relacionados às trocas e contatos firmados com outrem; tendo em vista que mais de três quartos da amostra considerada (76,8%) declarou executar suas obrigações profissionais por meio do trabalho remoto há mais de 1 ano – isto é, muito possivelmente já não vivenciavam há considerável tempo experiências de contato interpessoal – é provável que tal arranjo circunstancial imposto pela pandemia por COVID19 possa ter comprometido os momentos destinados às atividades de ajuda mútua, convivência e trato entre os teletrabalhadores.

### **5.2.2. Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho (QSTele)**

Na Tabela 19 estão detalhados os resultados descritivos atinentes ao questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho; esta ferramenta de medida se propõe a avaliar a satisfação dos teletrabalhadores, levando em conta os aspectos específicos da referida modalidade de atuação profissional, além de aspectos gerais do labor. Os itens que integram o questionário se encontram ancorados em uma escala de concordância de 5 pontos que varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Min	Máx	Concentração de Respostas (%) <sup>†</sup>			
							1-2	3	4-5	6
1. Eu gosto do trabalho que desempenho.	0	4,58	0,78	5	1	5	3,7	0	96,4	0
7. Eu tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	0	4,50	0,81	5	1	5	3,7	0	96,4	0
30. Existe colaboração entre mim e os meus colegas de trabalho.	0	4,45	0,75	5	1	5	3,3	0	96,8	0
18. Eu estou satisfeito com a autonomia que eu tenho para organizar o meu próprio trabalho.	0	4,43	0,92	5	1	5	6,5	0	93,4	0
16. Eu sinto que o meu chefe imediato confia em mim para realizar o teletrabalho.	0	4,37	0,99	5	1	5	7,3	0	92,7	0
17. Eu estou satisfeito com os benefícios que a minha empresa/organização oferece, além do salário (Ex: vale-alimentação, vale-transporte, etc).	0	4,36	1,00	5	1	5	8,1	0	91,9	0
9. As pessoas na minha empresa/organização se dão bem.	0	4,27	1,19	5	1	6	10,2	0	84,5	5,3
12. Eu estou satisfeito com o relacionamento que tenho com o meu chefe imediato.	0	4,25	1,13	5	1	5	10,6	0	89,5	0
2. Eu estou satisfeito com a estabilidade no meu emprego.	0	4,25	1,18	5	1	5	11,4	0	88,6	0
19. Eu me sinto parte da empresa/organização em que trabalho.	0	4,17	1,18	5	1	5	11,4	0	88,6	0
31. Eu estou satisfeito com a comunicação entre mim e os meus colegas de trabalho.	0	4,10	1,12	4	1	5	11,4	0	88,7	0
29. Eu estou satisfeito com a qualidade do trabalho desempenhado pelos meus colegas.	0	4,09	1,20	4	1	6	12,2	0	84,2	3,7
28. Eu estou satisfeito com a comunicação entre mim e meu chefe imediato.	0	4,06	1,19	4	1	5	13	0	87	0
6. Eu estou satisfeito com a preparação que tive na minha empresa/organização para realizar o teletrabalho.	0	4,00	1,25	4	1	5	15,4	0	84,6	0
20. Meu trabalho me traz uma sensação de realização pessoal.	0	4,00	1,33	5	1	5	16,7	0	83,3	0

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Min	Máx	Concentração de Respostas (%)*			
							1-2	3	4-5	6
11. Eu estou satisfeito com a forma como a minha empresa/organização é gerenciada.	0	3,96	1,24	4	1	5	15,9	0	84,1	0
3. Eu estou satisfeito com as informações que eu recebo sobre o que está acontecendo na empresa/organização.	0	3,95	1,27	4	1	5	15,9	0	84,1	0
10. Eu estou satisfeito com a estrutura física de que disponho para realizar o teletrabalho.	0	3,87	1,25	4	1	5	18,3	0	81,7	0
25. Minhas habilidades são bem aproveitadas no meu trabalho.	0	3,86	1,16	4	1	5	15,4	0	84,5	0
14. Eu me sinto reconhecido pelo meu chefe imediato.	0	3,84	1,38	4	1	5	19,9	0	80,1	0
5. Eu me sinto realizado profissionalmente.	0	3,84	1,31	4	1	5	19,1	0	80,9	0
13. Eu estou satisfeito com o meu salário.	0	3,74	1,27	4	1	5	19,5	0	80,5	0
27. Eu recebo informações suficientes para realizar bem o meu trabalho.	0	3,73	1,28	4	1	5	20,7	21,1	78,8	0
33. Eu estou satisfeito com a variedade nas tarefas do meu trabalho.	0	3,68	1,33	4	1	5	21,5	0	78,4	0
23. Estou satisfeito com os últimos reajustes salariais que recebi.	0	3,54	1,54	4	1	5	29,7	0	70,4	0
15. Eu estou satisfeito com o volume de trabalho que eu tenho.	0	3,44	1,44	4	1	5	30,1	0	80,1	0
32. Eu sinto falta do convívio com os colegas de trabalho.	0	3,22	1,58	4	1	5	37	0	63	0
26. Eu acho que deveria ganhar mais pelo trabalho que realizo.	0	2,38	1,58	1	1	5	62,6	0	37,4	0
22. Eu sinto que o teletrabalho atrapalha as minhas relações pessoais.	0	1,77	1,12	1	1	5	85	0	15	0
24. Eu sinto que o teletrabalho atrapalha a minha evolução enquanto profissional.	0	1,58	0,88	1	1	5	93,1	0	6,9	0
4. Eu sinto que a minha família interfere negativamente no meu trabalho.	0	1,52	0,94	1	1	5	91,1	0	8,9	0

Tabela 12. Resultados descritivos de Satisfação Profissional no Teletrabalho (conclusão).

Itens	Casos omissos	Média	Desvio Padrão	Moda	Min	Máx	Concentração de Respostas (%)*			
							1-2	3	4-5	6
21. O teletrabalho atrapalha as minhas possibilidades de crescimento nesta empresa/organização.	0	1,51	0,90	1	1	5	93,5	0	6,5	0
8. Meus colegas que trabalham presencialmente não me veem com bons olhos enquanto teletrabalhador.	0	1,34	0,77	1	1	5	94,7	0	5,3	0

N=246 casos.

No que diz respeito a esta ferramenta de medida, constata-se que dentre os 33 itens que compõem a escala, 27 revelaram concentração de respostas superior a 50% nos pontos mais altos da escala, e tão somente 6 itens manifestaram concentração de respostas superior a 50% nos pontos mais baixos da escala. A média de satisfação para com os itens retratados oscilou de 1,34 a 4,58 indicando que os teletrabalhadores expressaram agrado em relação a alguns aspectos do trabalho remoto, em detrimento de outros elementos; o referido fato é ratificado pelos valores das modas, que apresentaram significativas variações de um conjunto de itens para outros – nesse sentido, foram identificados medidas de 5 para determinados conjuntos de itens e de 1 para outros grupos.

Quanto aos valores dos desvios-padrão, estes foram relativamente baixos em parte significativa dos itens, situação já esperada, dado ter sido observada parcial concordância quanto à apreciação dos aspectos referentes ao teletrabalho. Tal diferenciação que perpassa as impressões dos respondentes também pode ser verificada por meio da apreciação dos valores mínimos e máximos, que oscilaram de 1 a 6. Não foram encontrados casos omissos na amostra que compõe a pesquisa. Em resumo, a variabilidade identificada nas concentrações de respostas, valores das médias e modas, advém, possivelmente, do fato do questionário em comento retratar diferentes dimensões voltadas à apreciação da satisfação no trabalho; ademais, tal divergência

pode indicar a existência de condições e fatores positivamente avaliados pelos profissionais remotos, ao passo que outros elementos sofreram exame desfavorável.

Dentre as dez médias mais altas – 1 (M=4,58 e DP=0,78); 7 (M=4,5 e DP=0,81); 30 (M=4,45 e DP=0,75); 18 (M=4,43 e DP=0,92); 16 (M=4,37 e DP=0,99); 17 (M=4,36 e DP=1); 9 (M=4,27 e DP=1,19); 12 (M=4,25 e DP=1,13); 2 (M=4,25 e DP=1,18); e 19 (M=4,17 e DP=1,18) – 9 itens correspondem a dimensão denominada “Características do trabalho”, conforme proposto por Godoy (2019) (itens 1; 7; 30; 18; 16; 9; 12; 2; e 19). O único item restante pertence a dimensão “Pagamento e benefícios” (item 17).

As oito médias mais baixas – 8 (M=1,34 e DP=0,77); 21 (M=1,51 e DP=0,90); 4 (M=1,52 e DP=0,94); 24 (M=1,58 e DP=0,88); 22 (M=1,77 e DP=1,12); 26 (M=2,38 e DP=1,58); 32 (M=3,22 e DP=1,58); e 15 (M=3,44 e DP=1,44) – congregam 4 itens da dimensão nomeada “Teletrabalho” (itens 21; 24; 22; e 32), 2 itens do fator “Características do trabalho” (itens 8 e 4) e 2 itens da dimensão “Pagamento e benefícios” (itens 26 e 15). Dos 15 itens que exibiram valores situados entre as dez médias mais altas e as oito médias mais baixas, 12 pertencem a dimensão “Características do trabalho” (itens 31; 29; 28; 6; 20; 11; 3; 25; 14; 5; 27; e 33) de Godoy (2019). Além destes, 2 itens estão relacionados à dimensão “Pagamento e benefícios” (itens 13 e 23) e 1 item correlaciona-se à “Teletrabalho” (item 10).

Apreciando os resultados descritivos do questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho, é possível verificar que a maior ocorrência de médias altas diz respeito aos itens da dimensão “Características do trabalho”, que congregam aspectos relativos às equipes de trabalho, à supervisão recebida, ao trabalho em si, aos sentimentos de realização e pertencimento e ao suporte organizacional prestado. É admissível considerar que aspectos ligados aos campos acima mencionados foram aqueles que, na apreciação dos participantes do estudo, sofreram julgamentos mais favoráveis, ou seja, correspondem a circunstâncias e fatores tidos como benéficos e profícuos.

### **5.3. Análises exploratórias fatoriais das estruturas empíricas dos questionários**

A presente seção se ocupa com a descrição dos resultados advindos das análises

exploratórias fatoriais das estruturas empíricas dos questionários de Desenho do Trabalho e Satisfação Profissional no Teletrabalho. Tal exame concorre para a consecução dos objetivos específicos de adaptação e verificação de evidências de validade das ferramentas de medida consideradas em contextos de trabalho remoto.

### 5.3.1. Desenho do Trabalho

As respostas dos 246 participantes aos 49 itens do questionário apresentaram 77 casos extremos univariados e nenhum caso extremo multivariado, os quais não foram retirados do arquivo de dados. Foram identificados valores omissos da ordem de 2,03%, não sendo preciso estimar valores para substituir os mesmos.

Antecedendo a realização da análise de componentes principais, foram identificadas algumas características sobre a elaboração da matriz de covariância e foi observado 4 pares de itens altamente correlacionados entre si, sendo eles:

- Par 1: 10 “O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas” e 11 “O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas” ( $r=0,80$ ,  $p<0,01$ );
- Par 2: 12 “O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização” e 13 “O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização” ( $r=0,86$ ,  $p<0,01$ );
- Par 3: 15 “O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei” e 16 “O meu trabalho me possibilita concluir o que comecei” ( $r=0,82$ ,  $p<0,01$ );
- Par 4: 17 “O meu trabalho, por si só, fornece *feedback* sobre o meu desempenho” e 18 “O meu trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho” ( $r=0,86$ ,  $p<0,01$ );

Em relação aos referidos pares de itens, verificou-se que os conteúdos avaliados pelos mesmos eram semelhantes, contudo não eram redundantes. No tocante ao par 1, o item 11, ainda que indique uma diversificação nas tarefas empreendidas, não precisa com exata clareza se tratar de um conjunto de atividades profissionais composto por muitas variáveis, tal como é esboçado pelo item 10. No caso do par 2, o termo “significativo” é menos exato e qualificador do que o vocábulo “grande”, que denota a relevância da ação desempenhada. Em relação ao par 3, mais uma vez, a primeira sentença (item 15) é mais clara e não apresenta oportunidades para que entendimentos controversos venham a ser aventados. Por fim, no que diz respeito ao par 4, entende-se que os termos “*feedback*” e “informações” podem apresentar significações distintas, embora próximas. Assim, o primeiro poderia sugerir a emissão de dados mais específicos sobre o desempenho do profissional, enquanto o segundo contaria com um caráter mais genérico.

Pelas razões apresentadas, e tendo em vista a relevância dos aspectos atinentes ao Desenho do Trabalho para o sucesso de iniciativas de trabalho remoto, optou-se por manter os itens em questão na ferramenta de medida em comento

A avaliação da matriz de covariância no que tange à fatorabilidade se deu com base no tamanho das correlações obtidas, bem como a adequação da amostra. Foram observados em mais de 50% dos casos cifras de correlação superiores a 0,30, indicando que a matriz possivelmente é fatorizável. No que diz respeito ao teste de KMO, obteve-se um valor de 0,81, considerado como um bom índice de adequação da amostra.

Foi utilizada a técnica de análise dos componentes principais para a extração inicial de fatores, tendo respeitados os critérios convencionais dantes descritos. Segundo a análise dos componentes principais, com tratamento *pairwise* para os casos omissos, conta-se com uma estrutura empírica composta por 9 componentes que explicam, em conjunto, 63,90% da variância total das respostas dos participantes aos itens da escala. Este exame levou em consideração o critério dos *eigenvalues* (valores próprios) maiores ou iguais a um. No tocante à importância do fator, cada componente deveria explicar, no mínimo, 3% da variância total. Assim, poderiam ser extraídos, no máximo, nove fatores. A análise do *scree plot*, sugeriu a presença de 4 ou 5 componentes, tal como pode ser

observado na Figura 11.

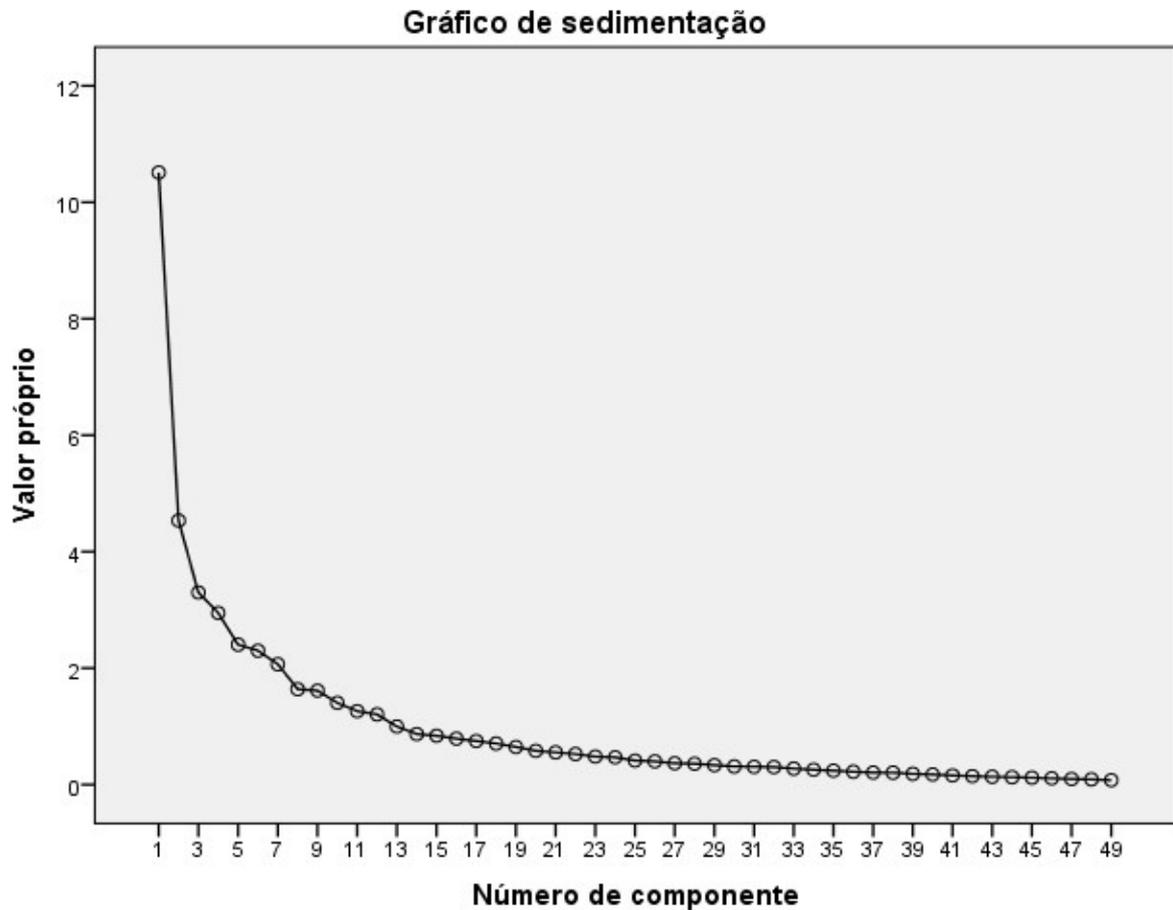


Figura 11. Distribuição dos valores próprios (*scree plot*) da escala de Desenho do Trabalho.

Conforme a análise paralela de Horn, o instrumento em questão apresenta uma solução com 4 fatores. A tabela abaixo expõe os valores próprios empíricos e os valores aleatórios encontrados a partir da referida técnica.

Tabela 13. Valores próprios empíricos e aleatórios dos primeiros dez componentes de Desenho do Trabalho.

Valores Próprios	Componentes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empírico	<b>10,51</b>	<b>4,53</b>	<b>3,29</b>	<b>2,94</b>	1,90	1,82	1,75	1,63	1,58	1,40
Aleatório	<b>2,39</b>	<b>2,21</b>	<b>2,07</b>	<b>1,99</b>	2,40	2,30	2,06	1,65	1,61	1,52

Nº de itens (49); N=246

Conforme se verifica, somente os quatro primeiros componentes apresentam

valor próprio empírico superior que o produzido pela análise paralela, assinalando uma estrutura composta por 4 fatores. Na análise dos valores próprios e variância explicada foram encontrados 9 componentes, no máximo; na análise do *scree plot* verificou-se maior ênfase para uma estrutura composta por quatro ou cinco componentes e na análise paralela obteve-se 4 fatores. À vista disso, foram empreendidas análises para a extração final dos fatores com 4 e 5 fatores para comparação. A solução com quatro fatores apresentou sentido empírico e teórico mais expressivo.

Na Tabela 14 são descritos a estrutura empírica da escala, as cargas fatoriais, as comunalidades ( $h^2$ ) dos itens, as médias e desvios-padrão, os índices de consistência interna e os valores próprios e percentuais de variância explicada de cada fator.

Tabela 14. Estrutura empírica da escala de Desenho do Trabalho (Continua).

Descrição dos Itens	Cargas Fatoriais				h <sup>2</sup>	X	DP
	1	2	3	4			
1. O meu trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas.	,04	,08	,06	-,70	0,79	4,00	1,09
2. O meu trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.	,34	,05	-,04	-,56	0,72	4,44	0,73
3. O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.	,14	,09	,05	-,70	0,64	4,14	0,92
4. O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.	,29	,11	-,00	-,68	0,71	4,17	0,95
5. O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	,14	,24	-,01	-,64	0,83	4,36	0,82
6. O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.	,11	,10	,08	-,70	0,68	4,29	0,90
7. O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.	,05	,13	,12	-,75	0,65	4,19	0,99
8. O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.	,13	,57	,00	-,20	0,73	4,28	0,87
9. O meu trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	,13	,62	,04	-,17	0,60	4,00	1,04
10. O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	,09	,58	,00	-,21	0,74	4,27	0,87
11. O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas.	,22	,56	-,07	-,26	0,77	4,32	0,84
12. O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.	,35	,12	,05	,11	0,65	4,19	1,09
13. O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.	,31	,11	,05	,12	0,68	4,19	1,08
14. O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.	,58	-,10	-,13	-,10	0,79	4,17	0,94
15. O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.	,63	-,21	-,11	-,15	0,48	4,20	0,94
16. O meu trabalho me possibilita concluir o que comecei.	,65	-,17	-,11	-,22	0,68	4,28	0,87
17. O meu trabalho, por si só, fornece feedback sobre o meu desempenho.	,58	,01	,02	,04	0,66	4,02	1,03
18. O meu trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	,58	,01	-,03	,00	0,71	4,01	1,05
19. As tarefas do meu trabalho são simples e descomplicadas.	,23	-,47	,31	-,09	0,52	2,39	1,26
20. O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.	,21	-,43	,23	-,09	0,47	2,53	1,24
21. O meu trabalho abrange tarefas relativamente simples.	,09	-,36	,35	,02	0,79	2,27	1,15
22. O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.	-,02	,43	,17	-,15	0,70	4,02	1,13
23. O meu trabalho inclui a solução de problemas sem resposta correta e clara.	-,30	,40	,25	-,24	0,61	3,72	1,32
24. O meu trabalho exige que eu seja criativo.	-,01	,51	,15	-,24	0,66	4,36	0,91
25. O meu trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.	,00	,30	,05	-,04	0,88	3,83	1,15
26. O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.	,19	,59	,01	-,10	0,87	4,59	0,62

Tabela 14. Estrutura empírica da escala de Desenho do Trabalho (conclusão).

Descrição dos Itens	Cargas Fatoriais				h <sup>2</sup>	X	DP
	1	2	3	4			
27. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.	,16	,68	,06	,03	0,74	4,52	0,69
28. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.	,08	,61	,18	,04	0,69	4,40	0,75
29. O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.	,15	,70	,08	,03	0,73	4,50	0,69
30. O meu trabalho é altamente especializado em relação ao seu propósito, tarefas ou atividades.	,34	,28	,12	,12	0,88	4,29	0,86
31. As ferramentas, procedimentos, materiais, etc. utilizados no meu trabalho são altamente especializados.	,41	,20	,07	,14	0,85	4,10	0,98
32. O meu trabalho exige conhecimentos e habilidades muito especializados.	,39	,21	,08	,15	0,59	4,26	0,83
33. Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho.	,49	,04	,03	-,10	0,57	4,50	0,77
34. Eu tenho a possibilidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.	,41	,02	,05	-,18	0,77	4,55	0,74
35. Eu tenho a oportunidade de encontrar com outras pessoas em meu trabalho.	,31	,05	,07	-,08	0,66	3,68	1,37
36. Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele (a).	,39	,03	-,12	-,21	0,71	4,61	0,71
37. Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.	,43	,18	-,08	-,12	0,75	4,30	0,83
38. Os meus colegas de trabalho são amigáveis.	,38	,07	-,17	-,15	0,39	4,57	0,66
39. Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.	,18	,14	,24	,10	0,51	3,94	1,12
40. As minhas atividades são muito afetadas pelo trabalho dos meus colegas.	,20	,22	,06	,16	0,60	3,72	1,14
41. A conclusão do meu trabalho depende do trabalho de muitas pessoas diferentes.	,18	,18	,22	,19	0,69	3,78	1,13
42. O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.	,07	,18	,17	,12	0,72	3,44	1,27
43. O meu trabalho exige que eu dedique muito tempo a pessoas de fora da organização.	-,05	,06	,71	-,06	0,71	2,63	1,47
44. No meu trabalho tenho interação com pessoas que não são membros da organização onde trabalho.	-,11	-,02	,80	-,12	0,73	3,37	1,57
45. No meu trabalho, frequentemente me comunico com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu.	-,10	,05	,83	-,01	0,55	3,41	1,58
46. O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.	-,11	,02	,84	-,05	0,61	3,26	1,60
47. Eu recebo muitas informações do meu chefe imediato e dos meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.	,60	-,07	,10	-,10	0,70	3,84	1,09
48. Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu trabalho.	,60	-,03	,06	-,07	0,83	3,95	1,05
49. Eu recebo feedback de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).	,57	-,07	,07	-,21	0,68	4,25	0,91
N	246	246	246	246			
Eigenvalue (Valor próprio)	10,68	4,72	3,26	2,87			
% da Variância Explicada	21,44	9,25	6,73	6,01			
No. de itens	18	17	6	7			
Alfa ( $\alpha$ )	,85	,78	,85	,91			

A fim de se proceder à análise da estabilidade verificou-se o quanto os itens eram bons representantes do fator por meio do tamanho das cargas fatoriais. A fim de se proceder à análise da interpretabilidade, ao designar os fatores e associá-los ao agrupamento de itens, considerou-se a análise do material didático e literatura concernente. Foram igualmente empreendidas análises de consistência interna. Por fim, foram gerados os escores fatoriais pela média dos escores advindos das variáveis originais pertencentes ao fator. Não se excluiu nenhum item da estrutura proposta.

