



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

LORENA SILVA SOARES CRUZ

**PERSPECTIVA DA (IN) SATISFAÇÃO DOS TELETRABALHADORES:
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA MOTIVACIONAL DE HERZBERG**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2022.1**

LORENA SILVA SOARES CRUZ

**PERSPECTIVA DA (IN) SATISFAÇÃO DOS TELETRABALHADORES:
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA MOTIVACIONAL DE HERZBERG**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft.

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2022.1**

LORENA SILVA SOARES CRUZ

**PERSPECTIVA DA (IN) SATISFAÇÃO DOS TELETRABALHADORES:
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA MOTIVACIONAL DE HERZBERG**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 10 de fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft
Orientadora - DAD/UFS

Prof.^a Dra. Rúbia Oliveira Corrêa
Membro interno - DAD/UFS

Me. Cristiane Neyre Almeida de Jesus
Membro externo - PRODEMA/UFS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por me dar forças e saúde para concluir essa etapa em minha vida.

Agradeço aos meus pais, Jucileide e Sivaldo, por todo amor, educação, esforços e incentivos dedicados a mim.

Ao meu marido, Demócrito, que sempre esteve presente, apoiando e incentivando minhas conquistas.

Aos professores que fizeram parte dessa trajetória, em especial a minha orientadora Maria Conceição, pelo conhecimento compartilhado, disponibilidade e motivação. O ato de ensinar é uma dádiva e eu tive a honra de aprender com os melhores. Obrigada pela dedicação e compreensão de todos!

Agradeço também aos amigos que fiz durante essa jornada, os quais ajudaram a tornar a trajetória mais leve e descomplicada.

Por fim, agradeço a mim, por não desistir em meio às dificuldades e ter paciência com o processo necessário para o meu desenvolvimento.

RESUMO

A modalidade do teletrabalho no Brasil intensificou-se com a pandemia de Covid-19 vivenciada mundialmente no início do ano de 2020. Diante do novo cenário, o teletrabalho surgiu como oportunidade para continuar a execução do trabalho, independente das barreiras físicas impostas. Na atualidade, percebe-se a permanência do trabalho remoto por diversas empresas, gerando impactos em vários aspectos. Diante do exposto, a presente pesquisa buscou analisar a perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores, sob a ótica da teoria motivacional de Herzberg. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa, com amostragem não probabilística intencional, por meio da aplicação de um formulário eletrônico disponibilizado através das mídias sociais aos teletrabalhadores de diversas regiões do Brasil, restando 89 respostas válidas. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva simples. Como resultado, foi identificado a predominância de consequências positivas na satisfação dos teletrabalhadores respondentes, tanto diante dos fatores higiênicos, quanto dos fatores motivacionais abordados pela teoria de Herzberg, permitindo concluir que o teletrabalho possui potencial de avanço na sociedade, independente do cenário pandêmico, sendo adaptável em diversos ramos de atividade, destacando principalmente o contexto das empresas voltadas às tecnologias da informação e comunicação (TICs).

Palavras-Chave: Teletrabalho; satisfação; insatisfação; teoria motivacional de Herzberg.

ABSTRACT

The modality of teleworking in Brazil intensified with the Covid-19 pandemic experienced worldwide at the beginning of 2020. In the face of this new scenario, teleworking emerged as an opportunity to continue carrying out work, regardless of the physical barriers imposed. Nowadays, it is possible to see the permanence of remote work by several companies, generating impacts in several aspects. Given the above, this research sought to analyze the perspective of (dis)satisfaction of teleworkers, from the perspective of Herzberg's motivational theory. For this, a descriptive and quantitative survey was carried out, with intentional non-probabilistic sampling, through the application of an electronic form made available through social media to teleworkers from different regions of Brazil, leaving 89 valid responses. Data were treated using simple descriptive statistics. As a result, a predominance of positive consequences was identified in the satisfaction of the respondent teleworkers, both in the face of hygienic factors and the motivational factors addressed by Herzberg's theory, allowing to conclude that telecommuting has potential for advancement in society, regardless of the pandemic scenario, being adaptable in different branches of activity, highlighting mainly the context of companies focused on information and communication technologies (ICTs).

Keywords: Telework; satisfaction; dissatisfaction; Herzberg's motivational theory.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
ERC	Teoria da existência, relacionamento e crescimento
FEA-USP ...	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
FIA	Fundação Instituto de Administração
MP	Medida Provisória
OIT	Organização Internacional do Trabalho
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TICs	Tecnologias da informação e comunicação
UFS	Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- BENEFÍCIOS E MALEFÍCIOS DO TELETRABALHO. -----	23
QUADRO 2- SATISFAÇÃO NA VISÃO DOS AUTORES. -----	25
QUADRO 3- VARIÁVEIS: PERFIL DO TELETRABALHADOR E EMPRESA. -----	36
QUADRO 4 - VARIÁVEIS DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DA PESQUISA. -----	36
QUADRO 5 - ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES ADICIONAIS. -----	65

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW -----	27
FIGURA 2 - FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS DE HERZBERG -----	29
FIGURA 3 - COMPARATIVO ENTRE TEORIAS: MASLOW E HERZBERG -----	30

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – GÊNERO -----	40
GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA -----	41
GRÁFICO 3 – GRAU DE INSTRUÇÃO -----	41
GRÁFICO 4 – ESTADO DE RESIDÊNCIA -----	42
GRÁFICO 5 – NATUREZA DA ATIVIDADE -----	44
GRÁFICO 6 – RAMO DE ATIVIDADE -----	45
GRÁFICO 7 – CARGO OCUPADO -----	47
GRÁFICO 8 – MODALIDADES DO TELETRABALHO -----	48
GRÁFICO 9 – RAZÃO DA ATUAÇÃO NO TELETRABALHO -----	49
GRÁFICO 10 – FATORES FACILITADORES NO TELETRABALHO -----	63
GRÁFICO 11 – FATORES DIFICULTADORES NO TELETRABALHO -----	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RENDA MENSAL -----	42
TABELA 2 – TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA -----	46
TABELA 3 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO TELETRABALHO -----	46
TABELA 4 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE CONDIÇÕES DE TRABALHO -----	50
TABELA 5 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE SALÁRIO E BENEFÍCIOS -----	52
TABELA 6 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE RELACIONAMENTO COM LIDERANÇA E EQUIPE -----	53
TABELA 7 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE MODALIDADE DE TRABALHO -----	55
TABELA 8 – MÉDIA DOS FATORES HIGIÊNICOS DOS TELETRABALHADORES RESPONDENTES	56
TABELA 9 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE REALIZAÇÃO ---	57
TABELA 10 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE RECONHECIMENTO -----	58
TABELA 11 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE DESENVOLVIMENTO -----	60
TABELA 12 – FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA DAS AFIRMATIVAS SOBRE RESPONSABILIDADES -----	61
TABELA 13 – MÉDIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS DOS TELETRABALHADORES RESPONDENTES -----	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 TELETRABALHO	18
2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	24
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS	26
2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades	27
2.3.2 Teoria dos dois fatores	28
2.3.3 Teoria das necessidades adquiridas	30
2.3.4 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC	31
2.3.5 Teoria da expectativa	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO E MÉTODO	34
3.2 AMOSTRA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	34
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS	37
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	38
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 ANÁLISE DO PERFIL DEMOGRÁFICO	40
4.2 ANÁLISE DO PERFIL EMPRESARIAL	43
4.3 FATORES HIGIÊNICOS	49
4.3.1 Condições de trabalho	49
4.3.2 Salário e benefícios	51
4.3.3 Relacionamento com liderança e equipe	53
4.3.4 Modalidade de trabalho	54
4.4 FATORES MOTIVACIONAIS	56
4.4.1 Realização	57
4.4.2 Reconhecimento	58
4.4.3 Desenvolvimento	59
4.4.4 Responsabilidades	61
4.5 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO TELETRABALHO	63
4.5.1 Análise das informações adicionais	65
5 CONCLUSÕES	67

REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE	74
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO	74

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização frente ao constante avanço tecnológico acarreta diversas mudanças nas organizações da sociedade moderna, sendo essas influenciadas pela rapidez instantânea na disseminação de informações e conexões de forma global. Essas transformações impulsionam o surgimento de novos negócios e novas formas de trabalho, diferentes das inseridas no contexto tradicional, diminuindo a distância física existente e modificando os anseios dos trabalhadores e organizações, na qual destaca-se o teletrabalho (SILVA, 2021).

Nessa conjuntura, o teletrabalho caracteriza-se pelo desempenho das funções laborais fora do ambiente empresarial, atrelando o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), como mediadoras dessa relação (HAU; TODESCAT, 2018). Na atualidade, o teletrabalho obteve destaque mundialmente durante a pandemia de COVID-19, porém, essa modalidade já apresentava significativo avanço nos últimos anos. No Brasil, sua regulamentação aconteceu apenas em 2017 com a Reforma Trabalhista, implementada pela lei 13.467/2017, quando foi introduzido um capítulo próprio sobre o teletrabalho (GONTIJO, 2021).

Vale salientar a diferença entre os conceitos de teletrabalho e home-office. O teletrabalho engloba uma amplitude maior, referindo-se a várias modalidades de trabalho que utilizam os recursos tecnológicos para desenvolver as atribuições a distância. Já o termo home-office refere-se ao trabalho em domicílio, sendo uma das modalidades abordadas pelo teletrabalho (MARCIOTO, 2021).

De acordo com pesquisa realizada sobre *Home Office* em 2018 pela SAP – Consultoria de Recursos Humanos em parceria com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), o resultado apontou que o teletrabalho passa a ser uma realidade no Brasil, sendo que 45% das empresas participantes já praticavam o trabalho remoto e 15% estudavam a possibilidade de implantação, ressaltando que 25% das empresas adotou a modalidade há menos de um ano, evidenciando o aumento dessa modalidade mesmo antes do contexto pandêmico (SOBRATT, 2018).

Nesse contexto, conforme Ribeiro, Passos e Pereira (2018), as novas relações de trabalho refletem em um novo perfil dos profissionais, os quais são motivados não apenas por aspectos financeiros, mas sim, prevalência das aspirações pessoais e profissionais. Sendo assim, estudar o processo de motivação

e satisfação diante do novo cenário se faz necessário para compreender seus impactos no desempenho dos colaboradores e das organizações (SILVA, 2021).

Na literatura, o estudo da motivação nas organizações desenvolveu-se e evoluiu ao longo dos anos. De acordo com Oliveira e Estivaleta (2019), diversos autores buscaram compreender os possíveis fatores que impulsionavam a motivação e suas consequências na satisfação dos indivíduos. O psicólogo americano Frederick Herzberg, um dos estudiosos que se empenhou em pesquisar a temática, criou no final da década de 1950 a teoria dos dois fatores.

A teoria de Herzberg foi desenvolvida após observações e coleta de dados em uma organização, concluindo que, as relações de trabalho são influenciadas por dois principais fatores: intrínsecos e extrínsecos, os quais atribuem a motivação a fatores intrínsecos, possuindo maior influência no processo de satisfação dos colaboradores e os fatores higiênicos à extrínsecos, sendo que, quando não estão presentes nas relações de trabalho, tornam-se responsáveis pela insatisfação dos indivíduos (SOARES, 2021).

Desse modo, conforme os estudos de Bichett e Vargas (2021), torna-se importante a compreensão pelas organizações dos fatores que influenciam a ação e o comportamento humano auxiliado às teorias já existentes, verificando sua aplicabilidade no contexto atual.

Portanto, as contribuições da teoria de Herzberg, dará base para o desenvolvimento da presente pesquisa no cenário do teletrabalho. Sendo assim, trata de analisar a perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores, avaliando as consequências geradas, buscando assim compreender a necessidade do equilíbrio entre os fatores, na ânsia de obter satisfação pessoal e profissional dentro das atuais relações de trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A adoção ao teletrabalho no Brasil intensificou-se como reflexo da pandemia do COVID-19 vivenciada mundialmente no início do ano de 2020. A crise do coronavírus afetou o processo de socialização e a nova realidade impôs medidas emergentes para adaptação. Perante o exposto, o teletrabalho surge como alternativa para continuidade da execução do trabalho mesmo em cenário

pandêmico, tornando-se oportuno para a análise dessa modalidade na prática (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

De acordo com a pesquisa realizada pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e da Fundação Instituto de Administração (FIA), sobre satisfação e desempenho no teletrabalho, o resultado apontou que 78% dos participantes da pesquisa têm intenção em trabalhar de casa mesmo após pandemia. O estudo evidenciou que a proporção de profissionais satisfeitos com o teletrabalho aumentou de 64% em 2020 para 73% em 2021 (FEA-USP, 2021). Vale ressaltar ainda que, conforme os estudos de Haubrich e Froehlich (2020), na análise para adoção ao teletrabalho pelas organizações, é preciso observar o contexto em que a empresa está inserida e o tipo de negócio desenvolvido.

Portanto, o estudo com enfoque na percepção dos colaboradores de diversas regiões do Brasil torna-se relevante para compreender o cenário no qual estão inseridos e assim analisar quais os impactos no nível de satisfação dos indivíduos, com recurso à teoria dos dois fatores de Herzberg. Logo, a pesquisa aplicada procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores, com base na teoria dos dois fatores (motivacionais e higiênicos) de Herzberg?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores, com base na teoria dos dois fatores (motivacionais e higiênicos) de Herzberg.

Tem-se ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil dos teletrabalhadores respondentes da pesquisa;
- Avaliar a perspectiva dos teletrabalhadores diante dos fatores intrínsecos (motivacionais) que geram satisfação no ambiente de trabalho;
- Avaliar a perspectiva dos teletrabalhadores diante dos fatores extrínsecos (higiênicos) que geram insatisfação no ambiente de trabalho;
- Identificar os fatores dificultadores e facilitadores acerca do teletrabalho por parte dos teletrabalhadores respondentes da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho proposto pretende contribuir como base para a análise dos impactos na satisfação dos colaboradores atuantes no teletrabalho a nível nacional, verificando a viabilidade de permanência no contexto em que a empresa está inserida, independente do cenário pandêmico. Nota-se que o teletrabalho, apesar de não ser uma modalidade considerada recente, ainda gera incertezas na sociedade quanto às suas vantagens, desvantagens e impactos para as organizações e colaboradores, demandando estudos sob a perspectiva de diferentes setores de atuação (SOBRATT, 2020).

No cenário de constantes transformações em ambientes empresariais, percebe-se a relevância de estudos que tenham seu enfoque sob a ótica dos colaboradores frente às novas formas de trabalho e a sua relação com o processo de motivação e satisfação no âmbito organizacional inovador. Diante disso, o presente trabalho visa analisar a perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores e sua relação com os fatores intrínsecos (motivacionais) que geram satisfação e os fatores extrínsecos (higiênicos) que geram insatisfação no trabalho.

Destaca-se que na literatura acadêmica brasileira existem pesquisas que abordam a temática do teletrabalho na visão dos colaboradores e corroboram a sua importância como Hau e Todescat (2018), Rocha e Amador (2018), Losekann e Mourão (2020), Bichett e Vargas (2021), Silva (2021), porém, na pesquisa realizada nos portais Spell, Periódicos CAPES e Google acadêmico (2022), foram encontrados poucos trabalhos voltados a satisfação no contexto do teletrabalho com base nos fatores intrínsecos e extrínsecos evidenciados na teoria dos dois fatores de Herzberg. O teletrabalho, nos estudos mencionados, abordava a teoria em seu desenvolvimento. Evidenciando o oportuno momento para esta nova pesquisa.

Do ponto de vista prático, apesar dos estudos relacionados à temática, ainda existem organizações que não reconhecem a influência dos fatores extrínsecos no processo de motivação e satisfação dos colaboradores, podendo, esta pesquisa, contribuir para um novo olhar diante dessa modalidade flexível de trabalho (SILVA *et al.*, 2021).

Em relação a aplicação da pesquisa, as redes sociais virtuais foram utilizadas para recrutar trabalhadores que atendam o perfil desejado (atuantes no teletrabalho) e assim realizar a pesquisa. Dessa forma, as redes sociais virtuais

possibilitarão um maior alcance de pessoas, atuando em diferentes ramos de atividade e regiões do Brasil, contribuindo assim para uma visão ampla da percepção sobre a satisfação desses indivíduos no teletrabalho.

Dessa maneira, o presente estudo contribui para o enriquecimento da literatura acadêmica, agregando conhecimento acerca do tema e oferecendo base estratégica para decisão da viabilidade dessa modalidade no mercado, suas possíveis melhorias e a identificação de novos fatores que possam influenciar na satisfação dos envolvidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, foram abordados os tópicos teóricos considerados mais relevantes para o embasamento científico. O capítulo encontra-se dividido em três seções: teletrabalho, satisfação e motivação no ambiente de trabalho e por último as teorias motivacionais.

2.1 TELETRABALHO

O termo teletrabalho foi mencionado pelo norte-americano Jack Nilles por volta de 1970. Originado da expressão telecommuting, Nilles o definiu como a substituição parcial ou total da ida ao local de trabalho, utilizando telecomunicações e computadores. Com base nesse conceito, os autores Leite, Silveira e Lemos (2020, p.334) definem que “o teletrabalho busca, então, romper com dois paradigmas referentes ao trabalho: localização e horário fixado”.

Rocha e Amador (2018, p. 153), ressaltam que “na passagem dos anos 1970 para os 1980 surgiram diversas experiências de teletrabalho como alternativa para reduzir o movimento de deslocamento casa-trabalho e trabalho-casa (commuting, em inglês).” Porém, na literatura não existe um consenso entre os pesquisadores da temática sobre o exato surgimento do teletrabalho, ressaltando a sua evolução a partir do avanço do uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) (HAU; TODESCAT, 2018).

Com o avanço da tecnologia, a sociedade sofreu diversas modificações nas relações econômicas, sociais, culturais e principalmente nas relações de trabalho, progredindo das atividades manuais para intelectuais, surgindo assim novas formas de trabalho. Dessa maneira, o teletrabalho é considerado uma alternativa ao trabalho tradicional, pois possibilita o seu desempenho, independente da distância física existente (HAUBRICH; FROEHLIH, 2020).

Na visão de Leite, Lemos e Schneider (2019, p. 192), “o teletrabalho está inserido nas formas de trabalho flexível e remoto, uma vez que traz a flexibilização do horário e localização por meio da utilização das TICs.” Os autores realizaram uma revisão da literatura internacional sobre o tema, confirmando em seus estudos que “os impactos do teletrabalho foram relacionados a três atores principais:

teletrabalhador, organização e sociedade.” (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019, p. 204).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), define que (2020, p. 1), “o teletrabalho implica no trabalho realizado com recurso às TICs exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.” A OIT utiliza com maior frequência o termo teletrabalho, todavia, destaca que existem categorias mais específicas em torno dele (ROCHA; AMADOR, 2018). Como apontado nos estudos dos autores, o teletrabalho segue as seguintes variáveis: “local/ espaço de trabalho; horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (assalariado ou independente); e competências requeridas (conteúdo do trabalho).” (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 154).