O Fator 1, denominado Atributos Sócio-técnico, é formado por 18 itens (12, 13, 14, 16, 17, 18, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 47, 48 e 19) que avaliam aspectos relativos às trocas tecidas entre os indivíduos em situação de atuação laboral, assim como a interferência exercida pela atividade profissional e sua interdependência sobre os demais agentes envolvidos. O referido fator também contempla a execução do trabalho em sua completude, bem como a emissão de *feedback* a partir da própria atividade profissional. O fator em questão apresentou um alto índice de consistência interna ( $\alpha=0,85$ ) e itens com cargas fatoriais variando entre 0,31 e 0,65. Os itens que integram o fator 1 são decorrentes dos fatores denominados “Características Sociais”, “Características da Tarefa” e “Características do Conhecimento”, conforme proposto por Borges-Andrade et al. (2019).

O Fator 2, Atributos do Conhecimento, formado por 17 itens (8, 9, 10, 11, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 40 e 42), considera os requisitos de sapiência e multiplicidade de atributos necessários ao desempenho de tarefas assaz diversificadas. O referido fator também contempla a interferência desempenhada pela ação e conduta de colegas de trabalho sobre a execução das atividades profissionais – situação esta que exige a aplicação de competências pessoais a fim de sobrepujar tal embaraço. Este fator apresentou um bom índice de consistência interna ( $\alpha=0,78$ ), com itens cujas cargas fatoriais variaram entre -0,47 e 0,70. Os fatores “Características do Conhecimento”, “Características da Tarefa” e “Características Sociais” oriundas do trabalho de Borges-Andrade et al. (2019), uniram-se em um mesmo fator no presente estudo.

O Fator 3, denominado Atributos Sociais, é integrado pelos itens 39, 41, 43, 44, 45 e 46, que se dedicam ao papel exercido pelas relações interpessoais estabelecidas

pelos profissionais nos processos de trabalho. O referido fator apresentou um bom índice de consistência interna ( $\alpha=0,85$ ) e itens com cargas fatoriais que variaram entre 0,35 e 0,65. Vale pontuar que este fator veio a ser integralmente constituído por itens pertencentes ao fator “Características Sociais” conforme obtido em estudo conduzido por Borges-Andrade et al. (2019).

Por último, o Fator 4, Atributos da Tarefa, composto pelos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, considera o modo como o próprio trabalho é cumprido, isto é, de que maneira o labor é executado, o alcance e a natureza das tarefas a ele relacionadas. O fator em comento apresentou um excelente índice de consistência interna ( $\alpha=0,91$ ), com itens cujas cargas fatoriais variaram entre -0,75 e -0,56. As assertivas que integram o presente fator decorrem unicamente do fator “Características da Tarefa”, Borges-Andrade et al. (2019).

### **5.3.2. Satisfação Profissional no Teletrabalho**

O questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho em seus 33 itens conta com 246 respostas. Não foram encontrados valores omissos. Foram detectados 63 casos extremos univariados e nenhum caso extremo multivariado, sendo que os mesmos foram preservados no arquivo de dados.

A partir da análise da matriz de covariância, não foram identificados relacionamentos lineares (linearidade) entre as variáveis. Para o exame da matriz de covariância em termos de fatorabilidade, foram levados em conta o tamanho das correlações e a adequação da amostra. Verificou-se em mais de 50% dos casos valores de correlação acima de 0,30, sugerindo que a matriz é fatorizável. Quanto ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), obteve-se o valor de 0,87, considerado por Pasquali (2004), um ótimo índice de adequação da amostra.

Para a extração inicial dos fatores foi empreendida a análise dos componentes principais, tendo sido observados os critérios convencionais já mencionados. Segundo a avaliação dos componentes principais, a estrutura empírica do instrumento conta com 9 componentes que explicam, em sua totalidade, 61,94% da variância total das respostas

aos itens da escala. Respeitou-se, para a referida, o critério dos *eigenvalues* (valores próprios) maiores ou iguais a 1 (um), bem como o critério de Harman, de acordo com o qual cada componente deve explicar, no mínimo, 3% da variância total. Destarte, poderiam ser extraídos, no máximo, 9 fatores. Já segundo a consideração do *scree plot*, foi identificada a presença de 2 ou 3 componentes, conforme explicitado na Figura 12.

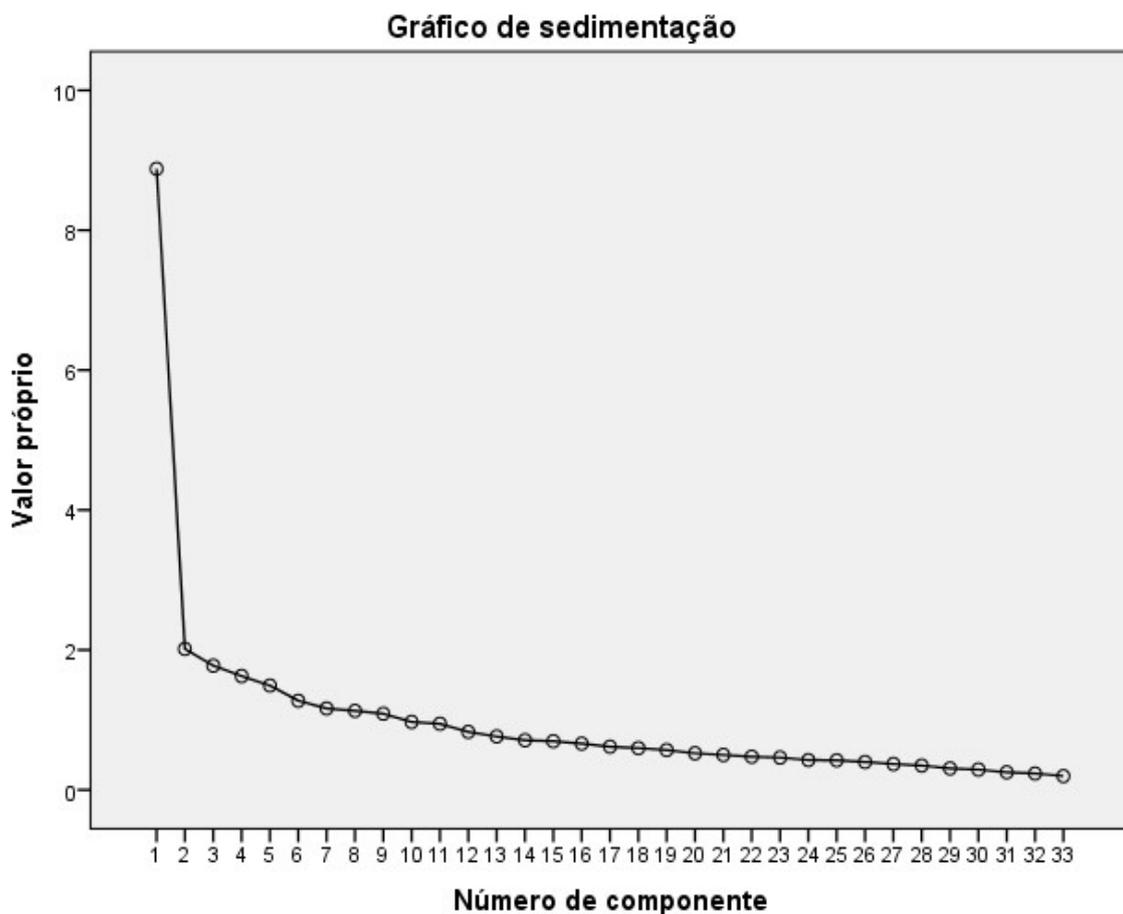


Figura 12. Distribuição dos valores próprios (*scree plot*) da escala de Satisfação Profissional no Teletrabalho.

A interpretação da análise paralela de Horn indica a existência de 4 fatores para o instrumento, cujos valores próprios empíricos e valores aleatórios se encontram descritos na Tabela 15.

Tabela 15. Valores próprios empíricos e aleatórios dos primeiros dez componentes de Satisfação Profissional no Teletrabalho.

Valores Próprios	Componentes									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empírico	<b>8,20</b>	<b>1,85</b>	<b>1,44</b>	<b>1,22</b>	1,78	1,61	1,50	1,33	1,25	1,20
Aleatório	<b>1,30</b>	<b>1,24</b>	<b>1,18</b>	<b>1,14</b>	1,90	1,81	1,73	1,66	1,59	1,53

Nº de itens (33); N=246

Considerando a Tabela 24, constata-se que os 4 primeiros fatores da estrutura explicam maior variância em comparação aos seus correspondentes nos dados aleatórios. Assim, de acordo com a análise paralela de Horn é admitida uma estrutura formada por 4 fatores.

Para a confirmação da estrutura fatorial final do instrumento foi empregada a *PAF*, com método de rotação oblíqua e tratamento *pairwise* para casos omissos. Foram preservados na escala somente os itens com conteúdos semânticos similares e cargas fatoriais superiores ou iguais a 0,30. Através da técnica em comento foram extraídos 3 fatores que explicam, respectivamente, 27,08%, 7,24% e 6,58%. Esta solução apresentou tanto sentido teórico como técnico.

Na Tabela 16 se encontram descritos a estrutura empírica da ferramenta, as cargas fatoriais, as comunalidades ( $h^2$ ) dos itens, as médias e desvios-padrão, os índices de consistência interna da escala e os valores próprios e percentuais de variância explicada de cada fator.

Tabela 16. Estrutura empírica da escala de Satisfação Profissional no Teletrabalho (Continua).

Descrição dos Itens	Cargas Fatoriais			h <sup>2</sup>	X	DP
	1	2	3			
1. Eu gosto do trabalho que desempenho.	,35	,02	,09	,31	4,58	,78
2. Eu estou satisfeito com a estabilidade no meu emprego.	,38	-,26	-,12	,39	4,25	1,18
3. Eu estou satisfeito com as informações que eu recebo sobre o que está acontecendo na empresa/organização.	,70	,00	-,26	,46	3,95	1,27
4. Eu sinto que a minha família interfere negativamente no meu trabalho.	-,10	-,05	,25	,16	1,52	,94
5. Eu me sinto realizado profissionalmente.	,66	-,14	,14	,50	3,84	1,31
6. Eu estou satisfeito com a preparação que tive na minha empresa/organização para realizar o teletrabalho.	,50	-,26	-,27	,45	4,00	1,25
7. Eu tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	,33	-,14	-,13	,50	4,50	,81
8. Meus colegas que trabalham presencialmente não me veem com bons olhos enquanto teletrabalhador.	-,07	-,02	,12	,13	1,34	,77
9. As pessoas na minha empresa/organização se dão bem.	,52	,08	-,20	,37	4,27	1,19
10. Eu estou satisfeito com a estrutura física de que disponho para realizar o teletrabalho.	,52	-,05	-,26	,36	3,87	1,25
11. Eu estou satisfeito com a forma como a minha empresa/organização é gerenciada.	,64	-,20	-,29	,52	3,96	1,24
12. Eu estou satisfeito com o relacionamento que tenho com o meu chefe imediato.	,45	-,50	,12	,65	4,25	1,13
13. Eu estou satisfeito com o meu salário.	,17	-,79	,11	,49	3,74	1,27
14. Eu me sinto reconhecido pelo meu chefe imediato.	,53	-,75	,33	,62	3,84	1,3
15. Eu estou satisfeito com o volume de trabalho que eu tenho.	,72	,11	-,01	,29	3,44	1,44
16. Eu sinto que o meu chefe imediato confia em mim para realizar o teletrabalho.	,39	-,23	,06	,46	4,37	,99
17. Eu estou satisfeito com os benefícios que a minha empresa/organização oferece, além do salário (Ex: vale-alimentação, vale-transporte, etc).	,16	-,56	-,20	,54	4,36	1,00
18. Eu estou satisfeito com a autonomia que eu tenho para organizar o meu próprio trabalho.	,54	-,02	-,06	,47	4,43	,92
19. Eu me sinto parte da empresa/organização em que trabalho.	,70	-,20	,12	,51	4,17	1,18
20. Meu trabalho me traz uma sensação de realização pessoal.	,84	-,13	,09	,55	4,00	1,33
21. O teletrabalho atrapalha as minhas possibilidades de crescimento nesta empresa/organização.	-,02	,11	,32	,35	1,51	,90
22. Eu sinto que o teletrabalho atrapalha as minhas relações pessoais.	-,01	,00	,57	,35	1,77	1,12
23. Estou satisfeito com os últimos reajustes salariais que recebi.	,25	-,72	,01	,41	3,54	1,54
24. Eu sinto que o teletrabalho atrapalha a minha evolução enquanto profissional.	-,12	,12	,33	,35	1,58	,88
25. Minhas habilidades são bem aproveitadas no meu trabalho.	,63	-,07	,01	,46	3,86	1,16

Tabela 16. Estrutura empírica da escala de Satisfação Profissional no Teletrabalho (conclusão).

Descrição dos Itens	Cargas Fatoriais			h <sup>2</sup>	X	DP
	1	2	3			
26. Eu acho que deveria ganhar mais pelo trabalho que realizo.	,35	,92	,24	,30	2,38	1,58
27. Eu recebo informações suficientes para realizar bem o meu trabalho.	,68	,05	,05	,40	3,73	1,28
28. Eu estou satisfeito com a comunicação entre mim e meu chefe imediato.	,48	-,42	,06	,61	4,06	1,19
29. Eu estou satisfeito com a qualidade do trabalho desempenhado pelos meus colegas.	,56	,03	-,21	,40	4,09	1,20
30. Existe colaboração entre mim e os meus colegas de trabalho.	,31	-,07	-,17	,54	4,45	,75
31. Eu estou satisfeito com a comunicação entre mim e os meus colegas de trabalho.	,52	-,07	-,27	,62	4,10	1,12
32. Eu sinto falta do convívio com os colegas de trabalho.	,26	,05	,65	,20	3,22	1,58
33. Eu estou satisfeito com a variedade nas tarefas do meu trabalho.	,73	,04	,10	,35	3,68	1,33
N	246	246	246			
Eigenvalue (Valor próprio)	8,79	2,03	1,87			
% da Variância Explicada	27,08	7,24	6,58			
No. de itens	21	6	6			
Alfa ( $\alpha$ )	0,85	0,91	0,78			

O questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho apresenta 33 itens e 3 fatores denominados: Fator 1 “Propriedades Laborais”, Fator 2 “Recompensas e Realização” e Fator 3 “Barreiras ao Teletrabalho”.

O Fator 1, Propriedades Laborais, apresentou um total de 21 itens (1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15, 16, 18, 19, 20, 25, 27, 28, 29, 30, 31 e 33) e possui um bom índice de consistência interna ( $\alpha=0,89$ ), com cargas fatoriais variando entre 0,31 e 0,84. Dos 21 itens que integram esse fator, 19 deles correspondem à dimensão “Características do Trabalho”, e os dois itens restantes, a saber 10 e 15, provêm, respectivamente, das dimensões “Teletrabalho” e “Pagamentos e Benefícios” segundo definido por Godoy (2019). Na pesquisa da autora em questão, a dimensão Características do Trabalho

engloba itens relativos a distintos aspectos do trabalho desempenhado, tais como o modo como o labor é organizado, a qualidade do relacionamento mantido com colegas profissionais, bem como com a chefia, e sentimentos de realização pessoal e profissional. Já no caso da dimensão “Pagamentos e Benefícios”, esta agrupa itens referentes ao sistema de pagamento e benefícios ofertados aos colaboradores. Por fim, a dimensão “Teletrabalho” corresponde a assertivas que versam sobre o trabalho remoto, a estrutura física disponível para a execução das atribuições profissionais, a escassez de convívio com colegas, e a influência exercida pelo trabalho remoto nas relações pessoais, bem como na carreira dos teletrabalhadores (evolução profissional e crescimento na empresa).

Neste estudo, houve o agrupamento de itens oriundos das três diferentes dimensões encontradas por Godoy (2019) em um mesmo fator. Analisando detidamente os itens 10, “Eu estou satisfeito com a estrutura física de que disponho para realizar o teletrabalho.”, e o 15, “Eu estou satisfeito com o volume de trabalho que eu tenho.”, percebe-se que os mesmos fazem alusão a aspectos inerentes a forma como a atividade profissional a ser cumprida é estruturada, assim como as especificidades da mesma; dessa forma, a junção de itens que representam elementos dorsais das características do trabalho, que combinadas entre si influenciam a satisfação de tarefas e papéis laborais, revela coerência e razoabilidade.

O Fator 2, Recompensas e Realização, foi constituído por 6 itens (12, 13, 14, 17, 23 e 26) que referenciam aspectos disposicionais do sujeito, bem como elementos afetivos e atitudinais do profissional. O fator em questão retrata toda uma sistemática de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela organização a seus colaboradores, assim como se encontra vinculado a atributos de justiça e de valorização ao teletrabalhador. Foi constatado ter havido correspondência entre o fator em comento e aquele logrado por Godoy (2019), com a incorporação dos itens 12 (“Eu estou satisfeito com o relacionamento que tenho com o meu chefe imediato.”), e o 14 (“Eu me sinto reconhecido pelo meu chefe imediato.”), ambos pertencentes à dimensão “Características do Trabalho” no estudo da referida autora. Considerando tais assertivas verifica-se que as mesmas fazem menção a percepção, por parte dos trabalhadores

remotos, da relação firmada com aqueles responsáveis pela supervisão imediata do cumprimento das tarefas laborais. Tendo em vista que a presença de suporte social da chefia comporta-se como preditor positivo de diversos fenômenos relevantes para a seara organizacional – tais como o bem-estar no trabalho, níveis reduzidos de estresse e manutenção de estilos de vida mais saudáveis – parece razoável que tais afirmativas se agrupem junto aos demais enunciados que tratam de elementos promotores da satisfação no trabalho e fontes retributivas. O índice de consistência interna para este fator é considerado satisfatório ( $\alpha=0,59$ ), com cargas fatoriais variando entre - 0,79 e 0,92.

O Fator 3, Barreiras ao Teletrabalho, é formado por 6 itens (4, 8, 21, 22, 24 e 32), conta com um razoável índice de consistência interna ( $\alpha=0,52$ ) e itens cujas cargas fatoriais variaram entre 0,12 a 0,65. Foi acrescentado aos itens relativos à dimensão “Teletrabalho”, encontrada por Godoy (2019), a assertiva 8 (“Meus colegas que trabalham presencialmente não me veem com bons olhos enquanto teletrabalhador.”). apreciando os itens que compõem este terceiro fator é possível constatar que os mesmos guardam uma característica comum: estes retratam condições e elementos que parecem funcionar como expediente que prejudica e serve de obstáculo ao pleno exercício das atividades laborais por meio da atuação remota.

#### **5.3.4. Síntese dos resultados: verificação de evidências de validade dos instrumentos**

A Tabela 17 apresenta uma síntese acerca dos dados dos instrumentos de medida empregados no presente estudo e que foram alvo de análises exploratórias, expostas na seção anterior, objetivando verificar evidências de validade das mesmas.

Tabela 17. Resumo das informações acerca das ferramentas de pesquisa.

Instrumento	Escalas obtidas	Nº de itens	Alfa	Cargas fatoriais	
				Min.	Max.
Desenho do Trabalho	Atributos Sócio-Técnicos	18	0,85	0,31	0,65
	Atributos do Conhecimento	17	0,78	-0,47	0,70
	Atributos Sociais	6	0,85	0,35	0,65
	Atributos da Tarefa	7	0,91	-0,56	0,75
Satisfação Profissional no Teletrabalho	Propriedades Laborais	21	0,89	0,31	0,84
	Recompensas e Realização	6	0,59	-0,79	0,92
	Barreiras ao Teletrabalho	6	0,52	0,12	0,65

Assim como é possível verificar, os índices de confiabilidade oscilaram entre 0,52 a 0,91, sugerindo a presença de consistência interna nas escalas consideradas. O tamanho das cargas fatoriais variou de -0,79 a 0,97, o que indica que as escalas, além de consistentes, também são válidas e agregam itens representativos de cada fator.

#### 5.4. Análises de regressão múltipla

As análises de regressão múltipla foram empreendidas objetivando satisfazer o propósito de testagem do modelo aventado. As variáveis que integram o modelo estiveram sujeitas a análises exploratórias, segundo os critérios de Tabachnick e Fidell (2001). De acordo com tais autores, as análises de regressão necessitam observar os seguintes critérios de inclusão: amostra maior ou igual a 50 casos mais dezesseis vezes o número de variáveis antecedentes ( $N \geq 50 + 16m$ ) para testagem de correlações múltiplas e  $N \geq 104 + m$  para testagem de preditores individuais. Já na análise *stepwise* é requerida uma amostra maior (razão de 40 casos para cada variável antecedente). Portanto, para testar o modelo completo, com 16 variáveis antecedentes, foi possível realizar apenas a regressão padrão.

Em razão da obtenção dos 3 fatores, “Propriedades Laborais”, “Recompensas e Realização” e “Barreiras ao Teletrabalho”, concernentes à variável critério, foram testados distintos modelos preditivos correlatos a cada um dos fatores extraídos.

Dessa forma, no Modelo A, foi incluída nas análises a média das respostas aos itens dos quatro fatores do instrumento Desenho do Trabalho: des1 (atributos sócio-técnicos), des2 (atributos do conhecimento), des3 (atributos sociais), des4 (atributos da

tarefa). Levando em consideração os achados e indicações oriundos da literatura especializada, não foram incorporadas aquelas variáveis cuja contribuição ao entendimento do objeto de estudo aqui considerado foi baixa. A variável critério investigada corresponde à média das respostas dos participantes aos itens que compõem o fator Propriedades Laborais, aferida em termos das respostas dos participantes à escala de concordância de Satisfação Profissional no Teletrabalho. O Modelo A pode ser visualizado na Figura 13.