Nesse contexto, existem seis principais categorias de trabalho, definidas com base em uma pesquisa realizada sobre teletrabalho em 10 países europeus, desenvolvida por Rosenfield e Alves (2011, p.154). São elas:

- Trabalho em domicílio: também identificado com o termo *small office/home office*, trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador;
- Trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
- Trabalho em telecentros: o trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- Trabalho móvel: fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- Trabalho em empresas remotas ou off-shore: call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- Trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Desse modo, percebe-se que uma característica semelhante a todas as categorias é a flexibilização no desenvolvimento do trabalho, criando espaços, os quais permitem o desempenho da função, independente da distância (ROCHA; AMADOR, 2018).

De acordo com Batista *et al.* (2021), na literatura nacional e internacional são usados diferentes termos para fazer referência ao teletrabalho. Na visão dos autores, o termo teletrabalho é utilizado na ideia de um contexto amplo e fazendo menção ao trabalho desenvolvido fora das dependências empresariais, podendo ser

realizado na casa do trabalhador ou não, para isso, recorrendo as tecnologias da informação e comunicação (LEITE; SILVEIRA; LEMOS, 2020).

O termo *home office*, que traduzido do inglês significa “escritório em casa” popularizou-se mundialmente, fazendo referência ao termo teletrabalho, porém, o *home office* trata-se de uma especificação dentro do teletrabalho (o teletrabalho em domicílio), sendo mais bem utilizado para os trabalhadores que desenvolvem seu trabalho apenas de casa (GONÇALVES, 2021).

No Brasil, o teletrabalho expandiu sua notoriedade devido a pandemia do coronavírus. Diante do cenário pandêmico, foi necessário buscar alternativas para a continuidade do trabalho, destacando-se assim a modalidade do teletrabalho. Apesar do seu avanço mundialmente, a legislação para o teletrabalho no país, passou por diversas fases até a sua regulamentação (SILVA, 2021). Em 2011, o teletrabalho é mencionado com a alteração do art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) da lei 12.551/2011, ressaltando que não há distinção entre o trabalho realizado presencialmente ao trabalho realizado à distância, evidenciado a seguir:

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 (BRASIL, 2011, Lei 12.551/2011).

No momento, essa alteração foi positiva por reconhecer que o teletrabalho possui a mesma importância que o trabalhador tradicional. Porém, a sua regulamentação só aconteceu com a Reforma Trabalhista de 2017, implementada pela lei 13.467/2017, a qual foi instituída um capítulo próprio para o teletrabalho (GONTIJO, 2021). O capítulo estabeleceu os seguintes pontos:

Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Art. 75-C. A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades que serão realizadas pelo empregado.

§ 1.º Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual.

§ 2.º Poderá ser realizada a alteração do regime de teletrabalho para o presencial por determinação do empregador, garantido prazo de transição mínimo de quinze dias, com correspondente registro em aditivo contratual.

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado.

Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador (BRASIL, 2017, Lei 13.467/2017).

A regulamentação do teletrabalho foi uma conquista importante para os trabalhadores, visto que, até então, havia poucas informações na legislação. Contudo, de acordo com os estudos de Gonçalves (2021, p.20), “a exploração feita ainda é muito imprecisa e vaga em diversos aspectos.”

No tocante ao art.75-E, existem críticas quanto a sua influência na saúde e segurança no trabalho, uma vez que o artigo menciona a instrução por parte do empregador em relação aos acidentes de trabalho, entretanto, não existe nenhuma fiscalização para verificar as reais condições de trabalho. Dessa forma, a falta da verificação em relação à qualidade no seu desempenho, pode gerar ameaças a saúde dos trabalhadores (FINCATO; ANDRADE, 2018).

Devido a forma sucinta e imprecisa a qual o teletrabalho foi abordado na legislação, durante o período da pandemia de covid-19, foi preciso implementar medidas provisórias (MPs), como as MPs 927/2020, 928/2020 e 1.046/2021, cujo intuito era flexibilizar as leis trabalhistas na ânsia de trazer alternativas para amenizar o impacto na economia e nos indivíduos, diante da realidade em questão. No cenário atual, as MPs citadas já foram invalidadas (GONÇALVES, 2021).

Recentemente foi publicada uma nova Medida Provisória nº 1.108, de 28 de março de 2022, que trouxe novas considerações sobre o teletrabalho. A MP altera alguns termos sobre a modalidade, que foram estabelecidos na lei 13.467/2017, a

começar pela alteração na definição do que se considera teletrabalho. A Medida Provisória nº 1.108/2022 dispõe no art. 75-B que:

Art. 75-B. considera-se teletrabalho ou trabalho remoto a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo" (BRASIL, 2022, MP nº 1.108/2022).

Essa alteração apresenta maior clareza para a definição do teletrabalho, regulamentando o trabalho híbrido e trazendo o termo trabalho remoto como referência ao teletrabalho, permitindo assim maior segurança jurídica para os teletrabalhadores (LIMA *et al.*, 2022). Foi incluído também alguns pontos principais como: a disponibilização de auxílio-alimentação para os teletrabalhadores, a possibilidade dessa modalidade de trabalho para aprendizes e estagiários, além de determinar a flexibilização na prestação de serviços, podendo ser por produção, tarefa ou jornada. Quando os empregados são contratados por produção ou tarefa, os empregadores não controlam o número de horas trabalhadas, ficando a critério do funcionário a organização do seu horário de trabalho (BRASIL, 2022). Além disso, foi definida prioridade para alguns grupos de pessoas, incluso o art.75-F, o qual estabelece:

Art. 75-F. Os empregadores deverão conferir prioridade aos empregados com deficiência e aos empregados e empregadas com filhos ou criança sob guarda judicial até quatro anos de idade na alocação em vagas para atividades que possam ser efetuadas por meio do teletrabalho ou trabalho remoto. (BRASIL, 2022, MP nº1.108/2022).

O artigo 75-F representa o processo de inclusão desses indivíduos citados, facilitando a entrada no mercado de trabalho. Sendo assim, apesar das lacunas ainda existentes nessa modalidade, nota-se que essas alterações representam um avanço para o desenvolvimento da modalidade no Brasil, garantindo e aprimorando os direitos perante a legislação, para assegurar os indivíduos atuantes no teletrabalho (LIMA *et al.*, 2022)

Com base nos estudos de vários autores, Gonçalves (2021), evidencia que a modalidade do teletrabalho possui vantagens e desvantagens quanto a sua implementação para os envolvidos, ressaltando a importância da análise desses fatores. O Quadro 1 sintetiza as ideias de alguns autores.

Quadro 1 – Benefícios e malefícios do teletrabalho.

AUTOR	BENEFÍCIOS	MALEFÍCIOS
Hau e Todescat (2018)	<p>Qualidade de vida em família; Maior organização do tempo livre; Menos estresse com deslocamento; Maior concentração; Ambiente de trabalho flexível; Menos interrupções; Maior produtividade; Flexibilidade na escolha de residência; Autonomia no ritmo de trabalho; Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento; Retorno mais rápido após licença médica; Maior motivação; Diminuição do absenteísmo e/ou rotatividade; Redução de custos com infraestrutura; Maior alcance na seleção dos teletrabalhadores.</p>	<p>Visão preconceituosa; Afastamento do campo profissional; Oportunidade de carreira reduzida; Dificuldade em demonstrar acidentes de trabalho; Isolamento social; Falta de legislação específica; Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa; Distração com ambiente familiar; Dificuldade de concentração; Gerenciamento falho do tempo; Vulnerabilidade de dados e recursos; Contratos diversificados de trabalhos para administrar; Objeções por parte dos sindicatos; Investimentos a curto prazo.</p>
Haubrich e Froelich (2020)	<p>Agilidade nas entregas; Qualidade de vida; Não há limites geográficos para contratações; Redução de tempo com deslocamento; Maior tempo com a família; Menor custo com estrutura; Maior concentração; Flexibilidade.</p>	<p>Falta de comprometimento; Indisciplina; Falta de contato com os demais; Cultura organizacional; Modelo contratual.</p>
Leite et al. (2020)	<p>Aumento da produtividade; Menor número de interrupções; Menos estresse com deslocamento; Maior concentração; Autonomia no ritmo de trabalho; Ambiente de trabalho flexível; Melhoria de competências (responsabilidade, agilidade e proatividade); Economia com alimentação, vestuário e deslocamento; Maior tempo para estudo e evolução profissional; Maior convívio familiar; Melhor qualidade de vida; Melhor utilização do tempo; Percepção de desenvolvimento pessoal e profissional.</p>	<p>Dificuldade de participação em geração de ideias; Redução da interação profissional; Perda de espírito de equipe; Diminuição da comunicação; Aumento de pressão; Maior cobrança nos resultados; Redução da possibilidade de promoção; Diminuição de interação pessoal; Transferência de custos (energia e equipamentos); Distração com a família e atividades domésticas.</p>

Fonte: Elaborado por Gonçalves (2021), com base nos autores.

De acordo com a pesquisa realizada por Gonçalves (2021), percebe-se que os autores mencionados ressaltaram pontos em comum em seus estudos, citando

como vantagens: a flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, diminuição do estresse e redução de custos. Como desvantagens, nota-se que os autores apontaram a distração com o ambiente familiar, redução das interações profissionais e dificuldades com disciplina (HAU; TODESCAT, 2018, HAUBRICH; FROELICH, 2020, LEITE *et al.*, 2020).