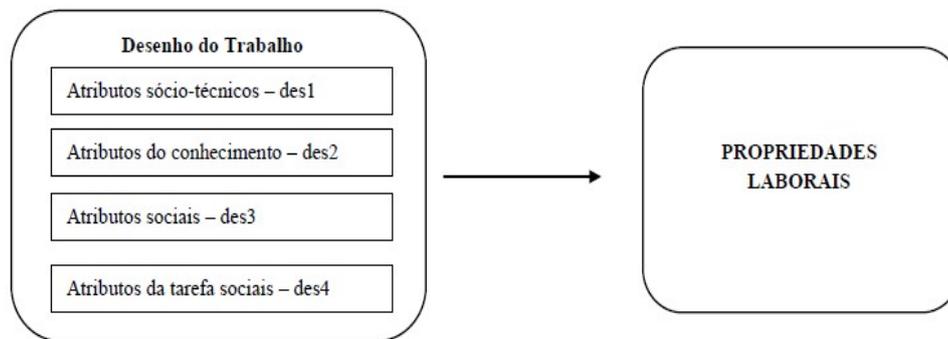


Figura 13. Modelo A de análise de predição de Propriedades Laborais.

Na Tabela 18 se encontram descritas as correlações entre as variáveis, os coeficientes de regressão não padronizados (B), os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$ ), a contribuição individual de cada variável ( $Sr^2$ ), as médias das variáveis (X), os desvios-padrão (DP), a constante, o  $R^2$  (correlação entre todas as variáveis antecedentes com a variável critério – variância individual e compartilhada das variáveis antecedentes em relação à variável critério), o  $R^2$  ajustado (estimativa do  $R^2$  da população) e o R (correlação entre a variável critério e as variáveis antecedentes).

Tabela 18. Regressão múltipla padrão para o Modelo A.

Var.	Sat1 (VD)	Des1	Des2	Des3	Des4
Des1	0,62				
Des2	,15	,25			
Des3	-,01	,20	,22		
Des4	-,46	-,30	-,11	-,01	
B		,55	,01	-,13	-,29
$\beta$		<b>,55</b>	,01	<b>-,13</b>	<b>-,29</b>
Sr <sup>2</sup>		,01	,00	,00	,01
X		-,00	,00	,00	,00
DP		,94	,94	,94	,94
Constante = 70,12    R <sup>2</sup> = 0,14*    R <sup>2</sup> (ajustado) = 0,13*    R = 0,38*					
*p<0,05					

Conforme pode ser observado, o coeficiente de regressão múltipla R foi significativamente diferente de zero, tendo sido considerados limites de confiança de 95%. As variáveis antecedentes que contribuíram significativamente para a explicação de Propriedades Laborais foram: Des1 ( $\beta = 0,55$  e IC de 95%), Des3 ( $\beta = -0,13$  e IC de 95%) e Des4 ( $\beta = -0,29$  e IC de 95%). As variáveis iniciais agrupadas explicam 14% (13% ajustado) da variabilidade de Propriedades Laborais. O relacionamento identificado entre as variáveis que indicaram maior poder preditivo com a variável critério encontra-se ilustrado na figura abaixo.

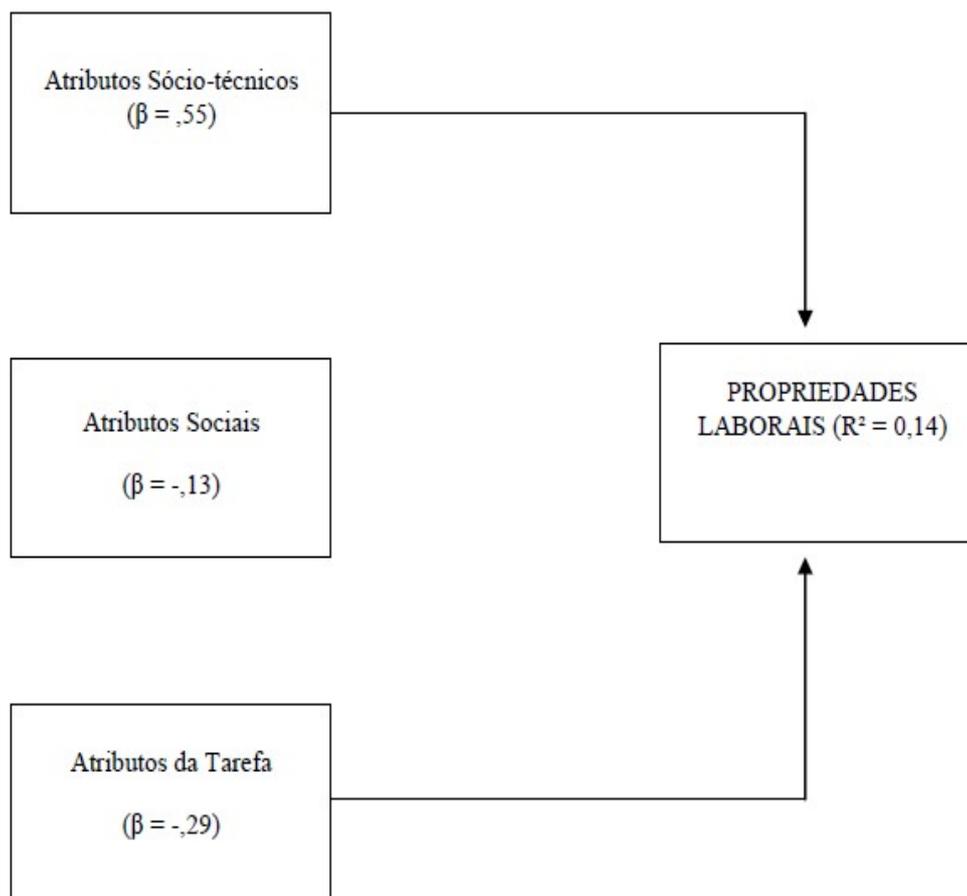


Figura 14. Representação do modelo de regressão múltipla para Propriedades Laborais como variável critério.

Em síntese, para os teletrabalhadores que reconheceram a forma com que o trabalho remoto é estruturado e operacionalizado o mais influente aspecto sobre a satisfação laboral, foram os mesmos que identificaram os atributos sócio-técnicos e da tarefa enquanto elementos centrais do exercício profissional que é operacionalizado por meio do Teletrabalho. Além disso, os teletrabalhadores para os quais a estruturação e condições circundantes da execução profissional foram reconhecidas como importantes aspectos à satisfação atribuíram diminuta relevância ao papel desempenhado pelas relações de troca e contato interpessoais estabelecidas pelos indivíduos ao longo dos processos laborais.

Tendo em vista que trabalhadores não presenciais responsáveis por atividades de elevada complexidade e que, por conseguinte, estão expostos a número mais elevado de

distratores e lidam com uma vasta gama de afazeres, a ajuda ofertada por terceiros não atue como peça fundamental para uma solução de problemas de trabalho mais assertiva e rápida. Tal dado toma contornos controversos quando considerado à luz de estudos anteriores que ressaltam tanto os efeitos positivos exercidos pelo suporte advindo dos corpos gerenciais a equipes de profissionais remotos, como caráter nocivo do isolamento social entre tais trabalhadores. Assim, hipotetiza-se que em razão da natureza das incumbências profissionais os sistemas de colaboração entre pares não desempenhe papel preponderante no ajustamento de processos e ferramentas laborais no exercício remoto e, em adição, na suplantação de falhas nas trocas cotidianas entre colaboradores.

A fim de que o Modelo B viesse a ser testado foi considerada a média das respostas aos itens dos fatores da ferramenta de Desenho do Trabalho: des1 (atributos sócio-técnicos), des2 (atributos do conhecimento), des3 (atributos sociais), des4 (atributos da tarefa). O Modelo B é retratado na figura que se segue.

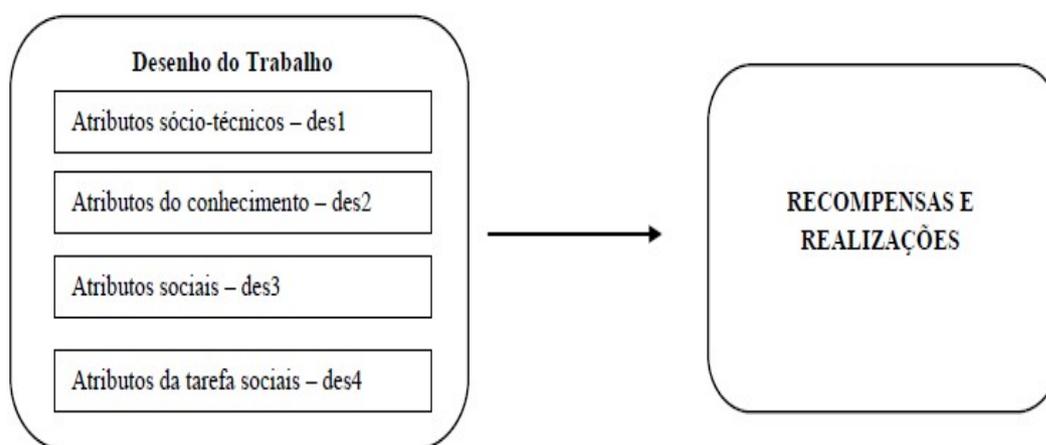


Figura 15. Modelo B de análise de predição de Recompensas e Realizações.

Na Tabela 19 são descritas as correlações entre as variáveis, os coeficientes de regressão não padronizados (B), os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$ ), a contribuição individual de cada variável ( $Sr^2$ ), as médias das variáveis (X), os desvios-padrão (DP), a constante, o  $R^2$  (correlação entre todas as variáveis antecedentes com a

variável critério – variância individual e compartilhada das variáveis antecedentes em relação à variável critério), o R<sup>2</sup> ajustado (estimativa do R<sup>2</sup> da população) e o R (correlação entre a variável critério e as variáveis antecedentes).

Tabela 19. Regressão múltipla padrão para o Modelo B.

Var.	Sat1 (VD)	Des1	Des2	Des3	Des4
Des1	-,31				
Des2	,03	,25			
Des3	,11	,20	,22		
Des4	,18	-,30	-,11	-,01	
B		-,29	,07	,14	,07
$\beta$		<b>-,34</b>	,09	<b>,16</b>	,08
Sr <sup>2</sup>		,03	,00	,01	,00
X	-,01	,00	,00	,00	,00
DP	,80	,94	,94	,94	,94
Constante = 22,13		R <sup>2</sup> = 0,14*	R <sup>2</sup> (ajustado) = 0,13*	R = 0,38*	
*p<0,05					

Foi significativamente distinto de zero o coeficiente de regressão múltipla R, sendo considerados limites de confiança de 95%. Três variáveis antecedentes contribuíram significativamente para a explicação de Recompensas e Realização, a saber: Des1 ( $\beta = -0,34$  e IC de 95%), Des3 ( $\beta = 0,16$  e IC de 95%). Agrupadas, as variáveis explicam 14% (13% ajustado) da variabilidade de Recompensas e Realização. O relacionamento identificado entre as variáveis que indicaram maior poder preditivo com a variável critério se encontra esquematizado na figura a seguir.

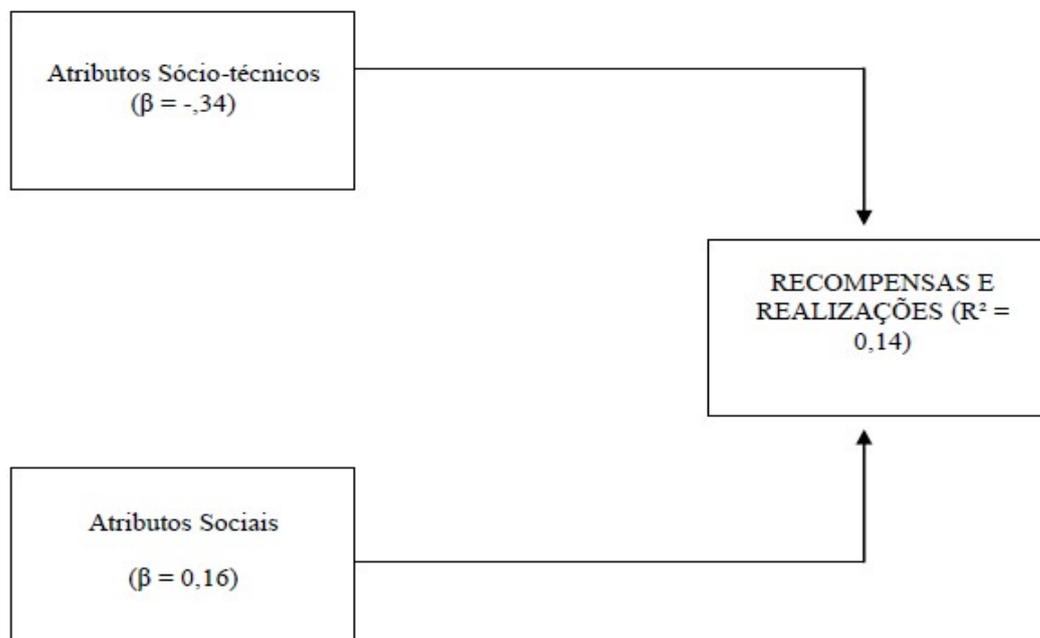


Figura 16. Representação do modelo de regressão múltipla para Recompensas e Realização como variável critério.

Sinteticamente, os profissionais remotos que elegeram as variáveis associadas ao sistema de benefícios materiais e imateriais ofertados pela instituição, assim como a noções de justiça e valorização ao teletrabalhador foram aqueles que admitiriam os atributos da tarefa enquanto aspectos centrais da satisfação no trabalho remoto. Considerando que teletrabalhadores têm vivenciado dilemas e demandas laborais muito específicas e próprias que, ao impactarem nas atividades profissionais realizadas, influirão sobre as benesses auferidas e percepções de êxito, é plausível que propriedades estruturantes do trabalho remoto, assim como os arranjos da tarefa, venham a ser considerados fundamentais dado que os mesmos, em razão do seu papel na composição das atividades profissionais, influenciariam na sistemática de ganhos e satisfação laboral.

Verificou-se que os respondentes que menos consideraram como ponto relevante a forma com que o trabalho remoto é estruturado e operacionalizado foram os mesmos que reconheceram o sistema retributivo (benefícios financeiros e reconhecimento) como mais influente sobre a satisfação com o labor desempenhado.

Para o Modelo C testado foi empregada a média das respostas aos itens dos fatores da ferramenta de Desenho do Trabalho: des1 (atributos sócio-técnicos), des2 (atributos do conhecimento), des3 (atributos sociais), des4 (atributos da tarefa). A variável critério considerada foi a média das respostas dos participantes aos itens que compõem o fator Barreiras ao Teletrabalho, aferida em termos das respostas dos participantes à escala de concordância quanto à satisfação com o trabalho remoto. Na Figura 17 é possível visualizar o Modelo C.

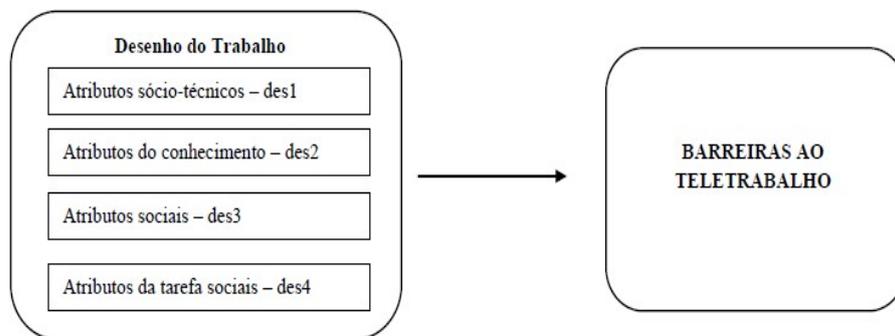


Figura 17. Modelo C de análise de predição de Barreiras ao Teletrabalho.

Encontram-se expostas na Tabela 29 as correlações entre as variáveis, os coeficientes de regressão não padronizados (B), os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$ ), a contribuição individual de cada variável ( $Sr^2$ ), as médias das variáveis (X), os desvios-padrão (DP), a constante, o  $R^2$  (correlação entre todas as variáveis antecedentes com a variável critério – variância individual e compartilhada das variáveis antecedentes em relação à variável critério), o  $R^2$  ajustado (estimativa do  $R^2$  da população) e o R (correlação entre a variável critério e as variáveis antecedentes).

Tabela 20. Regressão múltipla padrão para o Modelo C.

Var.	Sat1 (VD)	Des1	Des2	Des3	Des4
Des1	-,41				
Des2	-,07	,25			
Des3	,10	,20	,22		
Des4	,31	-,30	-,11	-,01	
B		-,38	,01	,17	,19
$\beta$		<b>-,39</b>	,01	<b>,18</b>	<b>,19</b>
Sr <sup>2</sup>		,03	,00	,04	,04
X	-,00	,00	,00	,00	,00
DP	,93	,94	,94	,94	,94
Constante = 37,05		R <sup>2</sup> = ,24*	R <sup>2</sup> (ajustado) = ,22*	R = ,49*	
*p<0,05					

O coeficiente de regressão múltipla R foi significativamente diferente de zero, sendo considerados limites de confiança de 95%. As variáveis antecedentes que contribuíram significativamente para a explicação de Barreiras ao Teletrabalho foram: Des1 ( $\beta = -0,39$  e IC de 95%), Des3 ( $\beta = 0,18$  e IC de 95%) e Des4 ( $\beta = 0,19$  e IC de 95%). Agrupadas, as variáveis iniciais, explicam 24% (22% ajustado) da variabilidade de Barreiras ao Teletrabalho. A Figura 18 representa a relação identificada entre as variáveis que revelaram maior poder preditivo com a variável critério.

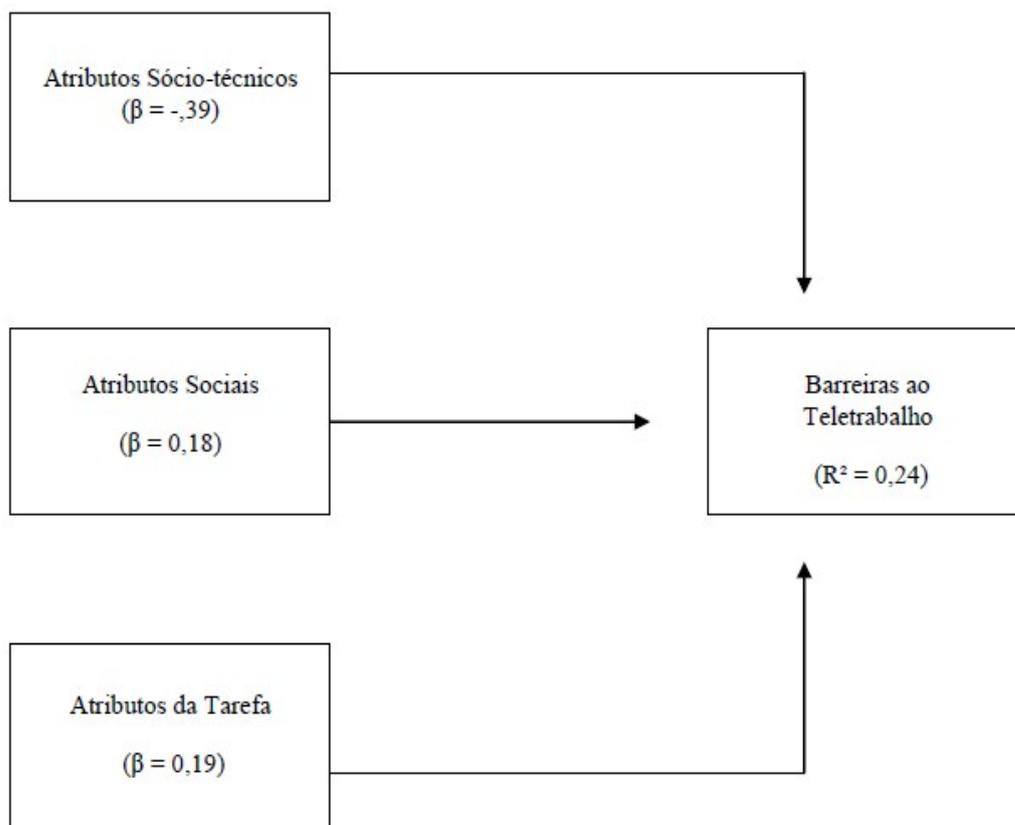


Figura 18. Representação do modelo de regressão múltipla Barreiras ao Teletrabalho como variável critério.

Observando os resultados obtidos percebe-se que teletrabalhadores que consideraram os atributos sociais e da tarefa como mais importantes foram os mesmos que identificaram as barreiras ao teletrabalho como interferentes sobre a satisfação laboral experienciada. Tomando por base a definição teórica apresentada pelos aspectos que integram o Desenho do Trabalho ora referidos, verifica-se que os mesmos advêm de um complexo conjunto de propriedades oriundas do labor executado; logo, sendo desinentes de características intrínsecas ao mister desempenhado pelo profissional, é razoável pensar que trabalhadores que se servem das mesmas também compreenderão os obstáculos que obstaculizam o cumprimento das atividades remotas como relevantes para a vivência da satisfação.

Depreende-se também que para os profissionais remotos que atribuíram menor relevância para a presença dos atributos sócio-técnicos a ação de elementos

dificultadores da realização do teletrabalho foram aqueles que mais impactaram na satisfação experienciada pelos mesmos.

## **CAPÍTULO 6. DISCUSSÕES**

### **Objetivo do capítulo 6**

O presente capítulo objetiva discutir os resultados encontrados, relacionando-os com os propósitos firmados e com resultados exibidos pelas pesquisas consideradas na revisão de literatura.

### **6.1. Discussões dos resultados de análises exploratórias fatoriais dos instrumentos**

Os objetivos específicos que contemplavam a adaptação e verificação de evidências de validade das ferramentas de medida utilizadas, “Desenho do Trabalho” e “Satisfação Profissional no Teletrabalho”, em âmbito do trabalho remoto foram alcançados. As referidas escalas apresentaram índices de confiabilidade que variaram de 0,71 a 0,95, o que aponta para a presença de consistência interna nas mesmas. Ademais, as cargas fatoriais variaram de -0,36 a 0,93, indicando que as escalas, além de consistentes, também são válidas e agregam itens representativos de cada fator. As discussões a serem feitas respeitarão a ordem de apresentação de cada instrumento acima mencionado.

#### *Desenho do Trabalho*

A escala de Desenho do Trabalho sofreu alterações de grafia e exclusão de alguns itens a fim de se ajustar ao contexto e à amostra de aplicação. Importa considerar o fato de que em situações de atuação profissional remota os aspectos relativos ao planejamento da ação laboral, aos recursos disponibilizados aos colaboradores, aos acontecimentos situacionais, ao suporte prestado aos indivíduos, as trocas tecidas entre os trabalhadores, entre outros, exercem inegável influência sobre o cumprimento das atividades laborais projetadas.

Dentre os instrumentais de medida disponíveis na literatura nacional e estrangeira para aferir as variáveis ligadas as características do trabalho estão as

propostas de Borges-Andrade et al. (2019) e Morgeson e Humphrey (2006).

Não foram identificados nas análises exploratórias itens altamente correlacionados entre si. Obtiveram-se quatro fatores de variáveis relacionadas aos aspectos atinentes ao labor em geral que se distinguem daqueles verificados por Borges-Andrade et al. (2019) em estudo empreendido.

O primeiro fator obtido foi denominado Atributos sócio-técnicos, com 18 itens,  $\alpha=0,85$ , e cargas fatoriais variando de 0,31 e 0,65, que avaliam o quanto aspectos relacionados às interações firmadas entre os indivíduos em contextos laborais; à influência desempenhada pelas tarefas laborais; às relações de interdependência existentes entre agentes envolvidos na execução das ações de trabalho; às propriedades inerentes ao labor; e ao fornecimento de *feedback*, a partir da própria atividade profissional, ao profissional envolvido dificultaram o exercício das tarefas de trabalho remoto. O referido fator convergiu em sua estrutura os três fatores obtidos por Borges-Andrade et al. (2019), Características sociais, Características da tarefa e Características do conhecimento. Considerando a composição do fator em questão, verifica-se que o mesmo agrupou principalmente variáveis/elementos que viabilizam e emergem do cumprimento do trabalho, não se referindo, por conseguinte, a variáveis relativas ao desenho estrutural da ação laboral. Tal dado é relevante à medida que proporciona indicativos, ainda que de maneira tênue, sobre quais seriam os aspectos que afloram e se manifestam a partir da realização das atividades profissionais previstas.

O segundo fator, Atributos do conhecimento, com 17 itens,  $\alpha=0,78$ , com cargas fatoriais entre -0,47 a 0,70, se volta a variáveis concernentes a conhecimentos indispensáveis ao cumprimento das obrigações profissionais, assim como também avalia os efeitos produzidos pelo comportamento dos demais trabalhadores que integram o quadro de pessoal da organização empregatícia sobre as tarefas desempenhadas. Os fatores Características do Conhecimento, Características da Tarefa e Características Sociais (Borges-Andrade et al, 2019), uniram-se no fator tido em consideração. Considerando as indicações e tratamentos dispensados pela seara de estudo aos itens que compõem o fator Atributos do conhecimento, parece ser coerente os mesmos venham a se congregarem em um mesmo conjunto, ou seja, o grupo de amplos

saberes acerca das atividades de trabalho a serem realizadas. Nessa tônica, as interferências advindas dos procedimentos adotados por outros podem ser compreendidas como fatores “acessórios” passíveis de, potencialmente, favorecerem a superação de possíveis dificuldades vivenciadas e de difícil solução por meio do emprego único das competências pessoais dos teletrabalhadores.

O fator Atributos sociais, composto por 6 itens,  $\alpha=0,85$ , cargas fatoriais entre 0,35 a 0,65, se dedica ao escrutínio do papel desempenhado pelos relacionamentos e interações sociais firmadas pelos trabalhadores remotos sobre os processos laborais. O fator em comento veio a ser composto tão somente por itens pertencentes ao fator “Características Sociais” oriundos do estudo de Borges-Andrade et al. (2019). Assim, houve correspondência entre ambas as pesquisas no que tange à constatação da relevância das características sociais para os profissionais participantes.

O último fator, Atributos da tarefa, constituído por 7 itens,  $\alpha=0,91$  e cargas fatoriais entre -0,56 e 0,75, considera a maneira com que o labor é desempenhado, ou seja, a forma com que o conjunto de atividades de trabalho é cumprido, o caráter e a extensão das tarefas a ele associadas. Os itens presentes neste fator decorrem unicamente da escala ICCP, mais especificadamente do fator Características da Tarefa, de Borges-Andrade et al. (2019). É cabível que em ações de trabalho de natureza remota as propriedades do labor se sobressaíam, corroborando os achados de literatura que as compreendem como elementos medulares em programas de Teletrabalho. É possível que para profissionais cujos processos de atuação laboral são amoldados pela estrutura e organização dos mesmos, estes elementos ganhem significação capital.

Os dados obtidos auxiliam na compreensão das variáveis correlacionadas às características da ação de trabalho no campo da atuação remota. Dessa forma, aos responsáveis envolvidos em tais iniciativas são fornecidas indicações a respeito dos principais aspectos comprometedores da satisfação profissional – tanto para as organizações empregatícias, assim como para indivíduos que atuam a partir de tal arranjo. Assim como pontuado anteriormente, os elementos associados ao conteúdo, a disposição e a estruturação da prática laboral apresentam natureza diversificada, sendo preciso cuidar para que tais atributos não façam os teletrabalhadores fracassarem em

seus esforços profissionais. Assim, a ferramenta de Desenho do Trabalho pode ser empregada em situações de trabalho não presencial como instrumento válido e fidedigno ao propósito de aferir a influência de diversificadas variáveis sobre indivíduos e seus comportamentos, com notável destaque a sua ação sobre a satisfação em cenários de trabalho.

### Satisfação Profissional com o Teletrabalho

O questionário de Satisfação Profissional com o Teletrabalho, de autoria de Godoy (2019), em sua versão original apresentava com 31 itens dispostos em 3 fatores diferentes, isto é: Características do trabalho (21 itens e alfa de *Cronbach* de 0,95), Pagamentos e benefícios (5 itens e alfa de *Cronbach* de 0,83) e Teletrabalho (5 itens e alfa de *Cronbach* de 0,71).

A partir das análises exploratórias das escalas empreendidas na presente investigação não foram identificados itens altamente correlacionados entre si. Neste estudo foram extraídos três fatores de satisfação profissional no trabalho remoto.

O fator denominado Propriedades laborais, composto por 21 itens,  $\alpha=0,89$ , cargas fatoriais entre 0,31 a 0,84, veio a ser constituído por itens relativos aos fatores Características do Trabalho, Pagamentos e Benefícios e Teletrabalho, conforme proposição de Godoy (2019). Importa destacar que o fator em comento foi formado majoritariamente por assertivas que versavam sobre aspectos diversificados do trabalho desempenhado, tal como a estruturação da atividade profissional em seu aspecto medular e a natureza das relações tecidas com os demais agentes organizacionais. Assim, fica claro que o fator Propriedades laborais contempla características primárias e fundamentais da ação profissional. Nesse sentido, o acréscimo de itens relativos à sistemática de pagamentos, bem como às condições apresentadas para o cumprimento do trabalho remoto sugere que tais aspectos se somam as já comentadas propriedades da tarefa laboral a fim de ressaltar os efeitos já eliciados pelo modo com que a atividade laboral é organizada e ofertada aos teletrabalhadores.

O segundo fator Recompensas e Realização (6 itens,  $\alpha=0,59$ , cargas fatoriais entre -0,79 a 0,92) revela correspondência com o fator encontrado por Godoy (2019),

tendo havido a incorporação de itens próprios da dimensão Características do Trabalho, conforme proposto pela referida autora. Dessa feita, na investigação ora em questão, o fator Recompensas e Realização encerra propriedades disposicionais do indivíduo que trabalha, assim como estados volitivos e afetos do mesmo; ademais, também são considerados aspectos próprios do sistema retributivo e de justiça organizacional. Analisando detidamente os itens que integram este fator é possível perceber que parte dos mesmos retratam a percepção, por parte dos teletrabalhadores, das trocas efetuadas com colegas de trabalho que respondem pela supervisão imediata do cumprimento das tarefas laborais. Tal como já mencionado, considerando que a oferta de suporte social por parte da chefia atua como variável preditora de diversos fenômenos que impactam diretamente sobre a satisfação, o bem-estar no trabalho e o cumprimento de tarefas, parece razoável que tais assertivas se associem aos demais enunciados que retratam fatores reparadores e fontes retributivas no trabalho.

Por fim, o último fator Barreiras ao teletrabalho (6 itens,  $\alpha=0,52$ , cargas fatoriais entre 0,12 a 0,65) ilustram situações e elementos que agem como variáveis impeditivas ao pleno cumprimento das tarefas profissionais por meio do trabalho remoto. Ou seja, este fator trata dos elementos que prejudicam o desempenho das funções profissionais dos teletrabalhadores e, conseqüentemente, ameaçam o sucesso dos mesmos em tal modalidade de atuação.

A partir das evidências obtidas é possível afirmar que a ferramenta de Satisfação Profissional no Teletrabalho auxilia na investigação e compreensão de variados elementos que interferem sobre a forma com que o trabalho remoto é executado. Por conseguinte, instituições empregatícias, lideranças e demais agentes envolvidos com iniciativas de Teletrabalho podem se beneficiar com uma ferramenta passível de aplicação em distintos contextos de atuação profissional não presencial, sendo, dessa forma, um instrumento fidedigno para a mensuração da satisfação dos teletrabalhadores com relação às ações desempenhadas.

## 6.2. Discussões dos resultados das análises de regressão

O objetivo geral do presente estudo – avaliar a satisfação das funções profissionais de indivíduos em situação de teletrabalho, visando identificar variáveis explicativas entre características organizacionais (Desenho do trabalho), aquelas que influenciam a variável critério considerada – foi alcançado.

Da mesma forma, foram satisfeitos os objetivos específicos, a saber: a) adaptar e verificar evidências de validade da ferramenta de medida denominada “*Work Design Questionnaire*” (Morgeson & Humphrey, 2006); b) verificar evidências de validade do instrumento de avaliação intitulado “Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho (QSTele)” (Godoy, 2019); c) analisar o relacionamento das variáveis consideradas para fins de testagem do modelo de pesquisa a seguir apresentado.

O modelo de avaliação da satisfação de indivíduos em situação laboral, especialmente em iniciativas de teletrabalho, proposto e testado foi composto por variáveis organizacionais, visando reconhecer quais variáveis apresentavam maior poder preditivo e mensurar aquelas que contribuíram significativamente para a explicação da variável critério: a satisfação das funções profissionais de indivíduos com vínculo empregatício que atuam a partir da instituição do teletrabalho. Dessa feita, para análise do modelo foram consideradas variáveis antecedentes a seguir listadas: média das respostas aos itens dos quatro fatores da escala de Desenho do trabalho (atributos sócio-técnicos; atributos do conhecimento; atributos sociais; e atributos da tarefa).

Nos três modelos de predição de atuação profissional em regime de trabalho remoto (Modelo A – Propriedades Laborais, Modelo B – Recompensas e Realização e Modelo C – Barreiras ao Teletrabalho), distintas variáveis apresentaram contribuição na explicação da variável critério. As variáveis antecedentes anteriormente descritas foram incluídas em todos os modelos nas análises empreendidas.

No Modelo A, as variáveis que apresentaram relação de predição com a satisfação da atuação profissional em regime de Teletrabalho foram Atributos sócio-técnicos ( $\beta=0,55$ ), Atributos sociais ( $\beta= -0,13$ ) e Atributos da tarefa ( $\beta= -,29$ ). A variância compartilhada e individual das variáveis antecedentes agrupadas, no tocante à

variável critério, foi de  $R^2=14\%$ . Os participantes que consideraram o modo com que o trabalho não presencial é arranjado e operacionalizado o aspecto mais digno de nota para a satisfação laboral foram aqueles que reconheceram os atributos sócio-técnicos como as principais características presentes no desenho do trabalho. Já os atributos sociais e da tarefa demonstraram ação inversa sobre a satisfação, isto é, quanto mais presentes tais aspectos relativos ao Desenho do trabalho em situações de atuação profissional, mais reduzida a satisfação vivenciada.

É evidente que para considerável parcela de profissionais que atuam por meio do trabalho não presencial o conjunto de propriedades e instrumentais envolvidos, direta ou indiretamente, na realização das tarefas laborais demandadas não se comporta como elementos secundários e não essenciais, mas ancora de forma basilar as ações ou resoluções a serem tomadas em contextos de Teletrabalho (De Filippis et al., 2020; Gleeson, 2020; Iometrics, 2020; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021; Williamson et al., 2021). Em cenários de trabalho remoto torna-se fundamental cuidar para que o corpo de colaboradores venha a ter ofertado processos e ferramentas laborais de qualidade ao longo da ação profissional (De Filippis et al., 2020). Foi identificado que em iniciativas de atuação não presencial os níveis de insucesso, dificuldades e adoecimento são influenciados por fatores associados ao arranjo, qualidade e adequação dos elementos que compõem e caracterizam o modo como o trabalho é organizado e disponibilizado, além do tipo e meios escolhidos para a efetuação de interações entre todos os agentes organizacionais envolvidos (De Filippis et al., 2020; Gleeson, 2020; Iometrics, 2020; Williamson et al., 2021).

No tocante às relações interpessoais estabelecidas pelos profissionais nos processos de trabalho os resultados obtidos indicaram que quanto menos presentes nas situações de atuação laboral mais expressiva seria a satisfação experienciada pelo trabalhador. Em razão da complexidade e relativa especificidade das atividades exercidas pelos respondentes é possível que as trocas tecidas entre pares e colegas de trabalho talvez não contribuam significativamente para o desenvolvimento dos processos laborais e, conseqüentemente, não sejam interpretadas como variáveis relevantes para a satisfação. Ademais, importa considerar a questão do tempo de atuação

na modalidade remota, isto é, se o teletrabalhador é novato ou não em tal arranjo laboral. Tendo em vista que os dados coletados e empregados nas análises aqui consideradas foram colhidos em um momento no qual o trabalho remoto já havia sido amplamente adotado pelas organizações e os profissionais atuavam por meio de tal expediente há considerável tempo, é possível que tais colaboradores já tenham se habituado ou até mesmo superado os inconvenientes oriundos da solidão que marca o teletrabalho. Logo, é razoável que para tais profissionais os elementos voltados às trocas sociais estabelecidas entre pares e colegas não gozem de expressiva relevância e afetem significativamente a satisfação laboral experienciada.

Também verificou-se que aspectos voltados ao modo com que o labor é executado, o alcance e a natureza das tarefas a ele relacionadas também associou-se negativamente ao modo com que o trabalho não presencial é arranjado e operacionalizado. Tal resultado, que a princípio pode parecer contraditório, deve ser interpretado à luz das atribuições laborais realizadas uma vez que para determinadas atividades profissionais aspectos relativos à sua execução e traços particulares das mesmas não se relacionem e impactem significativamente às propriedades basilares e centrais do ofício.

As variáveis no Modelo B que indicaram relação de predição com Recompensas e Realizações, observando a ordem de magnitude das contribuições individuais foram: Atributos sócio-técnicos ( $\beta = -0,34$ ) e Atributos sociais ( $\beta = 0,16$ ). A variância compartilhada e individual das variáveis antecedentes agrupadas, em relação à variável critério, foi da ordem de  $R^2 = 14\%$ . Estes dados apontam que os teletrabalhadores que elegeram o sistema de gratificações e fontes de realização no labor como muito influentes na satisfação profissional em regime de trabalho não presencial foram os mesmos que reconheceram os atributos sociais como as características do Desenho do trabalho que mais se destacam. Em adição, para tais respondentes os elementos concernentes aos aspectos sócio-técnicos associaram-se negativamente à Recompensas e Realizações. Assim, quanto mais presentes nas situações de atuação profissional menor seria o impacto exercido pelos sistemas retributivos e de gratificação.

Tal como já pontuado, os contextos de Teletrabalho são marcados por uma

atuação profissional desprovida de convivência com os demais indivíduos que integram a organização laboral. Nesse sentido, os trabalhadores remotos estão sujeitos a atuações notadamente mais autônomas, isentas de proximidade física entre os colaboradores. A literatura do campo referencia e destaca os impactos dos sentimentos de isolamento, solidão e desamparo relatados por trabalhadores não presenciais, o que, por seu turno, pode impactar significativamente sobre o desempenho e o cumprimento das obrigações laborais de tais indivíduos (Gleeson, 2020; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021). Dessa feita, é possível conceber que em situações nas quais as interações interpessoais são demasiadamente valorizadas e assaz influentes sobre a atuação profissional dos teletrabalhadores, estas passem a ser compreendidas e reconhecidas como genuínas fontes de compensação e satisfação para aqueles que delas dispõem. A literatura do campo tem demonstrado o inequívoco e fulcral papel desempenhado pelas experiências que envolvem trocas sociais – que auxiliam na suplantação de necessidades individuais e no êxito profissional (Figueiredo et al., 2021; Filardi et al., 2020; Parker et al., 2020; Taskin, 2006; Wang et al., 2021).

No tocante à relação negativa identificada entre Atributos Sócio-técnicos e Recompensas e Realizações importa considerar que tais elementos próprios do Desenho do Trabalho ora referidos originam-se de um grupo de propriedades de elevada complexidade advindas da ação profissional desempenhada; logo, uma vez desinentes de características intrínsecas ao ofício executado pelo indivíduo, é admissível considerar que se presentes nas situações de trabalho os teletrabalhadores poderão interpretar tal presença como importante expediente que favorece o cumprimento das tarefas e compromissos existentes. Ao se averiguar a conjuntura e as condições sob as quais a ação profissional remota se consuma é possível perceber que tais aspectos podem se comportar como indicadores de desconforto e sofrimento humano, não sendo, portanto, uma fonte de realização (Tamayo, 2007). Andrade et al (2003) afirmam que disparidades envolvendo o profissional e seu ambiente laboral concorrem para a intensificação do sofrimento psíquico e das perturbações de cunho psicológico.

Ademais, há de se considerar que os elementos que envolvem a maneira pela qual a atividade profissional é realizada, tal como sua execução, o caráter das tarefas a

ela associadas e seu alcance também podem influenciar as avaliações efetuadas pelo profissional quanto a cuidado dispendido pela organização às pessoas responsáveis pela satisfação das entregas organizacionais aguardadas.

Frente a esse cenário, a disponibilização de elementos que contribuam para o exercício eficaz e livre de dificuldades das atribuições profissionais torna-se um relevante fenômeno psicossocial, assumindo, com isso, acentuado destaque (Berthelsen et al., 2008).

A partir de tal perspectiva, outras investigações acerca dessa temática revelam que recompensas e sentimentos de satisfação atuam como variável fundamental para a boa saúde física e mental dos indivíduos, para o estabelecimento de estados de bem-estar e para a redução de condições estressantes (Andrade et al., 2003; Plaisier et al., 2007; Tamayo & Tróccoli, 2002). Depreende-se que a presença de atributos, tais como as trocas e auxílio prestado entre pares e características da própria tarefa a ser desempenhada, pode favorecer o surgimento de competências humanas e sua aplicação no trabalho e, por fim, influenciar a apreciação das sistemáticas de recompensas e constructos de realização pessoal.

Por fim, na testagem do Modelo C, as variáveis que apresentaram relação de predição com barreiras ao teletrabalho, segundo a ordem de magnitude das contribuições individuais foram: Atributos sócio-técnicos ( $\beta = -0,39$ ), Atributos sociais ( $\beta = 0,18$ ) e Atributos da tarefa ( $\beta = 0,19$ ).

A variância compartilhada e individual das variáveis antecedentes agrupadas, em relação à variável critério, foi de  $R^2 = 24\%$ . Tais dados indicam que trabalhadores remotos que, dentre as características do Desenho do trabalho, mais valorizam os atributos sociais e da tarefa foram aqueles que identificaram barreiras intervenientes sobre a realização do Teletrabalho. Para tais profissionais também foi identificado que quanto menos presente se fazem os Atributos Sócio-técnicos nas situações laborais mais a presença de condições e elementos nocivos ao pleno exercício das atividades laborais por meio da atuação remota é reconhecida como fator que impacta e interfere na satisfação laboral vivenciada.

No que diz respeito ao fator relacionado ao estabelecimento de trocas e

interações entre indivíduos que integrou o rol de elementos preditores do modelo avaliado é possível conjecturar que para pessoas que consideram a possibilidade de estabelecer contato e receber auxílio por parte de outros um oportuno expediente de melhoria e aperfeiçoamento do trabalho por meio remoto, diminutas oportunidades de tal natureza poderiam ser nocivas as iniciativas de Teletrabalho dado seu caráter essencialmente singular.

Pesquisas chamam a atenção para potenciais riscos de uma individualização extrema do trabalho não presencial – a qual poderia conduzir a graves consequências para os profissionais envolvidos, tais como isolamento social, profissional e político (Rocha & Amador, 2018). Tal situação poderia resultar em uma transformação societal, implicando em uma fragilização das relações laborais e perda da dimensão coletiva do trabalho. Importa considerar possíveis repercussões sobre aspectos de socialização dos profissionais remotos, os quais se encontram intrinsecamente ligados à saúde dos mesmos, especialmente quando se é enfatizada a importância de que haja uma experiência laboral coletiva – em detrimento do caráter individual. Portanto, ocasiões próprias voltadas ao estabelecimento de conexões entre teletrabalhadores ofereceriam contribuições para que dificuldades envolvendo a estadia dos mesmos no regime de trabalho não presencial viessem a ser suplantadas. Nesse sentido, estudos observaram que percepções mais elevadas de interação e ajuda no trabalho, provida por pares e por superiores, estavam ligadas a taxas menos expressivas de exaustão e esgotamento emocional de trabalhadores.

Por todo o exposto, e sendo sabido que o capital humano é identificado como um dos mais preciosos ativos das instituições, se torna extremamente necessário o desenvolvimento de práticas e mecanismos que mantenham os indivíduos integrados uns aos outros, bem como à organização; a partir dessa perspectiva, a noção ligada ao aspecto social se constituiria em um apropriado indicador da relevância atribuída pelo trabalhador à sua função (Cortez et al., 2019).

As propriedades que caracterizam as tarefas desempenhadas pelos participantes também se comportaram como preditoras no reconhecimento de aspectos dificultadores ao exercício de atribuições profissionais remotamente. Na atualidade, as pesquisas

dedicadas ao exame do Teletrabalho admitem cada vez mais a relevância da oferta, por parte das organizações, de recursos que permitam aos trabalhadores levarem a cabo, do modo mais exitoso, suas atribuições laborais, afastando situações danosas a eles mesmos – como o *turnover*, absenteísmo, entre outras. Fica evidente que o cuidado e zelo com o modo com que uma determinada tarefa é projetada, atribuída e executada se constituem em uma variável capaz de influir – por meio da satisfação e comprometimento (vinculação com o labor), do envolvimento afetivo (vínculo afetivo com a instituição) e de impactos positivos nas ações individuais (queda do *turnover*, melhoras de desempenho e cultivo da cidadania organizacional) – nos resultados organizacionais considerados relevantes (Ludwig, 2013; Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Nesse sentido, constata-se que uma adequada estruturação e implementação do conjunto de atividades que compõem as demandas funcionais proporciona efeitos positivos sobre o bem-estar psicológico dos profissionais – englobando a atenuação das consequências danosas do estresse no cenário laboral remoto – havendo efeitos benéficos à saúde do trabalhador e satisfação com sua vinculadora (Meichior et al., 2003; Park et al., 2004; Plaisier et al., 2007; Symster & Friend, 2003). Características típicas das atividades laborais são importantes variáveis para a compreensão da estadia e êxito de profissionais ao longo das ações de trabalho remoto; em tal sentido, tais elementos vêm sendo amplamente discutidos e tendo seu papel de facilitadores à permanência de indivíduos no Teletrabalho decomposto (Parker et al., 2020; Ripamonti et al., 2020).

Achados da literatura indicam para a relevância da estruturação da tarefa laboral para a satisfação em contextos de trabalho não presencial. De acordo com tais investigações, o fenômeno do insucesso e/ou dificuldades experienciadas com o Teletrabalho estaria intrinsecamente ligado a inadequações na forma como a ação profissional é delineada e implementada – neste caso, mencionam-se desajustes quanto ao estabelecimento de objetivos, escolha de estratégias de atuação, complexidade dos conteúdos das atividades, natureza das tarefas propostas, qualidade das atividades programadas, volume de trabalho requerido, entre outros (Craig & Churchill, 2020; Figueiredo et al., 2021; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021; Williamson et al., 2021).

O fato dos atributos da tarefa se comportarem como preditores de barreiras ao exercício profissional no Teletrabalho alude à relevância de que iniciativas de tal natureza se coadunem e respeitem os pressupostos que garantam qualidade e eficiência.

Nesse sentido, a relação negativa envolvendo os Atributos Sócio-técnicos e as Barreiras ao Teletrabalho sinalizam para a relevância e necessidade de que os aspectos relativos às trocas tecidas, à interferência exercida pela atividade profissional e sua interdependência sobre os demais agentes envolvidos, à execução do trabalho em sua completude, bem como ao fornecimento de *feedback* a partir da própria atividade profissional sejam cuidadosamente pensados e implementados a fim de que possam atuar como útil expediente à superação de obstáculos ao pleno exercício das atividades laborais por meio da atuação remota.