Por fim, corroborando com a pesquisa acima, Silva (2021), em seu trabalho sobre “Satisfação e a motivação face ao teletrabalho: Percepção dos colaboradores”, evidencia que o teletrabalho gera impactos tanto sob a ótica dos trabalhadores, como da organização e sociedade. Desse modo, esses agentes tornam-se peças fundamentais, contribuindo para o avanço dessa modalidade no Brasil, visto que, permite um novo olhar diante das relações de trabalho, buscando valorizar seus colaboradores, inserindo novas alternativas que otimizem a qualidade de vida, sem prejudicar os objetivos organizacionais (SILVA, 2021).

2.2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O trabalho assume papel fundamental na sociedade. Através dele, é possível garantir o sustento, formar e reforçar as relações sociais, além de despertar sentimento de valorização nas pessoas. Desse modo, a presença da motivação e satisfação no contexto do ambiente de trabalho possibilita benefícios tanto para os colaboradores quanto para a empresa, evidenciando a importância do capital humano nas organizações, além de gerar vantagem competitiva (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

De acordo com os estudos de Ferreira e Souza (2018, p.83), “a motivação envolve diversos fenômenos emocionais, sociais e biológicos, sendo um fator responsável por direcionar comportamentos há alcançar objetivos.” Por isso, percebe-se a influência da motivação em todas as áreas da vida, servindo como estímulo para a realização das ações que irão proporcionar satisfação aos indivíduos.

Conforme estudos de Silva *et al.* (2021, p.85):

A satisfação no trabalho é um dos maiores desafios que os gestores encontram no seu contexto de atuação, devido à subjetividade do construto que depende da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou da realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

Os autores ressaltam ainda a diferença entre necessidades e valores, sendo que necessidades está ligada a sobrevivência e prazer, enquanto os valores podem modificar de acordo com cada indivíduo, sendo norteados por seus desejos (SILVA *et al.*, 2021). O Quadro 2 traz um resumo sobre satisfação na visão de diversos autores para melhor compreensão.

Quadro 2 – Satisfação na visão dos autores.

AUTORES	SATISFAÇÃO
Locke (1969)	Estado emocional.
Harris (1989)	Influenciada pela competência.
Bergamini (1997)	Salário e benefícios.
Pinder (1998)	Comportamento individual e comprometimento organizacional.
Lawer (2000)	Resultado do recebimento pelo indivíduo de recompensas.
Lopes (2005)	Ambiente de trabalho.
Gomes e Quelhas (2003); Lopes e Regis Filho (2005); Oliveira <i>et al.</i> (2009); Nunes e Rodrigues (2011).	Realização.

Fonte: Silva *et al.* (2021).

Para Amabile (1993 apud Ventorini, Paes e Marchiori, 2019), a satisfação no trabalho se relaciona com fatores motivadores intrínsecos e extrínsecos disponíveis no ambiente de trabalho, atrelado também a motivação pessoal de cada indivíduo. Ventorini, Paes e Marchiori (2019, p. 69), complementam ainda que “pesquisar a satisfação no trabalho envolve identificar quais variáveis interferem na maneira como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho”.

Desse modo, a empresa que possui uma imagem no mercado de reconhecimento e valorização dos seus colaboradores desperta credibilidade perante a sociedade, atraindo e mantendo profissionais comprometidos e engajados com os objetivos da organização (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

Mota *et al.* (2022, p. 6), complementam analisando que “para alinhar-se com os objetivos da organização, é necessário que os colaboradores estejam satisfeitos com o seu trabalho, somente assim, vão oferecer o melhor de si, em proveito da empresa.”

Por fim, analisando a motivação no contexto do teletrabalho, segundo os estudos de Silva (2021, p.28), “a motivação do teletrabalhador é afetada pela sua

percepção da ligação entre a sua produtividade/resultados que apresenta e as recompensas que pode obter sobre isso”. Sendo assim, essa motivação no teletrabalho, somada a motivação pessoal será o impulso para a satisfação.

Em relação as recompensas, essas podem ser monetárias ou não. Muitos profissionais buscam a modalidade do teletrabalho justamente por proporcionar benefícios que a modalidade tradicional não possui, como: trabalhar de casa, ter horários mais flexíveis que proporcionam maior conciliação entre família e trabalho, além de maior autonomia no desempenho das tarefas, reduzindo o estresse e melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores (SILVA, 2021).

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

O estudo da motivação humana desenvolveu-se e evoluiu ao longo dos anos, surgindo assim diversas teorias motivacionais que buscavam compreender as necessidades e o comportamento dos indivíduos diante das relações sociais e de trabalho. Dessa forma, a busca por respostas resultou em vários conceitos complementares sobre o que seria motivação.

De acordo com estudos mais antigos, segundo Bergamini (1997), a motivação é o processo resultado das experiências vivenciadas por cada indivíduo, seja em situações planejadas ou não, contribuindo assim para a formação da personalidade, tornando o processo único. Ainda segundo Bergamini:

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo (BERGAMINI, 1997, p.83).

No âmbito organizacional, a motivação pode ser definida como uma tendência dos indivíduos ao atingimento dos objetivos organizacionais, almejando a múltipla satisfação: pessoal e profissional, sendo resultado não apenas da interação individual, mas sim em decorrência das situações vivenciadas (SOBRAL; PECCI, 2013).

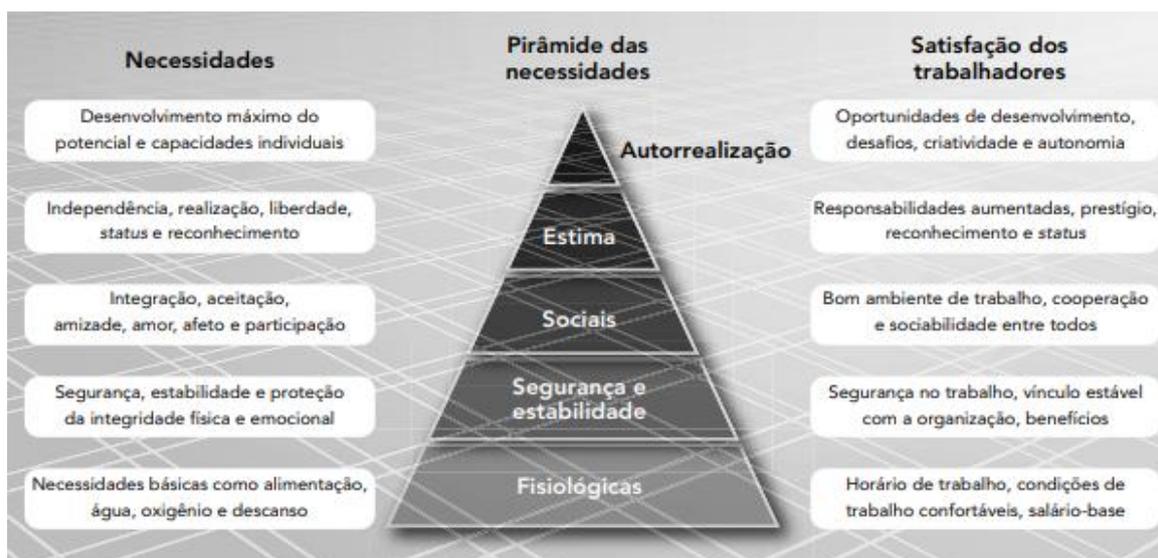
Na concepção de Silva *et al.* (2021, p. 86), “atualmente a motivação vem sendo relacionada a vontade de envolver níveis elevados de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”

Sabe-se que as organizações são formadas por diferentes grupos de pessoas, com perspectivas diferentes, porém, torna-se essencial estarem alinhadas em prol de um objetivo comum. Para isso, a motivação busca unir os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, despertando assim a motivação e conseqüentemente satisfação em seus colaboradores, ambos traçando a mesma direção (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Dessa forma, as teorias motivacionais assumem papel importante na explicação das ações humanas, proporcionando base para compreensão e direcionamento dos esforços.

2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades

O renomado psicólogo americano Abraham Maslow, é um dos mais conhecidos por sua teoria motivacional: a teoria da Hierarquia das Necessidades (1954), considerada pioneira no estudo da motivação humana, elencando como cada necessidade humana influencia no processo de motivação. Maslow destacou as necessidades em cinco pilares, representadas por uma pirâmide, como é conhecida sua teoria. São elas a saber: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização, apresentadas e explicadas na Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Sobral e Peci (2013).

Para Sobral e Peci (2013), as necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas primárias, enquanto as necessidades sociais, de estima e

autorrealização são consideradas secundárias. Sendo assim, as necessidades humanas passam por vários estágios, que irão despertar satisfações diferentes nos trabalhadores. A base da pirâmide busca satisfação em salários, boas condições de trabalho, estabilidade e benefícios. Já os níveis secundários anseiam a satisfação no crescimento pessoal e profissional, nas relações sociais e principalmente autonomia no desempenho do seu trabalho. Essas necessidades são ordenadas de forma natural e hierárquica, despertando o desejo de uma necessidade somente após a satisfação da necessidade anterior, seguindo sempre a ordem hierárquica (RIBEIRO, 2019).

Conforme Bichett e Vargas (2021), a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), foi considerada inovadora para o momento, pois ela contribuiu para compreender melhor o comportamento humano e entender qual tipo de necessidade impulsiona suas ações em determinado período. Porém, ressalta-se ainda que, apesar da sua contribuição no processo de motivação, existem argumentos de outros autores que contestam a teoria pela rigidez na hierarquia das necessidades, uma vez que não há embasamento empírico suficiente para sua comprovação (RIBEIRO, 2019).

2.3.2 Teoria dos dois fatores

O psicólogo americano Frederick Herzberg, ainda na década de 1950, dedicou-se em estudar o comportamento humano nas relações de trabalho, aprofundando os conceitos da teoria de Maslow. Para isso, desenvolveu pesquisa em uma indústria de Pittsburgh, realizando entrevistas com os funcionários da fábrica na ânsia de saber o que eles desejavam do trabalho (HERZBERG, 1986).

Com essa pesquisa, Herzberg observou os diversos critérios que os funcionários elencaram como bons ou ruins no ambiente de trabalho, chegando à conclusão de que os fatores que geravam satisfação eram diferentes dos responsáveis pela insatisfação, sendo eles fatores motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos, criando assim a denominada teoria dos dois fatores em 1966 (OLIVEIRA; ESTIVALETE, 2019).

Herzberg (1986, p.12 apud Silva *et al.* 2021, p.84), afirma que “os fatores motivacionais são intrínsecos ao trabalho e derivam do conteúdo do cargo e do seu nível de enriquecimento, diferente dos fatores higiênicos que são periféricos ao

trabalho.” Logo, os fatores motivacionais estão ligados à satisfação no trabalho, sendo eles: sentimento de pertencimento, reconhecimento, realização pessoal, progressos, responsabilidades na função de atuação etc. Esses fatores quando não estão presentes, influenciam o processo de motivação, tornando os funcionários desmotivados, levando à insatisfação no trabalho (SOBRAL; PECI, 2013).

Os fatores higiênicos referem-se à insatisfação. São fatores externos ao indivíduo, influenciados pela direção da empresa, como por exemplo: salários, condições de trabalho, segurança, relacionamento com a chefia etc. A falta desses fatores gera insatisfação nos colaboradores, porém, somente a sua presença não é suficiente para gerar satisfação no ambiente de trabalho (SOBRAL; PECI, 2013). A Figura 2 exemplifica os fatores que corroboram a teoria.

Figura 2 – Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg.

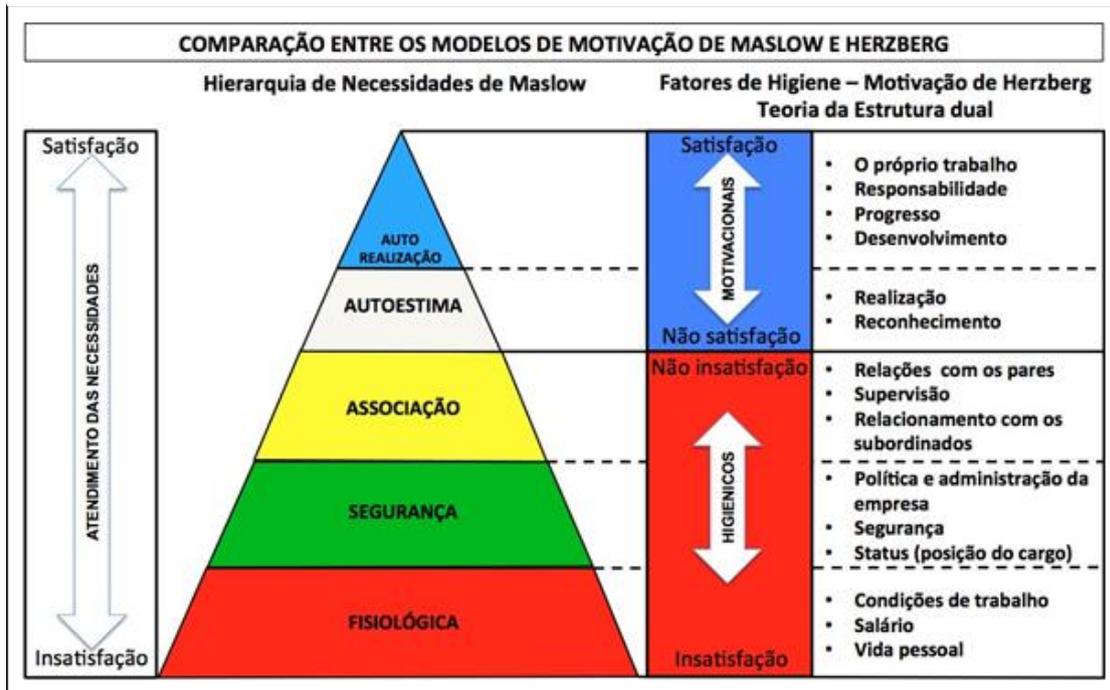


Fonte: Sobral e Peci (2013).

Na figura 2, percebe-se a importância dos fatores motivacionais no processo de satisfação dos trabalhadores, podendo conduzi-los a extrema satisfação. Já a ausência dos fatores higiênicos pode contribuir para a extrema insatisfação no trabalho. Nessa teoria, a obtenção da satisfação está diretamente ligada a forma com o indivíduo visualiza o seu trabalho e não somente o que é proporcionado pelo ambiente externo.

No tocante as teorias apresentadas, segundo estudos de Mendes (2015), ao comparar a teoria das necessidades de Maslow com a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg, percebe-se uma visão diferente quanto a satisfação das necessidades de forma hierárquica. A Figura 3 evidencia essa comparação entre as teorias citadas.

Figura 3 – Comparativo entre teorias: Maslow e Herzberg.



Fonte: Mendes (2015).

A contribuição de Herzberg consiste em perceber que a presença dos fatores higiênicos não irá garantir a satisfação dos indivíduos, porém a sua falta poderá gerar desmotivação. Em relação aos fatores motivacionais, ambos autores concordam que a ausência deles irá impulsionar a insatisfação (MENDES, 2015).

2.3.3 Teoria das necessidades adquiridas

A teoria das necessidades adquiridas foi idealizada pelo psicólogo norte-americano David McClelland em 1961. O autor constatou que existem três tipos de necessidades as quais estimulam a motivação humana, são elas: necessidades de realização, poder e afiliação. Para McClelland, essas necessidades não são hierarquizadas, podendo ocupar grau de importância diferente entre os indivíduos (RIBEIRO, 2019).

De acordo com os estudos de Sobral e Peci (2013, p. 322-323), essas necessidades podem ser definidas como:

- Necessidades de realização: relativas ao desejo de alcançar metas difíceis, realizar tarefas desafiadoras e complexas e superar os outros;
- Necessidades de poder: correspondem ao desejo de influenciar e controlar os outros, ter poder e autoridade sobre eles;
- Necessidades de afiliação: referem-se ao desejo de associação com os outros, de ter relacionamentos íntimos, ter amigos e evitar conflitos.

Conforme Ribeiro (2019, p. 27):

Essa teoria estabelece que as necessidades humanas não são intrínsecas, porém aprendidas e adquiridas ao longo da vida, resultando, assim, das experiências de cada pessoa e implicando padrões únicos e individualizados de necessidades capazes de afetar comportamentos e desempenho.

Ainda na visão de Ribeiro (2019), essa teoria colabora para identificar as necessidades predominantes e a partir disso, direcionar de forma mais assertiva a alocação no ambiente de trabalho. A autora ressalta que “identificando-se as necessidades com que o indivíduo mais se identifica, torna-se possível determinar perfis comportamentais e analisar quais as atividades mais adequadas para cada pessoa.” (RIBEIRO, 2019, p. 28).

Sendo assim, percebe-se a relevância e avanço dessa teoria para a sociedade, pois coloca em evidência que tais necessidades podem ser adquiridas de maneira social, sofrendo influência do ambiente em vivem. Diante disso, o processo motivacional torna-se único para cada indivíduo, uma vez que, apesar de todos os indivíduos possuírem as três necessidades mencionadas, a tendência é que prevaleça uma necessidade específica, servindo como base para o processo de motivação (BICHETT; VARGAS, 2021).

2.3.4 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC

Buscando também compreender sobre o comportamento humano, o psicólogo americano Clayton Paul Alderfer, desenvolveu a teoria de ERC em 1972, considerada uma das mais recentes dos estudos motivacionais. A teoria ERC de Alderfer foi baseada na teoria de Maslow, porém, Alderfer sintetiza as cinco necessidades apontadas por Maslow em apenas três categorias, sendo elas: existência, relacionamento e crescimento (WYSE, 2018).

A categoria de existência refere-se aos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow (fisiológica e segurança), consideradas as necessidades básicas de sobrevivência como alimentação e abrigo. A categoria de relacionamento está associada as necessidades sociais e estima, que englobam as interações com os indivíduos e sentimento de autovalorização. Por fim, a última categoria de crescimento refere-se ao nível mais elevado da pirâmide de Maslow:

autorrealização, que representa crescimento pessoal, profissional e satisfação (WYSE, 2018).

Entretanto, conforme Bichett e Vargas (2021), a teoria de Alderfer se difere da teoria de Maslow pois considera que essas necessidades podem surgir de múltiplas formas, não necessariamente seguindo a hierarquia. De acordo com seus estudos, os autores ainda ressaltam a ideia de que a teoria “inclui a relação frustração/regressão (frustração em tentar satisfazer uma necessidade que se encontra em um patamar superior, resultando na regressão a uma necessidade de nível inferior).” (BICHETT; VARGAS, 2021, p. 8). Sendo assim, destaca-se pelo exposto, Alderfer acreditava que a satisfação das necessidades pode sofrer regressão e serem realizadas de forma simultânea.

2.3.5 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa foi desenvolvida pelo psicólogo Victor H. Vroom, em 1964. De acordo com Sobral e Peci (2013), essa teoria parte do pressuposto de que o esforço dos indivíduos para atingir determinado objetivo, dependerá da expectativa que será empenhada em relação ao resultado que esse esforço proporcionará, associado a uma recompensa. Por isso, o autor considera que a teoria da expectativa de Vroom possui uma abordagem mais complexa do que as demais teorias citadas anteriormente.