Há de se ter em conta, no estudo ora em questão, que a consideração de tão distintas atividades profissionais pode ter contribuído para que o fator referente ao delineamento da ação laboral se revelasse ligado a barreiras ao Teletrabalho. Investigar tal elemento em outros cenários – principalmente nos quais haja maior similaridade no tocante aos atributos da tarefa – talvez contribua para um entendimento mais aprofundado deste aspecto para a atuação profissional em regime de trabalho remoto. À semelhança desta pressuposição, diversas investigações vêm esquadrihando elementos variados para o enfrentamento de dificuldades no Teletrabalho a depender da natureza de tal iniciativa, por exemplo: se são ocupações pertinentes à área de humanas, exatas, tecnologia; se se tratam de atividades que exigem ensino superior, especialização, pós-graduação; se o regime de atuação é totalmente a distância ou híbrido, entre outros (Figueiredo et al., 2021; Parker et al., 2020; Wang et al., 2021).

Tendo em conta tais propriedades fundamentais ao delineamento das ações de trabalho remoto, assim como seu papel para a superação ou acentuação de situações críticas de atuação profissional, a concepção de propostas de Teletrabalho assaz bem projetadas certamente permitiria ao profissional conservar seus processos laborais, mesmo frente a inadequações do próprio evento. Assim, é possível depreender que para indivíduos cujas falhas ou incorreções na organização e execução das atividades profissionais teriam significativo peso, a procura por auxílio entre colegas e a

manutenção de uma rede de intercorrelação entre pares poderia atenuar os efeitos negativos desempenhados por tais desarranjos.

Em síntese, os modelos avaliativos testados no presente estudo indicaram significativas relações entre variáveis e aspectos fundamentais à satisfação para com o exercício profissional em contextos de teletrabalho.

Os resultados obtidos sugeriram que quanto mais adequados e ajustados são percebidos os elementos relativos aos atributos sócio-técnicos; às propriedades sociais; e às características da tarefa mais expressiva será a possibilidade de que os profissionais envolvidos em iniciativas de trabalho remoto venham a lograr êxito em suas empreitadas profissionais.

Tendo em vista possíveis inconformidades ou variáveis tidas como nocivas ao cumprimento de suas obrigações laborais, o indivíduo pode lançar mão de diferenciadas estratégias de aprendizagem a fim de sobrepujar tais elementos dificultadores. Tal como aponta a literatura especializada, o emprego de estratégias de aprendizagem informal favorece os processos de trabalho, uma vez que propicia meios à aquisição de conhecimentos e habilidades. Tendo em mente todos estes indicativos, é razoável conjecturar que a observância quanto aos padrões e frequência de uso das estratégias de aprendizagem informal por parte dos teletrabalhadores oportunize a identificação daqueles fatores que exercerão significativa interferência sobre o exercício profissional em contextos de trabalho remoto. Desse modo, organismos empregatícios e profissionais responsáveis pela concepção de iniciativas de Teletrabalho poderão se valer do conhecimento quanto ao perfil de sua clientela no tocante ao uso de estratégias de aprendizagem informal para o reconhecimento e consequente acautelamento contra variáveis donosas a satisfação de seu corpo de colaboradores; uma minuciosa consideração acerca das estratégias de aprendizagem informal em ambientes remotos de trabalho poderá fornecer valiosas contribuições para a melhoria de tais contextos laborais, bem como para o sucesso de iniciativas iniciadas.

Observando a mesma linha de raciocínio, ao considerar o arranjo e disposição das ações que compõem o trabalho a ser cumprido pelos profissionais remotos, os agentes envolvidos com a oferta de tais iniciativas poderão dispor de preciosos

indicativos quanto aos aspectos e características que deverão ser melhor cuidados e, em tal caso, propalados entre seus colaboradores – como a disponibilização de ferramentas laborais eficientes; estabelecimento de volumes adequados de trabalho; atividades com nível de complexidade satisfatório, entre outros.

Na sequência serão debatidas as principais contribuições e limitações do presente estudo, bem como propõe-se uma agenda de pesquisa futura.

## CAPÍTULO 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as principais contribuições da presente investigação é possível mencionar o aprimoramento e a revalidação dos instrumentais de medida empregados. Bons índices psicométricos de validade e consistência interna foram apresentados pelas escalas avaliadas neste estudo. Em adição, recomenda-se a aplicação das mesmas em outros contextos, assim como o empreendimento de análises fatoriais confirmatórias em tal instrumental, as quais não foram possíveis de serem realizadas nesta pesquisa, em função do número insuficiente de respostas que cumpririam as exigências dos pressupostos estatísticos exigidos pela análise.

A seara das organizações e do trabalho, especialmente frente a iniciativas inovadoras – tal como a implementação do Teletrabalho – sofre consideravelmente com insucessos e entraves no desempenho do exercício profissional sob tal configuração, apesar dos expressivos esforços envidados em reconhecer variáveis responsáveis ou associadas ao surgimento de tal fenômeno. Mediante a isso, os resultados encontrados no presente trabalho podem contribuir para uma compreensão mais acurada acerca dos elementos influenciadores da atuação profissional em regime de trabalho não presencial. Tais achados corroboram algumas descobertas oriundas de investigações do campo, em especial daqueles que cuidam da relevância do delineamento da ação laboral. A verificação da interferência do planejamento da atividade laborativa sobre a satisfação profissional foi ressaltada no estudo haja vista que em recorrentes momentos a literatura se reporta a esse elemento como mais um aspecto entre tantos outros no Teletrabalho, enquanto que a referida variável se destaca em relação aos demais aspectos concernentes ao trabalho não presencial.

De forma sintética, as implicações práticas do presente estudo estão relacionadas à imperiosa necessidade que de as iniciativas de trabalho a distância sejam desenvolvidas com base nas reais necessidades e perspectivas dos colaboradores responsáveis por sua consecução.

Ressalta-se que no decorrer do desenvolvimento do estudo ora em questão foram enfrentadas algumas dificuldades, que implicaram em consequências para a pesquisa. A

eclosão da pandemia disseminada pela SARS-CoV-2, acrescida à resistência por parte dos organismos empregatícios em não colaborar como partícipes determinou que a amostra contemplada viesse a ser composta por instituições de trabalho majoritariamente situadas no setor privado da economia. A reduzida diversidade que perpassou os teletrabalhadores contatados e ouvidos pode ter influenciado os resultados encontrados; desta feita, sugere-se a administração dos instrumentais de medida empregados em contextos diferentes ao do que foi considerado. É possível que uma maior heterogeneidade entre as ações laborais possa interferir na maneira como os profissionais não presenciais avaliam os elementos intervenientes sobre a satisfação laboral em regime de Teletrabalho. Isto é, considerando que iniciativas de trabalho remoto de caráter díspares provavelmente venham a demandar para seu cumprimento recursos e condições igualmente diversas, é possível que os resultados encontrados tenham reduzidas suas chances de generalidade para outros setores da sociedade.

Além disso, o índice de retorno abaixo do aguardado impossibilitou o empreendimento de estatísticas mais robustas. Refletindo a respeito desta baixa participação por parte da população investigada, pode-se hipotetizar que a mesma seja produto das tão comentadas mudanças e restrições impostas compulsoriamente pela crise sanitária deflagrada pelo já comentado surto pandêmico. É sabido que as populações mundiais se viram frente a imperiosa necessidade de adoção de medidas restritivas e de distanciamento social face ao surgimento da COVID-19. Nessa esteira, um contingente expressivo de organizações empregatícias foram obrigadas a transporem suas atividades para o âmbito doméstico de seus empregados a fim de que os mesmos pudessem dar continuidade às ações desenvolvidas. Importa considerar que nesse movimento de transposição muitos trabalhadores foram forcejados a enfrentar situações de trabalho então desconhecidas – uma vez que o Teletrabalho não era acessível a toda classe de indivíduos, nem tampouco se constituía em realidade para grande parcela das organizações. A ocorrência de tais modificações nos cenários de trabalho, sem o devido e necessário cuidado e adaptação, pode ter concorrido para que os teletrabalhadores vivenciassem relevantes conflitos e dificuldades para com a atividade laboral resultando, conseqüentemente, em inexpressiva tendência ou prontidão em colaborar

com ações afetas à tal sistemática de atuação profissional – tal como a investigação aqui tratada.

Ademais, em razão do difícil momento experienciado por nações de todo o globo, há de se considerar os impactos negativos exercidos sobre a saúde física, mental e emocional de indivíduos das mais variadas classes profissionais. É possível que tais efeitos adversos tenham também contribuído para que o anseio e a disponibilidade em colaborar com os propósitos deste estudo viessem a ser mitigados.

Assim, em resumo, as contribuições desta investigação referem-se: (1) Revisão de literatura do campo do Teletrabalho em distintos campos do conhecimento (Psicologia Organizacional e do Trabalho, Educação, Administração, entre outros), a qual embasou a fundamentação teórica do texto, além de fornecer resultados de pesquisa acerca das temáticas de interesse; (2) Adaptação e verificação de evidências de validade da ferramenta “*Work Design Questionnaire*”; (3) Verificação de evidências de validade do “Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho”; (4) Proposição de medidas potencialmente úteis para uso em cenários organizacionais que adotem como práticas o trabalho remoto.

No tocante às limitações do estudo, são mencionadas:

- Índice reduzido de devolução das ferramentas de medida no período de coleta de dados empreendida por meio da *internet*;
- Não realização de análises estatísticas mais rigorosas e robustas para a testagem de relações entre as variáveis consideradas;
- Não efetuação de análises comparativas dos perfis de trabalhadores remotos atuantes em diferentes segmentos organizacionais, bem como em distintos setores da economia;
- Impossibilidade de generalização dos resultados obtidos para demais contextos e profissionais remotos em virtude da exígua heterogeneidade que perpassou a amostra considerada;

Frente aos resultados obtidos e das discussões tecidas na presente pesquisa, é

proposta a agenda de pesquisa que se segue:

- Aprimoramento dos procedimentos de coleta de dados pela *internet*, objetivando elevar os índices de retorno;
- Administração das instrumentais de medida utilizados neste trabalho em distintos contextos e amostras;
- Efetuação de análises confirmatórias das estruturas empíricas consideradas neste estudo;
- Testagem por meio de modelagem por equação estrutural ou de outras análises consideradas mais robustas, diferentes padrões de relacionamentos entre as variáveis, contemplando relações de mediação e moderação;
- Aprofundamento das reflexões a respeito do desenho do trabalho para iniciativas de ação profissional em contextos de Teletrabalho;
- Devotamento de esforços mais expressivos ao reconhecimento de aspectos que expliquem a satisfação, e o conseqüente exercício profissional, em regime de trabalho não presencial;
- Robustecer o poder preditivo dos modelos de avaliados apreciados por meio da incorporação de outros conjuntos de variáveis advindos de diferentes áreas do conhecimento;

Tendo em vista a crescente adoção da modalidade de Teletrabalho nos mais distintos âmbitos organizacionais, a testagem de modelos empíricos pode ofertar contribuições ao delineamento, planejamento, implementação e avaliação de tais iniciativas. Espera-se que o presente estudo possa colaborar com o campo organizacional e do trabalho, em especial, para a apreciação de modelos de avaliação de fatores intervenientes sobre o exercício profissional em regime de trabalho remoto.

## Referências Bibliográficas

- Abbad, G. (1999). *Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho* (Tese Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Abbad-OC, G., Pilati, R. & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. *RAC*, 3(2), 29-51.
- Abbad, G. S. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2 ed, pp. 244-284). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Borges-Ferreira, M. F. & Nogueira, R. S. F. (2006). Medidas de Aprendizagem em Avaliação de TD&E.. In: J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas* (1ed, pp. 469-488). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Freitas, I. A. Pilati, R. (2006). Contexto de Trabalho, Desempenho Competente e Necessidades em TD&E. In: J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, L. Mourão. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas* (1ed., pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501.
- Aderaldo, I. G., Aderaldo, C. V. L. & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679395160287>.
- Adesokan, A. A., Ullrich, J., van Dick, R., & Tropp, L. R. (2011). Diversity beliefs as moderator of the contact-prejudice relationship. *Social Psychology*, 42(4), 271-278. doi: <http://dx.doi.org/10.1027/1864-9335/a000058>.
- Adoric, V. C., & Kwartuc, T. (2007). Effects of mobbing on justice beliefs and adjustment. *European Psychologist*, 12(4), 261-271. doi:10.1027/1016-9040.12.4.261.
- Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2017). Interfaces entre trabalho e família: Caracterização do fenômeno e análise de preditores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 15-21. doi: 10.17652/rpot/2017.1.12540.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part a*

*Policy and Practice*, 92, 1-11. doi: 10.1016/j.tra.2016.06.021.

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.

Algrari, D. A. Y. (2017). The influences of telecommuting on teleworkers skills. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 19(02), 45-48. doi:10.9790/0661-1902044548.

Allen, D. G. & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behaviour*, 34(3), 350-369. doi: <https://doi.org/10.1002/job.1805>.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Almeida, M. H. R. G. (2010). *Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades hoteleiras* (Tese de Doutorado). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve). Recuperado de <https://sapiencia.ualg.pt/>.

Almeida, M. C. S. (2017). Correlação entre clima organizacional, satisfação no trabalho e burnout em trabalhadores de enfermagem. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento em Enfermagem (PPGEn) da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Amor, A. M., Vázquez, J. P. A. & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, v. 38, p. 169-178,

Andrade, A. R. S. T. (2017). *Desenho do Trabalho – Geração Y e o Mercado de Trabalho* (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Recuperado de [https://sigarra.up.pt/fep/pt/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=1023932](https://sigarra.up.pt/fep/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1023932).

Andrade, T. Estivaleta, V. F. B. & Gomes, T. C. (2003). Suporte Social e Organizacional no Trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(1), 23-38. doi: 10.5329/RECADM.2013003.

Andrade. G. S. A., Queiroga F. & Valentini, F. (2016). Versão reduzida da Escala Geral de Desempenho no Trabalho. *VII Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Brasília, Brasil.

Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.

Antunes, R. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16ª edição. São Paulo: Editora Cortez, 2015.

Antunes, R. & Alves, G. (2004). As Mutações no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital. *Educação e Sociedade*, 25(87), 335-351.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Ajzen, I., & Fisbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Alencar, M. D. C. D. (2005). *Associações entre crenças relacionadas ao trabalho e suas influências na Saúde dos trabalhadores e na produtividade, no setor de produção de frangos de corte: uma abordagem ergonômica*. (Tese de doutorado não-publicada). Universidade Federal de Santa Catarina.

Alves, E. J. N. (2018). *Análise da Percepção do Gestor do Judiciário Federal Brasileiro sobre a Adoção do Teletrabalho*. (Dissertação de Mestrado) Escola de Educação, Tecnologia e Comunicação, Universidade Católica de Brasília.

Antonacopoulou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 34, 455-473.

Arruzo, A. V. C. (2013). *Aspectos relevantes do teletrabalho no ordenamento trabalhista*. Porto Alegre: UFSM.

Arvola, R., Tint, P., Kristjuhan, U., & Siirak, V. (2017). Impact of Telework On the Perceived Work Environment of Older Workers. *Sci Ann Econ Bus*, 64(2), 199-214.

Ariyawan, Y. W. & Rivai, A. (2018). Influence of leadership style and organizational culture on organizational performance through job satisfaction in PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, v. 17, n. 10, p. 21-37.

Axelrad, H., & McNamara, T. K. (2018). Gates to retirement and gender differences: macroeconomic conditions, job satisfaction, and age. *Journal of Women Aging*, 30(6), 503-519. doi:10.1080/08952841.2017.1358978.

Badia, A., & Monereo, C. (2010). Ensino e aprendizagem de estratégias de aprendizagem em ambientes virtuais. In C. Coll & C. Monereo (Orgs.). *Psicologia da Educação virtual – Aprender e ensinar com as tecnologias da informação e da comunicação*. (pp. 311-328). Porto Alegre: Artmed.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). *The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes*. (IZA Institute of Labor Economics). Disponível em <https://www.iza.org/publications/dp/13229/the-covid-19-crisis-and-telework-a-research-survey-on-experiences-expectations-and-hopes>.

Bailey D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400. doi: 10.1002/job.144.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Balsan, J. (2001). *Perfil do Teletrabalhador*. (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Bremermann, E. H. (1991). Preemployment predictors of union attitudes: The role of family socialization and work beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 725-731.

Barros, A. M. (2011). *Curso de Direito do Trabalho* (7a ed.). São Paulo: LTr, 2011.

Barros, A. M.; & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape.br*, 8(1), 72-91.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. doi: 10.1111/1468-2370.00058.

Bastos, A. V. B. (1994). *Múltiplos Comprometimentos no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília.

Bastos, A. V. B.; Loiola, E.; Queiroz, N. S.; & Silva, T. D. (2007). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 63-90). Porto Alegre: Artmed.

Bastos, G. A. C. (2013). Teletrabalho (*telework* ou *telecommuting*): uma nova forma de ver o tempo e o espaço nas relações de trabalho. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teletividades. Recuperado de <http://www.sobratt.org.br/index.php/category/biblioteca/artigos/page/2/>.

Batura, N., Skordis-Worrall, J., Thapa, R., Basnyat, R., & Morrison, J. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC Health Serv Res*, 16, 308. doi:10.1186/s12913-016-1558-4

Begley, T. M.; & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, v.78, n. 4, p. 552-556.

Bellmann, L., & Hübler, O. (2021). Working from home, job satisfaction and work–life balance—robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>

Bello, J. S. A. (2017). Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais. Tese (Tese em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – UFSC. Florianópolis.

Beluce, A. C. & Oliveira, K. L. (2012). Ambientes virtuais de aprendizagem: das estratégias de ensino às estratégias de aprendizagem. In *IX ANPED SUL* (pp. 1-14).

Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184. doi: 10.7213/psicol.argum.5895.

Bendassolli, P. F., Borges-Andrade, J. E., Gondim, S. M. & Makhamed, Y. M. (2016). Desempenho, autorregulação e competências de empreendedores de indústrias criativas brasileiras. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 1-10. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne221>.

Bendassolli, P. F., & Malvezzi, S. (2013). Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In L. O. Borges, & L. Mourão, *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 53-86). Porto Alegre: Artmed.

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., Mcleod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2015). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-15. doi: 10.1016/j.apergo.2015.07.019.

Berg, S. A. & Chyung, S. Y. (2008). Factors that Influence Informal Learning in the Workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 229-244. doi: 10.1108/13665620810871097.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186.

Berthelsen, H.; Hjalmer, K. & Söderfeldt, (2008). Perceived social support in relation to work among Danish general dental practitioners in private practices. *European journal of oral sciences*, 116. doi: 157-63. 10.1111/j.1600-0722.2007.00514.x.

Bertoncello, B., Sousa, E., Marques, D. O. & Oliveira, E. C. (2017). Relações entre Estresse, Saúde Mental e Suporte Organizacional em um Hospital de Ensino. *Investigação Qualitativa em Saúde*, 2, 523-528.

Bertolin, R. V., Zwick, E. & Brito, M.J. (2013). Aprendizagem Organizacional Socioprática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista Administração Pública*, 47(2), 493-513.

Bierema, L.L., & Eraut, M. (2004). Workplace-focused learning: perspective on continuing professional education and human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6, 52-68.

Billet, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209-214.

Binkley, N. (1997). Principals' role in policy change: mediating language through professional beliefs. *Journal of Educational Administration*, 35(1), 56-73.

Biron, M. & Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. doi: 10.1002/job.2106.

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

Bjork, R. A.; Dunlosky, J.; & Kornell, N. (2013). Self-Regulated Learning: Beliefs, Techniques, and Illusions. *Annu. Rev. Psychol.*, 64, 417-44.

Bjursell, C., Bergmo-Prvulovic, I., & Hedegaard, J. (2021). Telework and Lifelong Learning. *Front. Sociol.* 6. doi: 10.3389/fsoc.2021.642277.

Borges, L. O. (2001). Crenças do trabalho: diferenças entre acadêmicos e dirigentes de empresas. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 1, 43-67.

Borges, L. O. & Mourão, L. (2013). *O trabalho e as Organizações: Atuação a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed. Borges-Andrade, J. E. (1982). Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, 11(46), 29-39.

Borges-Andrade, J. E. (2006). Avaliação integrada e somativa em TD&E. In J. E.

Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 343-358). Porto Alegre: Artmed.

Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. doi:10.17652/rpot/2019.3.16837.

Borges-Andrade, J. E., & Sampaio, N. S., P. (2019). Aprendizagem e Desenho do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 859-866. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17481.

Bortolozo, A., & Santana, D. D. (2011). Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. *1o Simposio Nacional de Iniciação Científica*.

Boud, D. & Garrick, J. (1998). *Understanding Learning at Work*. London: Routledge.

Boud, D., & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: Communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(5).

Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem e competências nas organizações: Uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(3), 321-342.

Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49.

Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Learning strategies at work, perceived organizational support and professional experience as predictors of the expression of management competencies. In: IWP Conference - Work, Well-being and Performance: New Perspectives for the Modern Workplace. *IWP Conference 2008 Programme*. Sheffield: Institute of Work Psychology - University of Sheffield.

Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. E. (2011). Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS. Impresso)*, 24, 448-457.

Brandão, H. P., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Estratégias de aprendizagem no trabalho. Em K. E. Puente-Palacios & A. L. A. Peixoto (Org.), *Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho* (pp. 121-131). Porto Alegre: Artmed.

- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E. & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração (FEA-USP)*, 47, 523-539.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Puente-Palacios K. E. & Laros, J. A. (2012). Relationships between Learning, Context and Competency: a Multilevel Study. *Brazilian Administration Review*, 9(1), 1-22.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 08-15.
- Brant, S. R. C. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Crenças no Contexto do Trabalho: Características da Pesquisa Nacional e Estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 292-302.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, v. 35, n. 5, p. 307-311.
- Breen, M. P. (1985). The social context for language learning - a neglected situation? *Studies in Second Language Acquisition*, 7, 135-158.
- Brief AP e Weiss HM. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307. 2002.
- Brief, A. P., & Roberson L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717-727.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect at work. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Brito, F. S. (2017). Avaliação da congruência pessoa-ambiente e suas relações com Satisfação no Trabalho e preferência por estilos de liderança. Tese (Tese em Psicologia) – UFBA. Salvador, p. 130.
- Brod, C., 1984. *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Addison Wesley Publishing Company, London, UK.
- Brown, C., Smith, P. R., Arduengo, N. & Taylor, M. (2016). Trusting Telework in the Federal Government. *The Qualitative Report*, 21, 87-101.

Brown, A., Charlwood, A. & Spencer, D. A. (2012). Not all that is might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. *Work, employment and society*, v. 26, n. 6, p. 1007-1018.

Buchholz, R. A. (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 219-227.

Bucater, A. (2016). *Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo.

Bruce, R. & Scott, S. (1994). *The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: a model of individual innovation in the workplace*. Louisville.

Bueno E. Q. & Salvagni, J. (2016). A aprendizagem organizacional e o autodesenvolvimento no âmbito do teletrabalho. *Revista Raunp*, 8(2), 110-123. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v8i2.1496>.

Buso, I. C. (2017). Avaliação e intervenção na percepção de desenho do trabalho em contexto hospitalar (Monografia de graduação). Faculdade de Psicologia do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Centro Universitário de Brasília.

Caillier, J. G. (2016). Does Satisfaction With Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in US Federal Agencies. *Public personnel management*, 45(3), 284-307. doi: 10.1177/0091026016652424.

Callefi, J. S. (2022). Relações entre Satisfação no Trabalho e Competências dos Trabalhadores em diferentes Culturas Organizacionais. Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

Camillis, P. K, & Antonello, C. S. (2010). Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *Revista de administração Mackenzie*, 11(2), 4-42. doi <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712010000200002>.

Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Ed.). *The changing nature of performance* (pp. 399-429). San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt & W. C. Borran (Ed.). *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Lossey-Bass.

Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.

Campion, M. A.; Mumford, T. V.; Morgeson, F. P.; & Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44, 367-390.

Campos, K. C., Duarte, C., Cezar, E., & Pereira, G. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho: Retrato da produção científica na última década. *Psicologia: Ciência & Profissão*, 31(4), 702-717. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932011000400004>.

Campos, S. A. P., Estivaleta, V. F. B. & Löbler, M. L. (2011). Suporte Social no Trabalho, Suporte Organizacional e Comprometimento: Um Estudo com Professores da Rede Municipal de Ensino. In: *XXXV Encontro da EnPAD*, 1-17.

Campos, C. V. A. & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro*, 42(2), 347-368.

Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.

Cardoso, B. B. (2018). Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na diretoria de benefícios do instituto nacional do seguro social (Trabalho de conclusão de curso para obtenção do grau de especialista em Gestão Pública). Escola Nacional de Administração Pública.

Carlotto M, Câmara S. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *Psico-USF*. 2008; 13( 2):203-10.

Carrasco, T. S. & Silva, F. M. (2017). Informal learning at work context: a meta-study of brazilian scientific production. *Revista de Administração Mackenzie-RAM (Mackenzie Management Review)*, 18(4), 137-163. doi: 10.1590/1678-69712017/administracao.v18n4p137-163.

Casey, C. (1999). The changing contexts of work. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), *Understanding learning at work* (pp.15-28). London: Routledge.

Cavazotte, F. S. C. N., Moreno Jr. V. A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Rev. Adm. Pública*, 49(6):1555-1578 . doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612136534>.

Ceribeli, H. B. & Rocha, G. B. S. (2019). Uma análise da relação entre flexibilização do

- trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. *Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza*, 25(1), 1-14. doi: 10.5020/2318-0722.2019.7420.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2006). Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment – an empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 6(1), 201-207.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
- Chaves, A. B. (2007). Estratégias de aprendizagem no trabalho em contexto de mudança organizacional. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Brasília.
- Chiou, H. J., Chou, J. & Lin, P. F. (2010). Validation of the Work Design Questionnaire and latent class analysis of work structure. *測驗學刊*, 57, 139-179.
- Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 21, 463-477.
- Closs, L. Q. & Antonello, C. S. (2011). Ampliando as fronteiras da educação gerencial: é possível uma reflexão crítica? In C. S. Antonello & A. S. Godoy (Orgs.). *Aprendizagem organizacional no Brasil* (pp. 399-439). Porto Alegre: Bookman.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Codes, A. L. M. (2005). Modelagem de equações estruturais: Um método para análise de fenômenos complexos. *Caderno CRH*, 18(45), 471-484.
- Código do Trabalho Português*. (2009, 12 de fevereiro). Recuperado de [http://www.unl.pt/sites/default/files/codigo\\_do\\_trabalho.pdf](http://www.unl.pt/sites/default/files/codigo_do_trabalho.pdf).
- Coelho Junior, F. A. (2004). Avaliação de treinamento a distância: suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. (Dissertação de Mestrado) Universidade de Brasília.
- Coelho Junior, F. A. (2009). Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível. (Tese de Doutorado) Universidade de Brasília.
- Coelho Júnior, F. A., Abbad, G. & Todeschini, K. (2005). Construção e Validação de uma Escala de Suporte à Aprendizagem no Trabalho em uma Instituição Bancária Brasileira. *Psicologia (Florianópolis)*, 5, 167-225.
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008) Uso do conceito de aprendizagem

em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, 18(40), 221-234. doi <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>.

Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2011a). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16(2), maio-agosto, 111-120.

Coelho Junior, F. A. & Borges-Andrade, J. E. (2011b). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF (Impresso)*, 16, 135-142.

Coelho Junior, F. A. & Mourão, L. (2011). Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *Rev. Adm. Mackenzie*, 12(6), 224-253.

Coelho Junior, F. A., Rodrigues, D. A., Fogaca, N., Teixeira, J. A. & Richter, L. D. (2017). Empirical relationships between support to informal learning, professional competences and human performance in a Brazilian public organisation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14, 90-108.

Coenen, M. & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.

Colley, L., & Williamson, S. (2020). *Working during the Pandemic: From resistance to revolution?*, Australian Capital Territory: UNSW Canberra Public Service Research Group and CQUniversity.

Collins, A. M., Cartwright, S. & Hislop, D. (2013). Homeworking: Negotiating the Psychological Contract. *Human Resource Management Journal*, 23, 211-225. doi: [10.1111/j.1748-8583.2012.00200.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00200.x).

Collins, A. M., Hislop, D. & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technol Work Employ*, 31(2), 161-75. doi: [wiley.com/10.1111/ntwe.12065](https://doi.org/10.1111/ntwe.12065).

Conlon, T. J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28(2/4), 283-295.

*Consolidação das Leis do Trabalho*. (1943, 01 de maio). Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm).

Cordery, J. & Parker, S. K. (2007). Work organization. In P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 187–209). Oxford: Oxford University Press.

Cortez, P. A.; Zerbini, T.; Veiga, M. da S. (2019). Práticas Humanizadas de Gestão de Pessoas e Organização do Trabalho: Para Além do Positivismo e do Dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde (Online)*, 17, 1-23. doi <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215>.

Cortez, P. A.; Zerbini, T.; Veiga, M. da S. (2019). Work Context and Burnout: Confirmation of Moderators from Meta-analysis Evidence. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19, 755-761. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17499.

Costa, I. S. A. (2004). Teletrabalho: Subjugação e Construção de Subjetividades. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais Eletrônicos*. Paraná: ANPAD.

Costa, S. A. C. (2013). Controle em novas formas de trabalho: o teletrabalho e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(3), 463-474.

Costa, C. G. (2014). Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Potiguar – UnP.

Costa, C. G. & Brito, L.(2017). Aprendizagem no trabalho: uma análise da percepção de gestores públicos. *HOLOS*, 33(02), 393-408. doi: 10.15628/holos.2017.14643.

Coyle-Shapiro, J. A. M. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.

Craig, L. & Churchill, B. (2020). Dual-earner parent couples work and care during COVID-19. *Gender, Work & Organization*, 28, 66-79. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>.

Cruz, C. (2014). *Job Design, fatores que influenciam o bem-estar na organização* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Cunningham, J. & Hillier, E. (2013). Informal learning in the workplace: key activities and processes. *Education and Training*, 55(1), 37-51.

Dahik, A., Lovich, D., Kreafler, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, L., & Wenstrup, J. (2020). What 12,000 employees have to say about the future of remote work. *Boston Consulting Group*, 1-12. Recuperado de <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>.

Dashtipour, P. & Vidallet, B. (2017). Work as affective experience; the contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. *Organization*, v. 24, n. 1, p. 18-35.

Davey, M. (2012). Top of worry list: Work, work, work, work. *The Sydney Morning Herald*. Recuperado de <https://www.smh.com.au/lifestyle/top-of-worry-list-work-work-work-20120504-1y47u.html>.

Davis- Blake A., Pfeffer J. Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy Management Journal*. 1989; 14, 385-400.

Dawley, D., Houghton J. D & Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.

Day, N. (1998). Informal learning gets results. *Workforce*, 77(6), 30-36.

De Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujanpää, M. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1423–1446. <https://doi.org/10.1037/apl0000495>

De Filippis, E., Impink, S., Singell, M., Polzer, J., & Sadun, R. (2020). *Collaborating during Coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work*. (NBER WORKING PAPER SERIES). doi: 10.3386/w27612.

*Decreto n° 99.350*. (1990, 27 de junho). Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) define sua estrutura básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República.

Dejours, C.; Abdoucheli, E. & Jayet, C. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo-SP: Editora Atlas SA.

Dejours, C. (2012). *Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução*. Revista Psicologia em Estudo-UEM, v.17, n.3. Traduzido por Gustavo A. Ramos Mello Neto.

Dejours, C. (2015). *A loucura do trabalho: estudo de psicologia do trabalho*. 6ª edição. São Paulo: Cortez.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Deng, H., Guan, Y., Bond, M. H., Zhang, Z. & Hu, T. (2011). The Interplay Between Social Cynicism Beliefs and Person–Organization Fit on Work-Related Attitudes Among Chinese Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 160-178.

- Derbis, R & Jasinski, A. (2018). Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement. *Cogent Psychology*, v.5, p.1-16.
- Detting, L. J. (2017). Broadband in the Labor Market: The Impact of Residential High-Speed Internet on Married Women's Labor Force Participation. *ILR REVIEW*, 70(2), 451-482. doi: 10.1177/0019793916644721.
- Dias, A. P. P. (2008). *Relação entre o Suporte Organizacional e a Satisfação com o Trabalho: o Papel Mediador da Facilitação Trabalho-Família* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da educação, Universidade de Lisboa.
- Diener, E. & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 5, n. 1, p. 1-31.
- Diogénes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R. & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Rev. Serv. Público Brasília*, 67(2) 147-172.
- Donnelly, N. & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61. doi: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>.
- DuBrin, A. J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress. *Psychological Reports*, 68(3\_suppl), 1223–1234. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.3c.1223>
- Dussault, J., Bouchard, P., & St-Jacques, S. (2018). *Revue systématique sur les effets du télétravail chez les gestionnaires : Outil d'aide à la décision pour le réseau de la santé et des services sociaux*. (Relatório de Avaliação das tecnologias e modos de intervenção), Quebec, Canadá.
- Dutra, J. S. (2011). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job Characteristic Beliefs and Personality as Antecedents of Subjective Person–Job Fit. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 193-226.
- Elovainio, M. (2000). Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. *Journal of Occupational Health Psychology*. v. 5, n. 2, p. 269-277.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Ekberg, K., Pransky, G. S., Besen, E., Fassier, J. B., Feuerstein, M., Munir, F. & Blanck, P. (2016). New Business Structures Creating Organizational Opportunities and Challenges for Work Disability Prevention. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 26(4), 480-489. doi: 10.1007/s10926-016-9671-0.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T. & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: how managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 1-17.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Estivaletes, V. F. B., Andrade, T., Faller, L. P., Stefanan, A. A. & Souza, D. L. (2016). Suporte Social e Suporte Organizacional como antecedentes do bem-estar no trabalho: a Perspectiva de colaboradores de uma empresa de logística ferroviária. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(2), 31-56. doi: 10.15600/1679-5350/rau.v14n2p31-56.
- Estrada, M. M. P. (2013). Vantagem e desvantagem do teletrabalhador. Recuperado de <HTTP://www.youtube.com/watch?v=zLZZSG4jeZ0>.
- Evans, J. R. & Ford, M. (2001). Baldrige assessment and organizational learning: the need for change management. *Quality Management Journal*, 8(3), 9-25.
- Eversole, B. A. W., Gloeckner, G., & Banning, J. H. (2007). Understanding differential organizational responses to work/life issues: The role of beliefs and decision-making styles of chief executive officers. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 259-273.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2020). *Living, working and COVID-19: First findings*. Dublin, (IE): Autor.
- European Trade Union Confederation (2002). *Framework agreement on telework*. Brussels: ETUC.
- Eurostat (2020). *How usual is it to work from home?*. European Commission. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>.
- Family Liaison Office. (2015). Recuperado de <https://www.state.gov/m/dghr/flo/>.
- Faria, J. L. F. (2020). *Desenho do Teletrabalho: percepções e práticas*. (Dissertação de

Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Felstead, A. & N. Jewson (2000). *Work at Home. Towards an Understanding of Homeworking*. London: Routledge.

Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 4(1-2), 241-264.

Fenner, G. H. & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63-82.

Fernández Ríos, M., San Martín, R. & De Miguel, J. (2008). Dimensiones básicas en el diseño del trabajo: Nuevos aportes a la flexibilidad funcional. *Psicothema*, 20, 773-779.

Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M. & Vieira, A. M. (2014). Impacto da Percepção de Suporte Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional Afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162.

Ferreira, M. L. C. B. & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67.

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>.

Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.

Fincato, D. P. (2006). Teletrabalho: uma análise juslaboral. In: G. Sturmer (Org), *Questões controvertidas de Direito do Trabalho e outros estudos*. Porto Alegre: do Advogado.

Fincato, D. (2016). A regulamentação do Teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. *RJLB*, 2(2), 365-396.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Recuperado de <http://people.umass.edu/ajzen/f&a1975.html>.

Flach, L. & Antonello, C. S. (2011). Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. *Cadernos EBAPE. BR*, 9(1), 155-175. doi <http://dx.doi.org/10.1590/S1679->

39512011000100010.

Fleury, L. F. O., Formiga, N. S., Souza, M. A. & Souza, M. A. F. (2017). Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. *Psicologia em Pesquisa, 11*(1), 1-10. doi: 10.24879/201700110010033.

Flório, A. F. M. R. (2005). *Teletrabalho: um estudo das percepções do teletrabalhador* (Dissertação de Mestrado) Centro Universitário Nove de Julho-UNINOVE.

Fogaça, N. (2014). “*Trabalhador feliz é mais produtivo?*” *A relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília.

Fogaça, N. & Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR, 13*(4), 759-775. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>.

Fonner, K. L. & Stache L. C. (2012). All in a Day’s Work, at Home: Teleworkers’ Management of Micro Role Transitions and the Work-Home Boundary. *New Technology, Work and Employment 27*, 242–257.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research, 38*(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>

Fonseca, S. S. (2016). *Percepção de Suporte Organizacional: Influência no Compromisso Organizacional* (Dissertação de Mestrado) Universidade Europeia.

Fonseca, R. L. A. & Pérez-Nebra, A. R. (2012). A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 15*(2).

Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H., & Whiteman, J. (2020). *Managing employees during the COVID-19 pandemic: Flexible working and the future of work*. (Relatório de projeto, Birmingham: University of Birmingham.

Ford, H. (1925). *Minha vida e minha obra*. São Paulo: Graphico Editora Monteiro Lobato.

Formiga, N., Fleury, L. F. O. & Souza, M. A. (2014). Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia, 5*(2), 60-76.

Formiga, N. S., Freire, B. G. O., Batista, P. F. A. & Estevam, I. D. (2017). Suporte Organizacional e Autoestima em funcionários de organizações públicas e privadas no Brasil. *PSICOLOGIA.PT 1*, 1-15.

Fraser, T. M. (1996). Work, fatigue, and ergonomics. In: INTRODUCTION to industrial ergonomics: a textbook for students and managers (online). Toronto: Wall and Emerson. Available from: <http://www.wallbooks.com/source/fraser.htm>.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 97-113). Porto Alegre, RS: Artmed.

Freitas, I. A. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional. *RAE (Impresso)*, 44(3), 44-56.

Frese, M. (2008). The changing nature of work. In N. Chmiel (Org.) *An introduction to work and organizational psychology*. Oxford, UK: Blackwell.

Fried, Y., Levi, A. S. & Laurence, G. (2008). Motivation and job design in the new world of work. In: C. Cooper, C. Cartwright (Eds.) *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (pp. 586–611). Nueva York: Oxford University Press.

Fulton, C (2002). Information control in the virtual office: preparing intermediaries to facilitate information exchange in the home work environment. *New Library World*, 103(6).

Gagné, R. M., & Medsker, K. L. (1996). *The conditions of learning: Training applications*. Belmont, CA: Thompson Learning.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Metaanalysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. 1ª edição. São Paulo: Ideias & Letras.

Gerber, R. (2006). Learning and Knowing in Workplaces: how do people learn in their work. In: G. Castleton, R. Gerber & H. Pillay (Orgs) *Improving workplace learning: emerging international perspectives* (pp. 35-45). New York: Nova Science Publishers.

- Gleeson, B. (2020). 13 tips for leading and managing remote teams. *Revista Forbes*.
- Golden, T. D. & Raghuram, S. (2010). Teleworker Knowledge Sharing and the Role of Altered Relational and Technological Interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-1085.
- Godoy, L. de (2019). *Satisfação no teletrabalho: Construção de um instrumento de avaliação da satisfação de teletrabalhadores*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Godoy, A. S. & Antonello, C. S. (2011). Cartografia da Aprendizagem Organizacional no Brasil. In C. S. Antonello, A. S. Godoy (Orgs.). *Aprendizagem organizacional no Brasil* (pp. 51-77). Porto Alegre: Bookman.
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed.
- Gondim, S. M. G., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In L. O. Borges, L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia* (pp. 343-374). Porto Alegre: Artmed.
- Gouveia, V. V.; Fonsêca, P. N.; Lins, S. L. B.; Lima, A. V.; & Gouveia, R. S. V. (2008). Escala de bem-estar afetivo no trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(3), 464-473. doi: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000300015>.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M., Fried, Y. & Juillerat, T. (2010a). Work matters: job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K. & Frese, M. (2010b). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145-157.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 317-375.
- Grant, C.A., Wallace, L.M., & Spurgeon, P.C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and worklife balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.

Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, v. August, p.51-63.

Green, K. P. (2010). Should the Government Expand Telework? *American Enterprise Institute for Public Policy Research*. Recuperado de <https://www.aei.org/publication/should-the-government-expand-telework>.

Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychol J.* 17(2), 87-111. doi: doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/mgr0000014.

Gregolin, M. R. P.; Patzlaff, A. C.; Patzlaff, P. M. G. (2021). Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. *Emancipação*, 11(1), 59-71.

Grisci, C. L. I. & Cardoso, J. (2014). Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(4), 851-865.

Guimarães, T. A. (2004). Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. *Rausp*, 39(3), 231-241.

Hackman, J. R. (1981). Sociotechnical systems theory: A commentary. In A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (pp.76-87). Nueva York: Wiley.

Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Reading.

Haemer, H. D. (2017). *Aprendizagem (in)formal de profissionais alemães no Brasil e brasileiros na Alemanha*. (Dissertação de Mestrado) Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Hager, P. (2012). Informal learning: everyday living. In: P. Jarvis & M. Watts (Orgs.) *The Routledge International Handbook of Learning* (pp. 207-215). USA: Routledge.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise*

*multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Hand, K., Baxter, J., Carroll, M., & Budinski, M. (2020). *Families in Australia survey: Life during COVID-19* (Relatório no. 1: Early findings). Austrália: Australian Institute of Family Studies.

Harrington, S. S., & Walker, B. L. (2004). The effects of ergonomics training on the knowledge, attitudes, and practices of teleworkers. *J. Safety Res.*, 35(1), 13-22.

Harris, C. & Daniels, K. (2005). Daily Affect and Daily Beliefs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 415-428.

Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*. v. 11, n. 2, p. 12-28.

Harrison, D. A., Johns, G. & Martocchio, J. J. (2000). Changes in technology, teamwork, and diversity: new directions for a new century of absenteeism research. *Res. Personnel Hum. Res. Manage*, 18, 43-92.

Harteis, C., Gruber, H. & Hertrampf, H. (2010). How Epistemic Beliefs Influence e-Learning in Daily Work-life. *Journal of Educational Technology & Society*, 13(3), 201-211.

Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D. & Mandagie, Y. R. O. (2018). The analysis, transformational leadership style, work ethic, work satisfaction and good governance. *Jurnal Manajemen*, v. 22, n. 3, p. 395-408.

Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*, 8(3), 37-52. doi: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.P37-52.601>.

Henne, D.; & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*. v. 20, p. 221-240.

Hetzner, S., Heid, H. & Gruber, H. (2015). Using workplace changes as learning opportunities: Antecedents to reflection in professional work. *Journal of Workplace Learning*, 27(1), 34-50.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.

Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': Contradictory implications for work e life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454 – 476. doi: 10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x.

- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3).
- Hjálmsdóttir, A., & Bjarnadóttir, V. (2020). “I have turned into a foreman here at home”: Families and work-life balance in times of COVID-19 in a gender equality paradise. *Gender, Work and Organization*, 28(1), 268-83.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2006). The Interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.
- Holman, D., Epitropaki, O. & Fernie, S. (2001). Understanding learning strategies in the workplace: A factor analytic investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 675-682.
- Holzmann, L. (2011). Trabalho a domicílio. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (pp. 437-440). Porto Alegre: Zouk.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Hynes, M. (2016). Developing (tele)work? A multi-level sociotechnical perspective of telework in Ireland. *Research In Transportation Economics*, 57, 21-31. doi: 10.1016/j.retrec.2016.06.008.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. doi:10.1016/j.lrp.2004.03.004.
- Illeris, K. (2003). Learning, Identity and Self-Orientation in Youth. *Young. Nordic Journal of Youth Research*, 11(4), 357-76.
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*, 16(8), 431-441. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13665620410566405>.
- Illeris, K. (2007). *How We Learn: Learning and Non-learning in School and Beyond*. London/New York: Routledge.
- Illeris, K. (2011). Workplace and Learning. In: M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor, (Eds.). *The Sage Handbook of Workplace Learning* (pp. 32-45). Sage: London.
- Illeris, K. (2013). Uma compreensão abrangente sobre a aprendizagem humana. In: R. Illeris (Org.). *Teorias contemporâneas da aprendizagem* (pp.15-30). Porto Alegre: Penso.

Iometrics (2020). *Global work-from-home experience survey*. Disponível em <https://globalworkplaceanalytics.com/global-work-from-home-experience-survey>.

Jaccoud, D. R. (2016). Os Aspectos Sociais e o Desempenho nos funcionários da SEDF (Artigo de Graduação). Faculdade de Ciências da Educação e da Saúde – FACES.

Jaccoud, D. R. & Queiroga, F. (2017) Aspectos Sociais e Desempenho no Trabalho de Funcionários da Educação Pública: Um estudo sobre o desenho do trabalho (Monografia de Graduação). Faculdade de Ciências da Educação e Saúde, Centro Universitário de Brasília.

Jacob, R. L. & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, 8(2), 133-150.

Jamil, A. C. (2004). *O teletrabalho e a significação do espaço na constituição da competência e gestão da carga de trabalho: um estudo das interações na atividade dos analistas de dossiês de processos habitacionais numa instituição bancária*. (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Minas Gerais.

Janissek, J., Peixoto, A. L. A., Cerqueira, A., & Santos, E. C. (2014). Características centrais definidoras de uma gestão universitária inovadora: A visão de gestores de uma universidade pública brasileira. In: *XIV Colóquio Internacional de gestão universitária - CIGU: A gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade*. Florianópolis.

Jankavski, A. (2021, 06 de setembro). Brasileiros querem manter home office, mas temem excesso de trabalho, diz estudo. *CNN Brasil*. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/maioria-aprova-o-home-office-mas-ha-preocupacao-com-excesso-de-trabalho/>.

Jardim, C. C. S. (2003). *O teletrabalho e suas atuais modalidades*. São Paulo: Ltr.

Jarupathirun, S. & Gennaro, M. D. (2018). Factor of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. *International Journal of Technology*, v. 7, p. 1460-1468.

Jayarathne, S., Himle, D., & Chess, W. A. (1988). Dealing with work stress and strain: Is the perception of support more important than its use? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 191-202.

Jesus, N. C. C. (2018). Desenho do trabalho: analisando suas relações com engajamento no trabalho e comprometimento organizacional em uma instituição pública de ensino

superior. (Dissertação de Mestrado) Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia.