Ainda de acordo com Sobral e Peci (2013, p. 324), a teoria da expectativa parte das seguintes premissas:

O comportamento é influenciado por uma combinação de fatores individuais e ambientais. Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento no local de trabalho. Os indivíduos apresentam necessidades e objetivos diferentes. As expectativas acerca do resultado de determinado desempenho também influenciam as decisões individuais, estabelecendo algumas alternativas de ação.

Assim, a teoria considera que a motivação resulta de três fatores que se relacionam com os objetivos pessoais e influenciam as ações no ambiente de trabalho. São eles: valência, instrumentalidade e expectativa. A valência está relacionada com a ideia de prever o benefício que a ação irá proporcionar, satisfazendo assim suas necessidades. A instrumentalidade está associada ao

desempenho, na ânsia de alcançar o resultado ou recompensa esperada e a expectativa refere-se ao nível dos esforços que será direcionado para atingir o objetivo proposto (BICHETT; VARGAS, 2021).

Em suma, a teoria da expectativa de Vroom contribuiu de forma significativa para o entendimento da motivação humana, direcionando seus estudos para o mundo corporativo. Através dela, foi enfatizada a importância de uma nova visão diante dos funcionários, buscando conhecer os seus anseios, implementando programas de recompensas, com o intuito de manter os objetivos individuais e organizacionais alinhados, aumentando assim o desempenho organizacional e satisfação dos colaboradores (SOBRAL; PECCI, 2013).

Diante do exposto, analisando a relevância dos estudos sobre a motivação no trabalho, a teoria escolhida que dará base a presente pesquisa será a teoria de Herzberg, uma vez que o seu enfoque no âmbito organizacional sob perspectiva dos dois fatores (motivacionais e higiênicos), possibilitará uma análise da imagem empresarial perante os seus colaboradores, diante do novo contexto de trabalho, além de permitir uma autoanálise por parte dos funcionários em relação ao sentimento de realização pessoal e profissional dentro da organização.

Por fim, ressalta-se a importância das teorias citadas para embasar a pesquisa, as quais foram selecionadas devido a semelhança de ideias entre autores, buscando evidenciar a evolução dos conceitos que possuem afinidade com a teoria dos dois fatores de Herzberg. Dessa forma, percebe-se a pertinência de cada teoria motivacional na construção do processo de compreensão da motivação humana nas relações pessoais e no ambiente de trabalho, almejando assim a motivação e satisfação dos indivíduos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para alcançar os objetivos propostos. A pesquisa é considerada bibliográfica, do tipo descritiva, com abordagem quantitativa. Os dados coletados foram processados com uso de estatística descritiva simples.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO E MÉTODO

Esse estudo caracteriza-se como de tipologia descritiva, pois tem como objetivo descrever o perfil da população escolhida, além de estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2017). Desse modo, pretendeu estimar a perspectiva da in/satisfação dos teletrabalhadores respondentes, sendo possível, por meio da coleta de dados e investigação de variáveis, estabelecer relação com a teoria dos dois fatores de Herzberg.

De acordo com os meios de investigação, esta pesquisa também é classificada como bibliográfica, uma vez que recorre a literatura para embasar o estudo, e com abordagem quantitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 128), a abordagem quantitativa “requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador.” Para isso, foi escolhido o método de levantamento de dados (survey), que visa coletar descrições quantitativas sobre tendências, atitudes ou opiniões, com o intuito de generalizar ou fazer afirmações sobre determinada população ou amostra (CRESWELL, 2010).

3.2 AMOSTRA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O cenário para realização da pesquisa foi indivíduos que estivessem atuando na modalidade do teletrabalho no Brasil, independentemente do tipo de teletrabalho (trabalho em domicílio, híbrido, telecentros, móvel e outros) e setor (público e privado), conforme descrição no questionário Apêndice A. Para isso, dos tipos de amostragem existentes, foi selecionada a amostra não probabilística intencional, que consiste em selecionar um subgrupo da população com as

características desejadas pelo pesquisador, para assim representar a população (GIL, 2008). O grupo selecionado foi de teletrabalhadores que estivessem nas principais redes sociais como: Instagram, LinkedIn, Facebook, WhatsApp e Telegram, os quais tivessem interesse de responder a pesquisa.

A coleta de dados se deu por meio de formulário eletrônico elaborado na plataforma Google Forms, sendo disponibilizado via link: <https://forms.gle/bWJES1mbRXipo6KC7>, nos grupos das redes sociais virtuais, no período entre 21 de setembro até 20 de outubro de 2022, sendo coletadas 89 respostas válidas.

De acordo com Malhotra (2012, p.147), “a pesquisa pela internet pode ser tão representativa e eficiente quanto outros métodos tradicionais, especialmente à medida que a população na internet continua a crescer.” Ressalta-se ainda, o potencial da escolha desses meios virtuais para ampliar o alcance da pesquisa, pois permitem a interação entre diversos agentes sociais, trocando informações, debatendo temáticas importantes, além de facilitar a coleta de dados e disseminação dos mesmos, independentemente da distância (COSTA, 2018).

Destaca-se que para obter maior clareza e confiabilidade no desenvolvimento da obtenção dos dados, antes de disponibilizar o questionário ao público-alvo, foi realizado um pré-teste com 6 pessoas. Entre os participantes, 5 deles já haviam atuado na modalidade do teletrabalho, porém somente durante o período pandêmico. Além disso, o pré-teste passou pela análise criteriosa da orientadora deste estudo.

Após análise, os participantes deram um retorno das impressões que tiveram relacionadas à clareza das questões, pontos abordados e apresentação. O feedback recebido resultou na inclusão da pergunta sobre renda mensal e na abertura das questões sobre o tempo de atuação na empresa e no teletrabalho. Foi modificada também as afirmativas sobre o relacionamento entre liderança e equipe e salários e benefícios, separando-as para melhor análise sob cada aspecto. Além disso, as perguntas sobre cargo ocupado, modalidade de atuação no teletrabalho, ramo de atividade e a escolha dos fatores facilitadores e dificultadores da modalidade, todas essas questões foram inseridas a opção “outro” na ânsia de coletar informações além das abordadas.

A elaboração do questionário foi baseada na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que evidencia dois principais fatores: higiênicos e motivacionais.

A estruturação do formulário foi organizada em três diferentes seções, as quais, a primeira e segunda seção buscou caracterizar o perfil dos respondentes e das empresas em que atuam no teletrabalho, com questões de múltipla escolha e abertas para posterior codificação e análise. O Quadro 3 sintetiza as questões abordadas nas seções iniciais.

Quadro 3 – Variáveis: Perfil do teletrabalhador e empresa.

Perfil do teletrabalhador	Perfil da empresa
Gênero	Ramo de atividade
Faixa etária	Natureza da atividade
Grau de instrução	Tempo de atuação na empresa
Renda mensal	Cargo ocupado
Estado em que reside	Tempo de atuação no teletrabalho
	Modalidade em que atua no teletrabalho
	Razão da atuação no teletrabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na terceira seção, de acordo com os conceitos da teoria de Herzberg, foram escolhidas oito principais variáveis em relação aos fatores citados e assim elencadas afirmativas para análise dos participantes a nível de concordância ou discordância, utilizando alternativas de respostas, segundo a Escala Tipo Likert de cinco pontos – discordo totalmente; discordo; indiferente; concordo; concordo totalmente (PEREIRA *et al.*, 2018). Vale ressaltar que as assertivas abordadas nessa seção, foram adaptadas para o contexto do teletrabalho, utilizando a teoria de Herzberg e os estudos de Ferreira (2019) e Silva *et al.* (2021) como inspiração. O Quadro 4, dispõe a estruturação do questionário com as afirmativas da seção 3, que abordam os fatores higiênicos, motivacionais e suas variáveis no ambiente do teletrabalho:

Quadro 4 – Variáveis dos fatores higiênicos e motivacionais da pesquisa.

FATORES HIGIÊNICOS
<p>Condições de trabalho:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tenho a infraestrutura necessária para desenvolver o meu trabalho de forma remota (Espaço, computadores, conexão com internet, periféricos, cadeiras, itens de escritório etc.) 2. O teletrabalho me proporciona maior praticidade, pois reduz o tempo gasto com deslocamento. 3. O horário flexível me permite gerenciar melhor o tempo de trabalho. 4. Estou satisfeito com minha jornada de trabalho a distância. 5. Sinto maior segurança atuando no teletrabalho.
<p>Salários e benefícios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meu salário é compatível com a função que desempenho, independente da minha atuação a

<p>distância.</p> <ol style="list-style-type: none"> Recebo plano de saúde como benefício, mesmo atuando a distância. Recebo auxílio financeiro da empresa para subsidiar as despesas que tenho trabalhado a distância.
<p>Relacionamento com liderança e equipe:</p> <ol style="list-style-type: none"> O bom relacionamento com a liderança facilita o desenvolvimento do meu trabalho. Existe cooperação entre as pessoas na minha equipe de trabalho. Sou ouvido e tenho suporte sempre que preciso pelo líder. Sou ouvido e tenho suporte sempre que preciso pela minha equipe de trabalho.
<p>Modalidade de trabalho:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gosto da forma como realizo o meu trabalho a distância. Gosto de realizar o meu trabalho de forma presencial.
FATORES MOTIVACIONAIS
<p>Realização:</p> <ol style="list-style-type: none"> O teletrabalho me proporciona realização profissional. Considero que a atuação no teletrabalho torna minha vida melhor. Eu me importo com a organização em que trabalho. Gosto do cargo/função que ocupo na empresa.
<p>Reconhecimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> Meu trabalho é reconhecido pela liderança. Meu trabalho é reconhecido pela minha equipe de trabalho. Me considero valorizado(a) pelo meu desempenho na organização.
<p>Desenvolvimento:</p> <ol style="list-style-type: none"> Recebo oportunidades para aprimorar o meu conhecimento (cursos e treinamentos). Tenho a possibilidade de desempenhar e aprender outras funções diferentes da que executo. Sinto que no teletrabalho sou mais produtivo.
<p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> Me considero comprometido com os objetivos organizacionais. Planejo e executo minhas tarefas dentro do prazo estabelecido. Tenho autonomia para trabalhar e sugerir novas ideias.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base na teoria de Herzberg.

Diante disso, pretendeu-se identificar os fatores facilitadores e dificuldades, na visão dos indivíduos em teletrabalho, além do surgimento de outros possíveis fatores que influenciem os impactos na satisfação dos teletrabalhadores, sob a ótica da teoria motivacional de Herzberg.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados na pesquisa foram tratados de forma quantitativa, aplicando estatística descritiva simples, recorrendo ao percentual e média, com o intuito de descrever os impactos do teletrabalho na satisfação dos teletrabalhadores respondentes. As respostas foram automaticamente armazenadas na ferramenta Google Sheets e Microsoft Excel.

A formulação das questões da pesquisa utilizou como norteadores os fatores abordados na teoria de Herzberg, porém levou-se em consideração algumas variáveis para investigar o problema de pesquisa e não apenas os fatores de forma isolada. Segundo Hair (2009, p.26), “diversas variáveis são reunidas em uma medida composta para representar um conceito.” Sendo assim, foram elaboradas 27 afirmativas como indicadores, visando representar o conceito das variáveis sob diferentes aspectos e de maneira mais ampla (HAIR, 2009). O autor ressalta ainda que, deve-se depositar maior credibilidade na resposta média, diante de um conjunto de respostas que se relacionam (HAIR, 2009).

Para tanto, a análise das questões sobre o perfil dos teletrabalhadores e o perfil empresarial foi usado apenas a frequência absoluta e relativa. No que diz respeito às afirmativas dos fatores higiênicos e motivacionais, também foi usado a frequência absoluta e relativa, seguido pelo cálculo da média ponderada, para explicação dos achados em relação a cada fator abordado. Ademais, para melhor análise das questões abertas, conforme os dados coletados, as questões foram fechadas de acordo com os parâmetros das respostas obtidas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação as limitações da pesquisa, pode-se destacar o fato de a amostra ser não probabilística, sendo capaz de estimar características da população, porém não oferece uma análise com total precisão dos resultados obtidos (CRESWELL, 2010). Segundo Costa (2018), a técnica do tipo bola de neve no ambiente virtual, possui amplo poder de alcance da amostra desejada, porém, isso não garante atingir pelas indicações todo público-alvo desejado. Além disso, a autora complementa a ideia, afirmando que “por ser uma pesquisa de conteúdo específico, a proliferação tende a ser reduzida.” (COSTA, 2018, p.21).

O fato de a aplicação da pesquisa ter sido somente nos meios virtuais, demandou constantemente maior reforço ao incentivo à participação da pesquisa, sendo feita a divulgação e disponibilização do link várias vezes ao longo dos dias, nas redes sociais mencionadas anteriormente. Por isso, o tempo disponível para coleta de dados estendeu de 15 dias para 30 dias, pois muitos se comprometeram em responder, porém demoraram a dar o retorno.

Por fim, salienta-se que a escolha para aplicação da pesquisa com teletrabalhadores a nível nacional se deu devido à dificuldade em encontrar empresas que no momento do desenvolvimento do presente trabalho, ainda possuíssem colaboradores atuando na modalidade do teletrabalho no estado de Sergipe, sendo assim, verificou-se a oportunidade em ampliar o estudo para os demais estados do Brasil.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

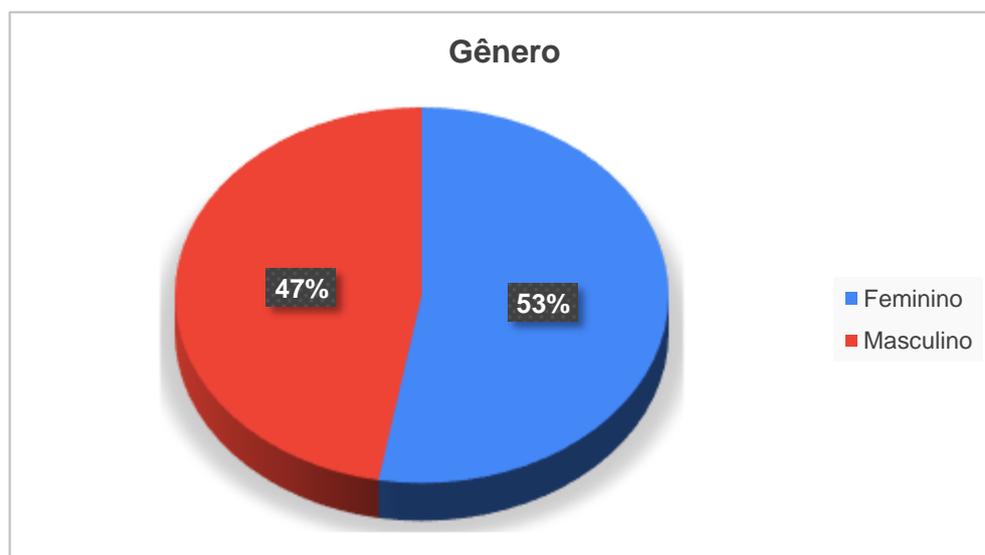
Neste capítulo, são analisados e discutidos os resultados encontrados após aplicação do questionário. O capítulo está dividido em cinco seções: análise do perfil demográfico, análise do perfil empresarial, fatores higiênicos, fatores motivacionais e por último os fatores facilitadores e dificultadores no teletrabalho.

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DEMOGRÁFICO

Para analisar o perfil dos teletrabalhadores respondentes, as cinco primeiras perguntas do questionário foram sobre o gênero, faixa etária, grau de instrução, renda mensal e o estado em que residem. Com essas perguntas, buscou entender melhor o perfil dos indivíduos atuantes no teletrabalho.

Em relação ao gênero, os respondentes puderam escolher entre as opções “feminino”, “masculino”, “prefiro não dizer” ou ainda a opção “outro” para especificar. O Gráfico 1 evidencia essa escolha, a qual predominou o gênero feminino entre os teletrabalhadores respondentes da pesquisa, por mínima diferença em relação ao gênero masculino.

Gráfico 1 – Gênero

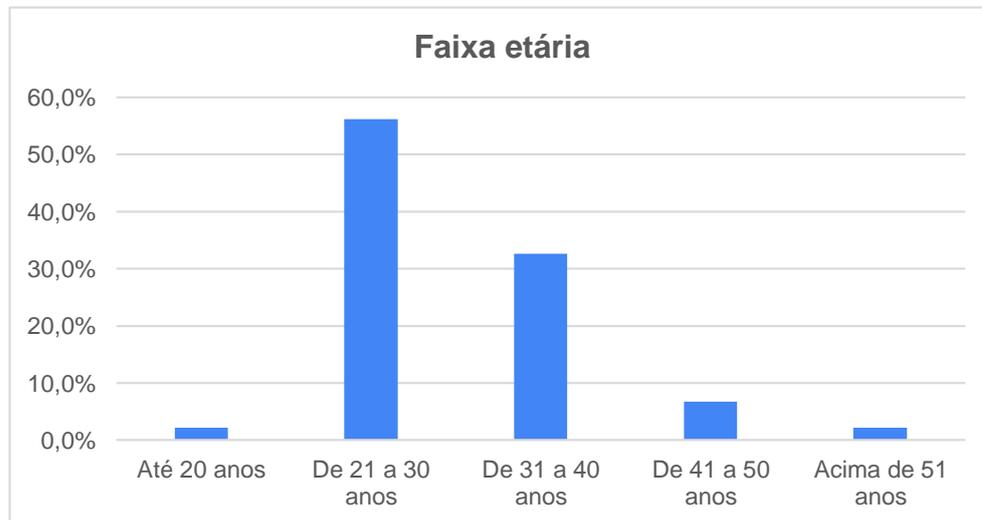


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Já no tocante à faixa etária dos respondentes, os dados obtidos demonstram que há predominância da faixa etária entre 21 a 30 anos, representando 56,2% da

amostra, em seguida, da faixa etária de 31 a 40 anos, correspondentes a 32,6% da amostra. O Gráfico 2 sintetiza os resultados.

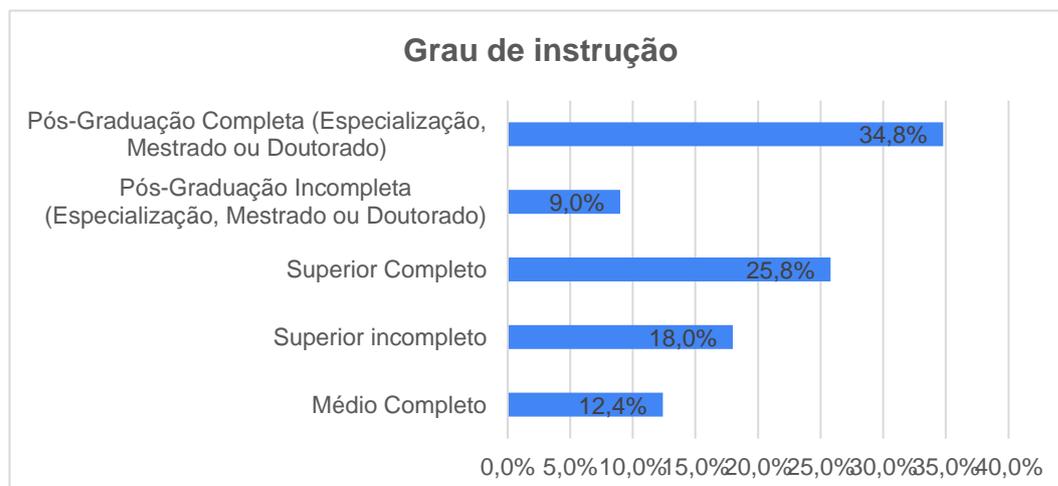
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No que diz respeito ao grau de instrução dos teletrabalhadores respondentes, de acordo com os dados do Gráfico 3, percebe-se que a maior parte dos respondentes possuem pós-graduação completa, representando 34,8% da amostra e em segunda posição, o grau de instrução ensino superior completo, totalizando 25,8% da amostra obtida.