Jesus, N. C. C., Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2019). Desenho do trabalho: caracterização do fenômeno e análise de suas relações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 734-743. doi: 10.17652/rpot/2019.4.17346.

Jex, S. M. & Bliese, P. D. (1999). Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 349-361.

Jorgensen, C. H. & Warring, N. (2000). Workplace learning and learning environments. In *Proceedings of the Working Knowledge: Productive learning at work Conference*. Sydney, AU.

Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. doi: 10.1146/annurevpsych-120710-100511.

Junior, I. F. B. & Silva, J. M. (2015). Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. *R. Dir. Gar. Fund., Vitória*, 16(2), 29-56.

Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.

Leopold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A. & Jiménez, P. (2018). The efficient measurement of job satisfaction: facet-items versus facet scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v.15, p. 1-19.

Locke EA. Job satisfaction. In: Gruneberg M, Wall T (edit). *Social psychology and organizational behaviour*. New York: John Wiley & Sons; 1984. p.93-117.

Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., & Moen, P. (2019). Involuntary vs. Voluntary flexible work: Insights for scholars and stakeholders. *Community, Work and Family*, 22(4), 412-442.

Kalidass A. & Bahron, A. (2015). He Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82-89.

Karau, S. J. & Elsaid, A. M. M. K. (2009). Individual differences in beliefs about groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13(1), 1-13.

Katou, A. A., Budhwar, P. S., Woldu, H. & Al-Hamadi, A. B. (2010). Influence of ethical beliefs, national culture and institutions on preferences for HRM in Oman. *Personnel Review*, 39(6), 728-745.

Kerman, K., Korunka, C., & Tement, S. (2022). Work and home boundary violations during the COVID-19 pandemic: The role of segmentation preferences and unfinished tasks. *Applied Psychology: An International Review*, 71(3), 784–806. <https://doi.org/10.1111/apps.12335>

Kim, S. N. (2017). Is telecommuting sustainable? An alternative approach to estimating the impact of home-based telecommuting on household travel. *International Journal of Sustainable Transportation*, 11(2), 72-85. doi: 10.1080/15568318.2016.1193779.

Kim, H. & Suh, C. J. (2017). Are Managers Making the Right Choice? IT Investment for Smart Work. *Journal of Cases on Information Technology*, 19(2), 44-54. doi: 10.4018/JCIT.2017040104.

Kim, H. N., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2016). Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 133-152. doi: <https://doi.org/10.7819/rbgn.V0i0.2999>.

Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79.

Kruger, H. (2004). Cognição, estereótipos e preconceitos sociais. In: M. O. Lima & M. E. Pereira (Orgs.) *Estereótipos, Preconceitos e Discriminação: perspectivas teóricas e metodológicas*. Salvador, EDUFBA.

Ladd, D. & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: the role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028-2049.

Lapierre, L. M., van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. W., & Kluwer, E. S. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822.

Laros, J. A. (2004). O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: L. Pasquali (Org.). *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis: Vozes.

Larson, W. & Zhao, W. H. (2017). Telework: urban form, energy consumption, and greenhouse gas implications. *Economic Inquiry*, 55(2), 714-735. doi: 10.1111/ecin.12399.

Laurin, K., Fitzsimons, G. M., & Kay, A. C. (2011). Social disadvantage and the self-regulatory function of justice beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(1), 149-171.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E. & Eaton, S.C. (2009). Supervisory Approaches and Paradoxes in Managing Telecommuting Implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827.

Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éd. d'Organisation.

Le Clus, M. (2011). Informal Learning in the workplace: a review of the literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(2), 355-373.

Lee, Y. J. & Roth, W. M. (2007). The individual collective dialectic in the learning organization. *The Learning Organization*, 14(2), 92-107.

Lei n° 8.029. (1990, 12 de abril). Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8029cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8029cons.htm).

Lei n° 8.112. (1990, 11 de dezembro). Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm).

Lei n° 12.551. (2011, 15 de dezembro). Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm).

Lei n° 1.221. (2008, 16 de julho). Recuperado de [http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Lists/Leyes/ley\\_1221\\_2008.pdf#search=teletrabajo](http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Lists/Leyes/ley_1221_2008.pdf#search=teletrabajo).

Leite, A. L.; Lemos, D. C. & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3). doi: <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>.

Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A. & Jiménez, P. (2018). The efficient measurement of job satisfaction: facet-items versus facet scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v.15, p. 1-19.

Leung, L. & Zhang, R. W. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396. doi: 10.1016/j.tele.2016.06.001.

Lima, C. F. de. (2017). Comprometimento organizacional: correlatos valorativos e organizacionais. Tese (Tese em Psicologia Social) – UFPB. João Pessoa.

Lindén, A. & Oljemark, S. (2018). *Managing Telework: Investigating Possibilities of Telework for Modern Organizations* (Degree project in the field of technology materials design and engineering and the main field of study industrial management). Kth royal institute of technology.

- Lister, K. & Harnish, T. (2009). *Undress for success*. New Jersey: John Willey & Sons.
- Liu, T., Zeng, X., Chen, M. & Lan, T. (2019). The harder you work, the higher your satisfaction with life? The influence of police work engagement on life satisfaction: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, v. 10, p. 1-11.
- Livingstone, D. W. (2000). Exploring the icebergs of adult learning: findings of the first Canadian Survey of Informal Learning Practices. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, 3(2), 49-72.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*. v. 4, n. 4, p. 309-336.
- Loiola, E., Nêris, J. S. & Bastos, A. V. B. (2016). Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho* (pp. 114-136). Porto Alegre: Artmed.
- London, M. & Sessa, V. I. (2007). The development of group interaction patterns: how groups become adaptive, generative and transformative learners. *Human Resource Development Review*, 6(4), 353-376.
- Lopes, J. M., & Mourão, L. (2010). Crenças acerca do sistema de treinamento: a predição de variáveis pessoais e funcionais. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 27, 197-206.
- Ludwig, N. C. (2013). Reconhecimento e percepção de suporte organizacional: um estudo entre trabalhadores dos serviços compartilhados regional norte e nordeste da Petrobras (Dissertação de Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Malcolm J., Hodkinson, P. & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 131-318.
- Mamona, K. S. (2012, 02 de fevereiro). Empresa que adere ao trabalho remoto tem indicador de trabalho positivo. *Infomoney*. Recuperado de:

<https://www.infomoney.com.br/carreira/noticia/2330122/empresa-que-adere-trabalho-remoto-tem-indicador-trabalho-positivo>.

Mann, S., Varey, R. & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7).

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17.

Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.

Marsh, K. & Musson, G. (2008). Men at work and at home: managing emotion in telework. *Gender, Work and Organization*, 15(1), 31-48.

Marsick, V. J. & Volpe, M. (1999). M. The nature of and need for informal learning. In: V. J. Marsick & M. Volpe (Eds.). *Advances in developing human resources: informal learning on the job* (pp. 1-9). Baton Rouge: Academy of Human Resources Development.

Marsick, V., & Watkins, K. (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25-34. doi <http://dx.doi.org/10.1002/ace.5>.

Marsick, V. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

Marsick, V. J., Watkins, K. E., Cahallan, M. W. & Volpe, M. (2006). *Reviewing theory and research on informal and incidental learning*. In: Meeting of the Academy of Human Resource Development, Columbus, OH.

Marsick, V. J. & Yates, J. L. (2012). Informal Learning and Complex Problem Solving of Radiologic Technologists Transitioning to the Workplace. In: H. Hou (Org.). *New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned* (pp. 171-194). Croatia: InTech.

Martin, B. H. & Macdonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7).

Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6,

59-78.

Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J. & Luiscarnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21, 7-31. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810847011>.

Martinez, M. C. (2002). As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martins, M. C. F. (1984) *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Brasília.

Martins, L. B., & Zerbini, T. (2015). Evidências de validade de instrumentos de reações no ensino superior à distância. *Estudos e Pesquisas em Psicologia (Rio de Janeiro)*, 15(1), 116-134.

Martins, L. B.; Zerbini, T.; & Medina, F. J. (2019). Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 35, 27-37.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>.

Matitz, Q. R. S. & Bulgacov, S. (2011). O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. *RAC*, 15(4), 580-607.

Matthews, J. H., & Candy, P. C. (1999). New dimensions in the dynamics of learning and knowledge. In D. Boud & J. Garrick (Eds.), *Understanding learning at work* (pp. 47-64). London: Routledge.

McCormick, C. B. (2003). Metacognition and learning. In: W. M. Reynolds & G. E. Miller (Orgs.). *Handbook of Psychology*. Educational Psychology.

Medeiros, C. R. G., Junqueira, A. G. W., Schwingel, G. I. C., Jungles, L. A. P. & Saldanha, O. M. F. L. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência e Saúde Coletiva*, 15(1), 1521-1531.

Meichior, M., Niedhammer, I., Berkman, L.F., & Goldberg, M. (2003). Do psychosocial work factors and social relations exert independent effects on sickness absence? A six

year prospective study of the GAZEL cohort. *Journal of Epidemiology e Community Health*, 57(4), 285-299.

Mello, A. A. A., Santos, S. A., Kuniyoshi, M. S., Gaspar, M. A., & Kubo, E. K. M. (2014). Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. *Revista de Administração da UFSM*, 7(3), 373-388. doi: 10.5902/198346598794.

Meneses, P. P. M. (2007). Treinamento e desempenho organizacional: Contribuição dos modelos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais. *Análise*, 18, 180-199.

Meneses, P. P. M., & Abbad, G. (2003). Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 185-204.

Meneses, P. P. M., & Abbad, G. d. S. (2010). Construção e validação de um instrumento para avaliar auto-eficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23, 121-130.

Meneses, P. P. M., Abbad, G., Zerbini, T., & Lacerda, E. (2006). Medidas de características da clientela em avaliação de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 422 – 442). Porto Alegre: Artmed.

Menezes, E. A. C., Guimarães, T. A. & Bido, D. S. (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (Dloq) no contexto brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(2), 4-29.

Meneses, P. P. M.; Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.

Mensah, A. O. (2019). Does culture play a role at work? Examining the relationships among sociocultural values, job satisfaction, and social support as a mediator. *SAGE Open*, p.1-10

Messenger, J. C. & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology Work and Employment*, 31(3), 195-208. doi: 10.1111/ntwe.12073.

Microsoft (2021). *The next great disruption is hybrid work – Are we ready?*. Microsoft. Disponível em <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>.

Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E., (2021). *Telework before the*

*COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU* (Relatório OECD Productivity Working). Paris, FR: OECD Publishing.

Miles, J. & Shevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: a guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.

Milligan, C., Fontana, R. P., Littlejohn, A. L., & Margaryan, A. (2015). Self-regulated learning behaviour in the finance industry. *Journal of Workplace Learning*, 27(5), 387–402. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-02-2014-0011>.

Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.

Miranda, D. M. O. & Bezerra-Lima, G. L. (2017). *Características das Relações Sociais, Condições do Ambiente de Trabalho e a Autopercepção do Desempenho: Um Estudo na Unidade de Internação de Planaltina-DF*. (Artigo entregue como requisito de avaliação da disciplina de Produção de Artigo). Faculdade de Ciência da Educação e Saúde, Centro Universitário de Brasília.

Misoczky, M. C. (2006). Sobre o centro, a crítica e a busca da liberdade na práxis acadêmica. *Cadernos EBAPE. BR.* 4(3), 1-13. doi <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000300002>.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.

Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45. doi: 10.17652/rpot/2017.1.12246.

Moraes, V. V. & Borges-Andrade, J. E. (2010). Aprendizagem Relacionada ao Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 112-128.

Moreira, M. A. (2011). *Teorias de Aprendizagem*. São Paulo: EPU.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578-595. doi:10.1108/02683941011056941.

Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, (Vol 20: Industrial and organizational psychology, pp. 423-452). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 6, 1321-1339.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 27, pp. 39-92). Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- Mori, T., & Hayashi, H. (2020). Difficulties in introducing telework for Japanese companies as seen from business culture. *Nomura Research Institute (NRI) Group Urgent Proposals Regarding Measures for Covid -1*, 31.
- Mourão, L. & Marins, J. (2010). Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas? *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 20, 187-196.
- Mourão, L., Porto, J. B. & Puente-Palacios, K. (2014). Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. *Psico-USF*, 19(1), 73–85. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712014000100008>.
- Nankervis, A. R., & Compton, R. L. (2006). Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101.
- Neto, V. L. C. & Moura, G. L. (2017). Instrumentalização da autonomia no trabalho: contribuições e reflexões. In: *XX SEMEAD Seminários em Administração*.
- Neves, C. M. C. (2019). Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software. Dissertação Mestrado em Economia e Gestão da Inovação. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- Nicholson, J. D., & Wong, Y.-Y. (2001). Culturally based differences in work beliefs. *Management Research News*, 24(5), 1-10.
- Nilles, M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. São Paulo: Futura. 1997.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing Telework: strategies to manage the virtual workforce*. Nova York: John Willey & Sons.
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R. Ribeiro, A. F. & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

*Behavior*, 1(1), 245–275.

Noe, R. A., Tews, M. J. & Marand, A. D. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 327-335.

Nogueira, R. A. & Odélius, C. C (2015). Aprendizagem: Evolução no contexto das teorias organizacionais. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), 3-18.

Nogueira, P. R. & Pasquali L. (1981) Satisfação no trabalho – construção de um instrumento. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 33, 3-18.

O2 Business (2021). *Creating a dynamic workforce: Empowering employees for productivity and growth*, O2 Business. Disponível em <https://www.o2.co.uk/business/why-o2/insights/dynamic-working>.

O’driscoll, M. P.; & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*. v. 140, n. 2, p. 151-159.

Oliveira, D.P.R. (2009). *Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial*. (18ª ed.). São Paulo: Atlas.

Oliveira, H. F. (2010). *Aprendizagem, competências e desempenho individual no trabalho*. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília.

Oliveira, K. L., Boruchovitch, E., & Santos, A. A. A. (2009). Estratégias de aprendizagem e desempenho acadêmico: evidências de validade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 25(4), 531-536.

Oliveira, M. A. M. & Pantoja, M. J. (2020). Desafios e Perspectivas do Teletrabalho nas Organizações: Cenário da Produção Nacional e Agenda de Pesquisa. *Revista Ciências Adiministrativas*, 26(3). DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9538.

Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R. & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, 3(2), 29-51.

Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBG*, 19(65), 415-431.

Omar, A., Salessi, S. & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n. 5, p. 92–115.

O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., Macdonnell, R., & Kline, T. J. B.

(2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144–162. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x>

Organização Internacional do Trabalho (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

Osorio, R. L. (2015). *A relação entre hábitos de vida saudáveis e não saudáveis e o desempenho humano no trabalho*. (Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração). Universidade de Brasília, Departamento de Administração.

Ozimek, A. (2020). *The future of remote work*. Upwork. Disponível em <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work>.

Owen, C. (2009). Instructor beliefs and their mediation of instructor strategies. *Journal of Workplace Learning*, 21(6), 477-495.

Pancasila, I., Haryono, S. & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance*, v. 7, n. 6, p. 387-397.

Pantoja, M. J. (2004). *Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua: Uma análise multinível*. (Tese de Doutorado não-publicada). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF.

Pantoja, M. J. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(4), 115-138.

Pantoja, M. J. & Borges-Andrade, J. E. (2009). Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. *Revista de Administração Contemporânea (Impresso)*, 3, 41-62.

Park, K., Wilson, M., & Lee, M. S. (2004). Effects of Social Support at Work on Depression and Organizational Productivity. *American Journal of Health Behavior*, 28(5), 444-455.

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.

Parker, S., Knight C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design

Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000106>.

Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 69-93). John Wiley & Sons, LTD: London.

Parker, Van den Broeck & Holman, D. (2014). Work Design Influences: A Synthesis of Multi-Level Factors that Affect The Design of Work. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 1-83. doi: 10.5465/AMBPP.2014.12292symposium.

Parker, S. K. & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. California: Sage Publications.

Parker, S. K. & Wall, T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In: N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 90-109). Londres: Sage Publications.

Parker, S. K., Wall, T. D. & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413-440.

Pasquali, L. (2004). *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis: Vozes.

Pedreira, P. (2000). *O teletrabalho*. São Paulo: LTr, 2000.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M. & Carnicer, M. P. L. (2007). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.

Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593. doi:10.1080/1359432x.2018.1487402.

Pesek, J. G., Raehsler, R. D., & Balough, R. S. (2006). Future Professionals and Managers: Their Attitudes Toward Unions, Organizational Beliefs, and Work Ethic. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1569-1594.

Percival, J. (2011). Telecommuting in higher education: faculty Perceptions of strategic implications for traditional Postsecondary institutions. *Int. J. Management in Education*, 5(2/3), 271-284.

Pereira, V., & Fortes-Ferreira, L. (2013). Características do trabalho e satisfação laboral – o papel do apoio social: o caso de uma empresa do sector automóvel. *Investigação e*

*Intervenção em Recursos Humanos*, 1(1). In: *Atas da IV Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. Setúbal, Portugal.

Pérez-Nebra, A., Sklaveniti, C., Islam, G., Petrović, I., Pickett, J., Alija, M., Bal, P. M., Tekeste, M., Vukelić, M., Bazana, S., & Sanderson, Z. (2021). COVID-19 and the future of work and organisational psychology. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 47(0). DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1854>.

Peters, P. & Heusinkveld. S. (2010). Institutional Explanations for Managers Attitudes Towards Telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107–135.

Plaisier, I., Bruijn, J. G. M., Graaf, R., Have, M., Beekman, A., & Pennin, J. H. (2007) The contribution of working conditions and social support to the onset of depressive and anxiety disorders among male and female employees. *Social Science & Medicine*, 64, 401-470.

Portaria nº 139. (2009, 21 de maio). Recuperado de <http://www.inmetro.gov.br/legislacao/rtac/pdf/RTAC001448.pdf>.

Portaria nº 94. (2013, 04 de setembro). Recuperado de [http://www.mds.gov.br/webarquivos/legislacao/bolsa\\_familia/portarias/2013/portaria\\_94\\_2013\\_averiguacao\\_cadastral.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/legislacao/bolsa_familia/portarias/2013/portaria_94_2013_averiguacao_cadastral.pdf).

Pozo, J. (2002). *Aprendizes e mestres: Nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre, RS: Artmed.

Projeto de Lei nº 2.723. (2015, de 20 de agosto). Recuperado de <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=1672572>.

Puente-Palacios, K. E. & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 57-78.

Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimento*. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Ramani, A., & Bloom, N. (2021). *The donut effect of COVID-19 on cities*. (National Bureau of Economic Research Working Paper). Disponível em <https://www.nber.org/papers/w28876>.

Reatto, D. & Godoy, A. S. (2017). A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades. *READ*, 80(1), 57-88.

Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215-233.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psic.: Teor. e Pesq.* (online). v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-3772-001000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-3772-001000200004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 06 jan. 2006.

Reis, S. & Pissarra, J. (2014). Antecedentes do Comportamento Proativo em Contexto de Trabalho e seus efeitos no Desempenho Profissional. *Journal of Aging & Innovation*, 2(2), 75-94.

Resolução 466. (2012, 12 de dezembro). Recuperado de [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html).

Resolução Administrativa nº 1499. (2012, de 01 de fevereiro). Recuperado de <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/19477>.

Resolução nº 227. (2016, 15 de junho). Recuperado de <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>.

Resolução nº 568. (2016, 08 de dezembro). Recuperado de [http://www.saude.sp.gov.br/resources/ces/homepage/destaques/resolucao\\_568\\_-\\_aprovacao\\_confsaude\\_mulher\\_e\\_vigilancia\\_em\\_saude.pdf](http://www.saude.sp.gov.br/resources/ces/homepage/destaques/resolucao_568_-_aprovacao_confsaude_mulher_e_vigilancia_em_saude.pdf).

Reynaud, P. D. & Todescat, M. (2017). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGE – Revista de Gestão*, 24, 85-96. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.002>.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.

Ribeiro, B. M. S. S. (2021). SAÚDE MENTAL E TELETRABALHADORES: revisão integrativa. *Revista Saúde e Meio Ambiente – RESMA*, 12(02), 127-147.

Rico, R. & Fernández Ríos, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14, 415-425.

Ríos, M. F.; Vielma, R. G. R.; García, J. C. S.; Aravena, M. B.; Vargas, J. D. P.; & Díaz, M. Á. R. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ). *The Spanish Journal of Psychology*, 20(28), 1-30.

Ripamonti, S., Galuppo, L., Provasoli, G., & Benozzo, A. (2020). Unmasking reflexivity in HR managers during the COVID-19 lockdown in Italy. *Frontier*

*Psychology*, 23. doi: <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.588128>>.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall.

Rocha, C. T. M. & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>.

Rodrigues, A. C. B. (2011). *Teletrabalho: A Tecnologia Transformando as Relações de Trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Rodrigues, B. E. (2016). *A relação entre a percepção de suporte à aprendizagem e crenças sobre o sistema de treinamento*. (Monografia). Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de Brasília.

Rohm, R. H. D. & Lopes, N. F. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 332-345.

Rosa, C. G. & Vacovski, E. (2015). Gestão de pessoas no setor público: avaliação de desempenho. *Caderno Gestão Pública*, 7(4), 37-51.

Rosenfield, C. L. & Alves, D. A. (2006). Teletrabalho. In: A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário de Trabalho e Tecnologia* (pp. 304-307). Porto Alegre.

Rosenfield, C. L. & Alves, D. A. (2011). Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *DADOS – Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207-233.

Rottschaefer, W. A. (1978). Cognitive characteristics of belief systems. *American Psychologist*, 33, 89-92.

Rouiller, J. & Goldstein, I. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resources Development Quarterly*, 4, 377-390.

Rozika, W., Dharma, S. & Sitorus, T. (2018). Servant leadership, personnel's job satisfaction: the role of organizational culture and human resources practices. *Academic Journal of Economic Studies*, (4) 2, 120-137.

Ruas, R. (2001) Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: M. T. Fleury & M. Oliveira Junior, (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas.

Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational*

Psychology, 14(1–2), 1–35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>

Rupietta, K., & Beckmann, M. (2018). Working from home. *Schmalenbach Business Review*, 70(1), 25–55. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0043-x>

Russell, D. W., Altmaier, E., & Van Velzen, D. (1987). Job-related stress, social support, and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72, 269-274.

Ryu, J. I., & Kim, K. (2018). The influence of nursing care integration services on nurses' work satisfaction and quality of nursing care. *J Nurs Manag*, 26(8), 1024-1032. doi:10.1111/jonm.12629

Saks, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 7, p. 600-619, 2006.

Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Sampaio, N. S. P., Borges-Andrade, J. E., & Bonatti, C. L. (2018). Aprendizagem no trabalho: pesquisa nas organizações públicas e privadas brasileiras. *Psicologia Desde el Caribe*, 35, 1-21. doi:10.14482/psdc.35.4.158.72.

Sampaio, J. R. (2002). A “dinâmica de grupos” de Bion e as organizações de trabalho. *Psicologia USP*, v. 13, n. 13, p. 277-291, 2002.

Santoro, S. & Bido, D. S. (2017). Estratégias de aprendizagem informal no trabalho utilizadas por gerentes em uma Instituição Financeira Pública. *Rev. Elet. Gestão e Serviços*, 8(1), 1878-1901.

Santos, A., Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2015) Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: the mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), 294-305.

Santos, J. N., & Franco, J. H. S. (2011). Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(4), 190-206.

Sanzi, R. P. (2008). Gestão do desempenho na prática de recursos humanos. Trabalho apresentado no *III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Florianópolis: SBPOT.

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

Sakuda, L. O. & Vasconcelos, F. C. (2005). Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. *O&S*,

12(33), 39-49.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, 20(2), 177-196.

Scholefield, G. & Peel, S. (2009). Manager's Attitudes to Telework. *NewZealand Journal of Employment Relations*, 34(3), 1-13.

Seck, P., Encarnacion, J., Tinonin, C., & Duerto-Valero, S. (2021). Gendered impacts of COVID-19 in Asia and the Pacific: Early evidence on deepening socioeconomic inequalities in paid and unpaid work. *Feminist Economics*, 27(1/2), 117-32.

Serra, J. P. (2010). *O teletrabalho: conceito e implicações*. Recuperado de <http://www.bocc.ubi.pt/>.

Shanock, L. R. & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

Sharit, J., Czaja, S. J., Hernandez, M.A. & Nair, M. A. H. (2009). The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19(5), 457-477.

Silva, S. L. (2004). Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Revista Ciência da Informação*, 33(2), 143-151.

Silva, W. (2008). *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília.

Silva, V. G. (2014). *A gestão do Teletrabalho*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Faculdade de Administração e Economia, Universidade Metodista de São Paulo.

Silva, R. A. F. (2017). *O significado do trabalho para juizes estaduais* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal de Goiás.

Singh, Y. N. A. (2014). *Brasileiros e trabalho em casa: perfil e escolhas do trabalhador*. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Sinval, J. F. P. Occupational health: instruments and models. (2018). Tese (Tese em

Psicologia) – Universidade de São Paulo em cotutela com Universidade do Porto. Ribeirão Preto, p. 252.

Siqueira, M. M. (1978). Satisfação no trabalho. Brasília. [Dissertação] – Universidade de Brasília.

Siqueira, V. T. A. (2010). Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.

Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do Comportamento Organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Ed.). *Medidas do Comportamento Organizacional* (pp. 265-274). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M. & Gomide Junior, S. (2008). Suporte no Trabalho. In: M. M. M. Siqueira (Ed.). *Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 283-286). Porto Alegre: Artmed, 2008.

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades [Sobratt] (2016). Recuperado de: <http://www.sobratt.org.br/>.

Solís, M. S. (2016). Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Acad. Rev. Latinoam. Adm.*, 29(4), 435-49.

Solis, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family. *European Journal of Management and Business Economics*, 26, 21-34. doi:10.1108/EJMBE-07-2017-002

Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being and self-regulation. In: S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (pp.405-425). Great Britain: John Wiley & Sons.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). New York: Wiley.

Sonnentag, S., Niessen, C., & Ohly, S. (2004). Learning at work: Training and

development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 249-289.

Sostero, M., S., Milasi, J., Hurley, E., Fernandez-Macias & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? (*JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*). European Commission.

Souza, C. (2009). *Estratégias de aprendizagem e competências no trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília.

Souza, L. F. N. I. (2010). Estratégias de aprendizagem e fatores motivacionais relacionados. *Educar*, 36, 95-107.

Souza, G. E. & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *R. Cont. Fin. – USP*, 29(77), 194-212. doi: 10.1590/1808-057x201805850.

Souza, M. M., & Laros, J. A. (2010). Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: Uma análise multinível. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 10(2), 21-37.

Starbuck, W. H. & Nystrom, P. C. (1981). Designing and understanding organizations. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (Vol. 1, pp. 9-22). Nueva York: Oxford University.

Stout, M. S. (2010). *Exploring Managers' Attitudes Toward Work/Family Initiatives: A Mixed-Methods Approach*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Texas, Austin.

Stegmann S., van Dick R., Ullrich J., Egold N., Wu T. T. C., Charalambous J., & Menzel B. (2010). Der Work Design Questionnaire - Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version [The Work Design Questionnaire – Introduction and validation of a German version]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 1–28.

Suh, A. & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *INTERNET RESEARCH*, 27(1), 140-159. doi: 10.1108/IntR-06-2015-0181.

Sulimma, M. (2009). Relations between epistemological beliefs and culture classifications. *Multicultural Education & Technology Journal*, 3(1), 74-89.

Symster, P. & Friend, R. (2003) The influence of Social Support and problematic support on optimism and depression in chronic illness: a prospective study evaluating. *Health Psychology*, 22 (2), 123-129.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. New York:

Harper-Collins College Publishers.

Tabachnick, B. G., Keith-Spiegel, P., & Pope, K. S. (1991). Ethics of teaching: Beliefs and behaviors of psychologists as educators. *American Psychologist*, 46(5), 506-515.

Tamayo, A. (2007) Contribuição ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23.

Tamayo, M. R. & Tróccoli, B. T. (2002) Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.

Taskin, L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions Économiques*, 34.

Taskin, L. & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: the case of telework. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, 62(1), 13-24.

Taskin, L. & Edwards, P. (2007). The Possibilities and Limits of Telework in a Bureaucratic Environment: Lessons from the Public Sector. *New Technology, Work and Employment*, 22, 195-207.

Taylor, F. W. (1995). Princípios da administração científica. São Paulo: Atlas.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67, 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>

Testa, M. G.; & Luciano, E. M. (2010). A influência da autorregulação dos recursos de aprendizagem na efetividade dos cursos desenvolvidos em ambientes virtuais de aprendizagem na internet. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 481-513.

Thomas, K. & Allen, S. (2006). The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, 13(2), 123-139.

Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organization change management*, 18(1), 48-62.

Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54-65.

Tremblay, D.-G. (2002). Balancing work and family with telework. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170. doi:10.1108/09649420210425309.

- Trist, E. L. (1981). The sociotechnical perspective. In: A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design and behavior* (pp. 19-75). Nueva York: Wiley.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Tsang & Wong, 2005; Tsang, H. W. H., & Wong, A. (2005). Scale CV-IJSS for people with mental illness development and validation of the Chinese version of Indiana Job Satisfaction. *International Journal of Social Psychiatry*, 51(2), 177-191.
- Torraco, R. J. (2002). Cognitive demands of new technologies and the implications for learning theory. *Human Resource Development Review*, 1(4), 439-467.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Press.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3, 130-154.
- Uhkir, L.; Řehor, P. (2021). Job satisfaction and intention to leave according to the size of the organization. Hradec Economic Days.
- Ushiro, E. J., & Bido, D. de S. (2016). Estratégias de aprendizagem em função da finalidade para o aprendizado: um estudo com trabalhadores da linha de produção de uma empresa do ramo automotivo. *Revista de Administração Eletrônica*, 22(1), 166-192. doi:10.1590/1413-2311.05614102014.53645.
- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006) Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582-588.
- Van der Geest, V. M. C. (2016). *Avaliação de necessidades de treinamento de profissionais de enfermagem na área da sexualidade* (Tese de Doutorado). Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207-222.
- Vargas, A. V. & Osma, J. I. A. Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologia de Informação – Risti* 12, 17-31.
- Vargas, M. R., & Abbad, G. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão

(Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137-158). Porto Alegre, RS: Artmed.

Vasconcellos, Borges-Andrade, Porto & Fonseca (2016). Carreira nas organizações: Revisão da produção brasileira no âmbito do microcomportamento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), 73-87 ISSN 1984-6657. doi: 10.17652/rpot/2016.1.375.

Vasconcelos, L. C. (2007). *Análise de sistemas de TD&E com base em indicadores objetivos e subjetivos: Características de cursos e crenças de treinandos*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília.

Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2014). A within person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, 313-330. doi:10.1007/s10869-014-9359-4.

Vielma, R. G. R. (2013). *Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual* (Tese de Doutorado). Departamento de Psicología Social y Metodología, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma De Madrid.

Vincent, D., & Marmo, S. (2018). Commitment to social justice and its influence on job satisfaction and retention of nonprofit middle managers. *Human Service Organizations Management Leadership & Governance*, 42, 457-473. doi:10.1080/23303131.2018.1532370.

Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63(1), 137-154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>

Visvanathan, P., Muthuveloo, R. & Ping, T. A. (2018). The impact of leadership styles and organizational culture on job satisfaction of employees in Malaysian manufacturing industry. *Global Business and Management Research*, v. 10, n. 1, p. 247-265.

Vitell, S. J. & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 1, p. 489-494.

Vough, H. & Parker, S. K. (2008). Work design research: Still going strong. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1: Micro approaches, pp. 410-426). Los Angeles: Sage Publications.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions

Liaisons.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Zerbini, T. (2007). *Avaliação da transferência de treinamento em curso a distância*. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Zerbini, T. & Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2), 177-193.

Wall, T. D. & Clegg, C. W. (1998). Job design. In C. L. Cooper & C. Argyris (Eds.), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management* (p. 337-339.), Oxford: Blackwell.

Walton, R. E. (1973). Quality of work life: what is it? *Sloan Management Review*, (15)1, 11-21.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 70(1), 16-59. doi: 10.1111/apps.12290.

Ward, N. & Shabha, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities*, 19(1-2), 61-70.

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, v. 52, n. 2, p. 129-148.

Warr, P., & Allan, C. (1998). Learning strategies and occupational training. *Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 83-121.

Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, (52)2, 129-148.

Warr, P., & Downing, J. (2000). Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. *British Journal of Psychology*, 91(3), 311-333.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.

Weiss, H., & Brief, A. (2001). Affect at work: A historical perspective. In: R. L. Payne, & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (pp. 133-171). England: John Wiley & Sons.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, v.18, n.1, p. 1-74.

West, M. A. & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley, 1990.

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31, 567–585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>

Widener, S. K. (2014). Researching the human side of management control: using survey-based methods. Em Otle, D. T., & Soin, K. (Eds.). *Management control and uncertainty* (pp. 69-82). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Williamson, S., Pearce, A., Dickinson, H., Weeratunga, V., & Bucknall, F. (2021). *Future of Work Literature Review: Emerging trends and issues*. (Report prepared for the Australian Tax Office and Department of Home Affairs).

Wood, S., Michaelides, G., Inceoglu, I., Niven, K., Kelleher, A., Hurren, E., & Daniels, K. (2022). Satisfaction with one's job and working at home in the COVID-19 pandemic: A two-wave study. *Applied Psychology*, 1–21. <https://doi.org/10.1111/apps.12440>

Workman, M., Kahnweiler, W., & Bommer, W. (2003). The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 199-219. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00041-1.

Worrell, T. G.; Skaggs, G. E., & Brown, M. B. (2006). A comparison of two measures of school psychologists' job satisfaction. *Canadian Journal of School Psychology*, 21, 47-58.

Wright, B. E. & Kim, S. (2004). Participations's influence on job satisfaction: the importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(18), 18-40.

Wright, T. A.; & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. v. 5, n. 1, 84-94.

Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(4), 368-382.

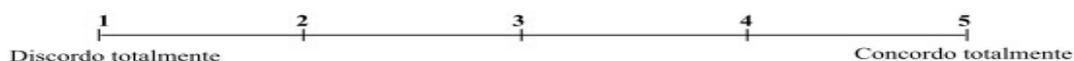
Yu, J., & Wu, Y. (2021). The impact of enforced working from home on employee job

satisfaction during COVID-19: An event system perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13207.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>

## ANEXO 1 – Questionário Work Design Questionnaire (Morgeson & Humphrey, 2006)

Sobre as afirmativas a seguir, escolha um número para demonstrar o seu grau de concordância com relação ao seu trabalho, conforme a seguinte escala:

Para responder às próximas questões, escolha um número que reflita o seu grau de concordância com relação ao seu trabalho. A escala abaixo varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Registre sua resposta à direita de cada item com o número escolhido. Por favor, não deixe questões em branco.



Itens	Nota				
1. O meu trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades.					
2. O meu trabalho possibilita que eu decida a ordem em que as coisas são feitas..					
3. O meu trabalho possibilita que eu planeje como fazer minhas atividades.					
4. O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.					
5. O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.					
6. O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.					
7. O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.					
8. O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.					
9. O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.					
10. O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.					
11. O meu trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.					
12. O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.					
13. O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas.					
14. É provável que os resultados do meu trabalho afetem de forma significativa a vida de outras pessoas.					
15. O meu trabalho em si é muito significativo e importante em um contexto mais amplo.					
16. O meu trabalho tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.					
17. O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.					
18. O meu trabalho envolve completar uma parte da tarefa que tem começo e fim claros.					

19. O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.					
20. O meu trabalho me dá a possibilidade de terminar completamente as atividades que comecei.					
21. O meu trabalho me possibilita concluir o que comecei.					
22. As atividades do meu trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.					
23. O meu trabalho, por si só, fornece <i>feedback</i> sobre o meu desempenho.					
24. O meu trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.					
25. As tarefas do meu trabalho são simples e descomplicadas.					
26. O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.					
27. O meu trabalho abrange tarefas relativamente simples.					
28. O meu trabalho exige que eu monitore uma grande quantidade de informações.					
29. O meu trabalho exige que eu pense muito.					
30. O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.					
31. O meu trabalho inclui a solução de problemas sem resposta correta e clara.					
32. O meu trabalho exige que eu seja criativo.					
33. O meu trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.					
34. O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.					
35. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.					
36. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.					
37. O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.					
38. O meu trabalho é altamente especializado em relação ao seu propósito, tarefas ou atividades.					
39. As ferramentas, procedimentos, materiais, etc. utilizados no meu trabalho são altamente especializados.					
40. O meu trabalho exige conhecimentos e habilidades muito especializados.					
41. O meu trabalho exige conhecimento profundo e experiência.					
42. Eu tenho oportunidade de construir amizades em meu trabalho.					
43. Eu tenho a possibilidade de conhecer outras pessoas em meu trabalho.					
44. Eu tenho a oportunidade de encontrar com outras pessoas em meu trabalho.					
45. Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele(a).					

46. Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.					
47. Os meus colegas de trabalho são amigáveis.					
48. O trabalho dos meus colegas depende diretamente do meu.					
49. Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.					
50. As minhas atividades são muito afetadas pelo trabalho dos meus colegas.					
51. A conclusão do meu trabalho depende do trabalho de muitas pessoas diferentes.					
52. O meu trabalho não pode ser feito a menos que outras pessoas façam o seu.					
53. O meu trabalho exige que eu dedique muito tempo a pessoas de fora da organização.					
54. No meu trabalho tenho interação com pessoas que não são membros da organização onde trabalho.					
55. No meu trabalho, frequentemente me comunico com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu.					
56. O meu trabalho inclui um grande número de interações com pessoas de fora da minha organização.					
57. Eu recebo muitas informações do meu chefe imediato e dos meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.					
58. Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu trabalho.					
59. Eu recebo <i>feedback</i> de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).					
60. As cadeiras no meu trabalho são adequadas (por exemplo, conforto, quantidade e suporte postural).					
61. O meu local de trabalho acomoda pessoas de qualquer tamanho (espaço livre, altura dos olhos, espaço para pernas etc).					
62. Preciso me esticar excessivamente para alcançar objetos necessários para o meu trabalho.					
63. O meu trabalho exige uma grande resistência muscular.					
64. O meu trabalho exige uma grande força muscular.					
65. O meu trabalho exige muito esforço físico.					
66. O clima no meu local de trabalho é confortável em termos de temperatura e umidade.					
67. O meu trabalho tem um baixo risco de acidente.					
68. O meu trabalho ocorre em um ambiente livre de riscos para a saúde (por exemplo, produtos químicos, gases etc.).					
69. O meu ambiente de trabalho é limpo.					
70. O meu trabalho inclui a utilização de vários equipamentos diferentes.					

71. O meu trabalho inclui o uso de equipamentos ou tecnologias complexas. | | | | | |

21. Para melhor execução do meu trabalho, reflito sobre como ele contribui para atender as expectativas dos clientes	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
22. Procuro compreender como o meu trabalho está relacionado aos resultados obtidos nas diferentes áreas da organização	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
23. Procuro aprimorar algum procedimento de trabalho, experimentando na prática novas maneiras de executá-lo	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
24. Testo novos conhecimentos aplicando-os na prática do meu trabalho	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
25. Busco compreender as relações entre as demandas feitas por outras áreas da organização e a finalidade do meu trabalho	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
26. Tento conhecer como as diferentes áreas da organização estão relacionadas entre si	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

**ANEXO 2–Questionário de Satisfação Profissional no Teletrabalho (QSTele)(Godoy, 2019)**

1. Eu gosto do trabalho que desempenho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
2. Eu estou satisfeito com a estabilidade no meu emprego.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
3. Eu estou satisfeito com as informações que eu recebo sobre o que está acontecendo na empresa/organização.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
4. Eu sinto que a minha família interfere negativamente no meu trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
5. Eu me sinto realizado profissionalmente.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
6. Eu estou satisfeito com a preparação que tive na minha empresa/organização para realizar o teletrabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
7. Eu tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
8. Meus colegas que trabalham presencialmente não me veem com bons olhos enquanto teletrabalhador.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
9. As pessoas na minha empresa/organização se dão bem.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
10. Eu estou satisfeito com a estrutura física de que disponho para realizar o teletrabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
11. Eu estou satisfeito com a forma como a minha empresa/organização é gerenciada.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
12. Eu estou satisfeito com o relacionamento que tenho com o meu chefe imediato.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
13. Eu estou satisfeito com o meu salário.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
14. Eu me sinto reconhecido pelo meu chefe imediato.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
15. Eu estou satisfeito com o volume de trabalho que eu tenho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
16. Eu sinto que o meu chefe imediato confia em mim para realizar o teletrabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
17. Eu estou satisfeito com os benefícios que a minha empresa/organização oferece, além do salário (Ex: vale-alimentação, vale-transporte, etc).	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
18. Eu estou satisfeito com a autonomia que eu tenho para organizar o meu próprio trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>

19. Eu me sinto parte da empresa/organização em que trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
20. Meu trabalho me traz uma sensação de realização pessoal.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
21. O teletrabalho atrapalha as minhas possibilidades de crescimento nesta empresa/organização.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
22. Eu sinto que o teletrabalho atrapalha as minhas relações pessoais.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
23. Estou satisfeito com os últimos reajustes salariais que recebi.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
24. Eu sinto que o teletrabalho atrapalha a minha evolução enquanto profissional.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
25. Minhas habilidades são bem aproveitadas no meu trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
26. Eu acho que deveria ganhar mais pelo trabalho que realizo.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
27. Eu recebo informações suficientes para realizar bem o meu trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
28. Eu estou satisfeito com a comunicação entre mim e meu chefe imediato.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
29. Eu estou satisfeito com a qualidade do trabalho desempenhado pelos meus colegas.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
30. Existe colaboração entre mim e os meus colegas de trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
31. Eu estou satisfeito com a comunicação entre mim e os meus colegas de trabalho	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
32. Eu sinto falta do convívio com os colegas de trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>
33. Eu estou satisfeito com a variedade nas tarefas do meu trabalho.	Discordo totalmente <input type="radio"/>	Discordo <input type="radio"/>	Não concordo nem discordo <input type="radio"/>	Concordo <input type="radio"/>	Concordo totalmente <input type="radio"/>

### ANEXO 3– QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Por favor, informe alguns dados pessoais:

<b>QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO</b>	
Sexo	Feminino Masculino
Idade	
Estado civil	Solteiro Casado Divorciado Separado Outro
Composição familiar	Com filhos Sem filhos
Escolaridade	Pós-Graduação Superior Completo Superior Incompleto Ensino Médio Completo Ensino Médio Incompleto
Profissão/Ocupação atual	
Renda (salários-mínimos)	Até 1 2 – 3 4 – 5 6 – 7 7 ou mais
Região Geográfica	Norte Nordeste Centro-Oeste Sudeste Sul
Tempo de atuação (cargo atual)	Até 1 ano 2 – 5 anos 6 – 10 anos 11 – 15 anos 16 – 20 anos Mais de 20 anos
Tempo de atuação (instituição)	Até 1 ano 2 – 5 anos 6 – 10 anos 11 – 15 anos 16 – 20 anos Mais de 20 anos
Sim Não Experiência anterior no uso da <i>internet</i>	

#### **ANEXO 4: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado(a) participante:

Meu nome é Elienay Eiko Rodrigues Umekawa, sou doutoranda do programa do curso de Pós-graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo (FFCLRP-USP).

Convido-o a participar voluntariamente da pesquisa que estou realizando intitulada Teletrabalho: fatores que influenciam a atuação profissional. Este estudo está sendo realizado sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Thaís Zerbini, docente do Departamento de Psicologia da FFCLRP-USP.

O objetivo deste estudo é averiguar a ação de possíveis variáveis intervenientes sobre o modo como os teletrabalhadores executam suas atividades profissionais. Para tal, preciso de sua colaboração para poder obter as informações necessárias. Sua participação neste estudo consistirá em responder a questionários que serão aplicados virtualmente, com duração aproximada de 20 minutos. Portanto, a coleta de dados ocorrerá à distância. Serão abordados temas relativos à configuração do seu trabalho e às estratégias de aprendizagem utilizadas em sua atuação profissional.

Como forma de sigilo, seu nome não será utilizado em qualquer fase da pesquisa, garantindo o seu anonimato. Além disso, outras informações são relevantes, a saber: não lhe será cobrado nada, não haverá gastos nem riscos na sua participação neste estudo, não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, e não haverá benefícios imediatos na sua participação.

Os riscos relacionados à participação nesta pesquisa são mínimos. Possíveis riscos estão apenas relacionados à chance de você se sentir desconfortável com algum questionamento.

Esse estudo será importante para a compreensão da modalidade de trabalho remoto (*home office*) e seus possíveis efeitos para organizações e profissionais.

Informamos que não há quaisquer custos ou gastos na sua participação no estudo; não estão previstos ressarcimentos ou indenizações, e não haverá benefícios imediatos decorrentes da sua participação.

Registro que sua participação é voluntária e que você poderá se recusar a participar

da pesquisa, retirar seu consentimento, ou ainda descontinuar sua participação a qualquer momento.

Os resultados obtidos serão divulgados em eventos científicos e/ou em revistas científicas, lembrando que seu nome não será identificado em nenhum momento da pesquisa e da divulgação dos resultados.

Todo o procedimento está de acordo com as diretrizes da Resolução 466/12 do Conselho Nacional da Saúde, que podem ser acessadas no seguinte endereço digital:

<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

Desde já agradeço sua atenção e colaboração. Coloco-me à disposição para maiores informações pelo telefone (16) 99292-0453 ou pelo e-mail [elienay@usp.com](mailto:elienay@usp.com). Em caso de dúvida(s) sobre a pesquisa você também poderá entrar em contato com a Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Thaís Zerbini, responsável pela orientação deste projeto no telefone (16) 3315-4687 ou pelo e-mail [thaiszerbini@ffclrp.usp.br](mailto:thaiszerbini@ffclrp.usp.br). Para esclarecer eventuais dúvidas sobre questões éticas do projeto, consultar o Comitê de Ética em Pesquisa FFCLRP-USP, responsável por verificar se esse estudo segue as diretrizes previstas na Resolução 466/12:

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da FFCLRP-USP

Avenida Bandeirantes, 3900. Bloco 23 - Casa 37 – 14040.901 - Ribeirão Preto – SP - Brasil

Telefone: (16) 3315-4811 / Fax: (16) 3633-2660

E-mail: [coetp@ffclrp.usp.br](mailto:coetp@ffclrp.usp.br) / Homepage: <http://www.ffclrp.usp.br>

Confirmando que entendi os objetivos desta pesquisa, bem como a forma de participação e suas condições. Li e compreendi este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, portanto, concordo em dar meu consentimento para participar como voluntário(a) desta pesquisa e autorizo o uso das informações no estudo.