Gráfico 3 – Grau de instrução



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No tocante à renda mensal dos teletrabalhadores, 42% dos indivíduos responderam que ganham mensalmente entre R\$ 1.213 até R\$ 3.000. Uma parcela considerável da amostra, cerca de 27%, mencionaram ganhar entre R\$ 3.001 até R\$5.000. A opção com o valor mais baixo e valor mais alto, obtiveram os menores percentuais. A Tabela 1 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 1 – Renda mensal

Renda mensal	Respostas	Frequências
Zero até R\$ 1.212	8	9,0%
R\$ 1.213 até R\$ 3.000	37	42,0%
R\$ 3.001 até R\$ 5.000	24	27,0%
R\$ 5.001 até R\$ 7.000	12	13,0%
Acima de R\$ 7.001	8	9,0%
Total	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O Gráfico 4 expõe os estados brasileiros em que os respondentes residem. Nele, é possível perceber a diversidade da localização dos participantes, sendo liderada pelo estado do Rio de Janeiro, representando 53% da amostra. Em seguida, encontra-se o estado de Sergipe com 22% da amostra.

Gráfico 4 – Estado de residência



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme o Gráfico 4, nota-se que a distribuição das respostas se concentrou em apenas dois estados brasileiros. Esse fato pode ser explicado pela

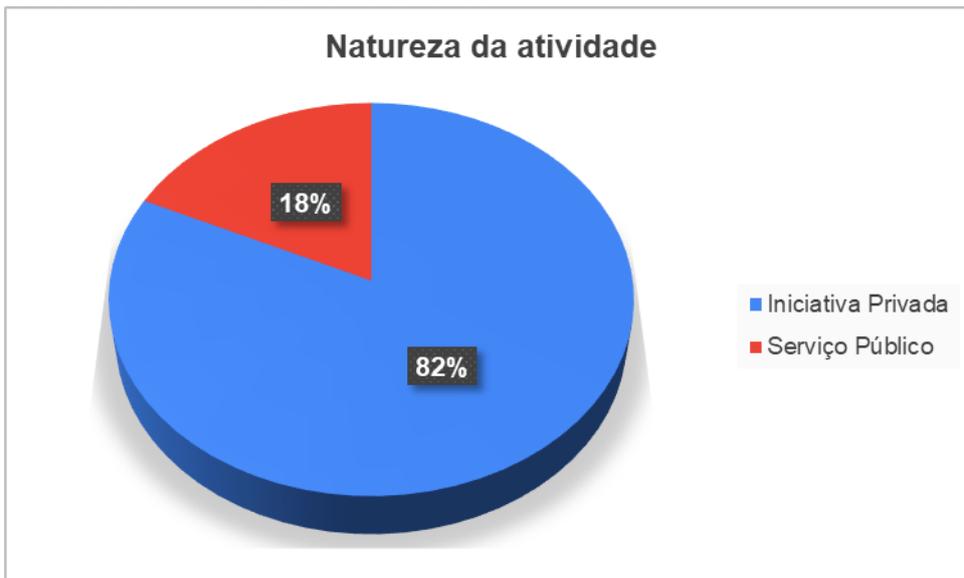
predominância da difusão do questionário em grupos de redes sociais compostas em sua maioria por pessoas do estado do Rio de Janeiro e Sergipe, os quais se dispuseram com maior empenho em contribuir com a presente pesquisa. Assim, vale salientar que devido abrangência deste trabalho, o viés em questão pode comprometer os resultados. Logo, sugere-se análise conjuntura com estudos similares.

Além disso, sobre o gênero e faixa etária, tais resultados assemelham-se ao estudo realizado por Silva (2021), sobre “Satisfação e motivação face ao teletrabalho: Percepção dos colaboradores”, uma vez que, o perfil encontrado em sua pesquisa também é composto por mulheres, entre 25 a 34 anos e que possuem habilidades de Pós-Graduação. Já no estudo elaborado por Gonçalves (2021), sobre os “Impactos do trabalho presencial versus trabalho remoto”, o perfil encontrado em sua pesquisa difere, visto que, a maioria da amostra é composta homens, entre 31 a 40 anos, evidenciando que não há um padrão específico em relação ao perfil dos teletrabalhadores.

4.2 ANÁLISE DO PERFIL EMPRESARIAL

Para compreender o cenário em que os teletrabalhadores atuam, foram feitas perguntas acerca do perfil da empresa em que trabalham. Os pontos considerados importantes para essa análise são: o ramo de atividade, natureza da atividade, tempo de atuação na empresa e no teletrabalho, cargo ocupado, modalidade do teletrabalho e a razão da sua atuação.

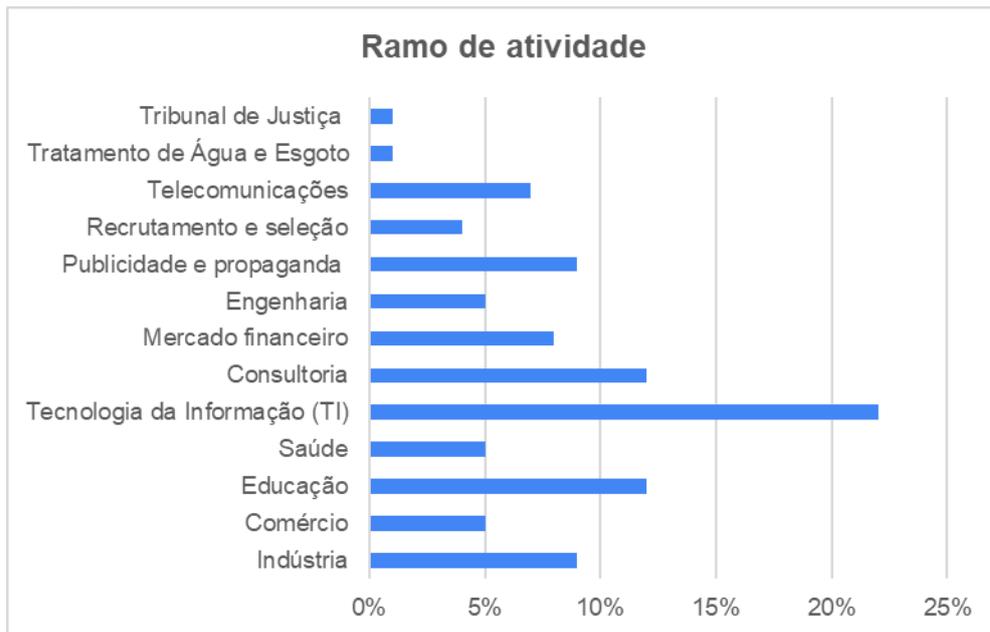
No que diz respeito à natureza da atividade, a maior parte dos teletrabalhadores responderam que atuam na iniciativa privada, totalizando 82% da amostra. O serviço público obteve apenas 18% do percentual dos indivíduos. O Gráfico 5 evidencia os resultados.

Gráfico 5 – Natureza da atividade

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Esse resultado confirma os achados de Hau e Todescat (2018), já que os autores afirmam que apesar do crescente número de teletrabalhadores a nível nacional, a modalidade teletrabalho ainda é pouco utilizada na esfera pública, ressaltando a importância de estudos sobre a temática. Todavia, estudos recentes como os de Balsan (2022) e Lima (2022), evidenciam o processo de transformação e crescimento do teletrabalho no setor público, sendo impulsionado pela modernização da gestão de pessoas, visando otimizar a eficiência no serviço prestado, além da redução de despesas geradas nos cofres públicos. Ademais, as autoras ressaltam ainda o tempo necessário para adaptação dos órgãos públicos, uma vez que a implementação do teletrabalho sem análise da natureza da atividade exercida, poderá gerar prejuízos para sociedade.

Em relação ao ramo de atividade da empresa em que os teletrabalhadores atuam, foram colocadas como opções de escolha os ramos da “indústria”, “comércio”, “educação”, “saúde” e a opção “outro” para especificar. De acordo com o Gráfico 6, percebe-se que surgiram muitas opções especificadas sobre o ramo de atividade empresarial. A opção “outro” possibilitou uma análise mais detalhada, uma vez que, permite aos respondentes inserirem suas respostas conforme a realidade em questão. Nota-se ainda que, diante das atividades listadas, o ramo de tecnologia da informação (TI), representou o maior percentual de 22% em relação a amostra. Em seguida, destaca-se com empate no percentual de 12%, os ramos de educação e consultoria.

Gráfico 6 – Ramo de atividade

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante dos achados, percebe-se a inclusão do teletrabalho em diversos ramos de atividade, porém a liderança dessa modalidade ainda é predominante na área de TI, o que também foi apontado em estudos da literatura como os de Alves (2020), Haubrich e Froehlich (2020), Gonçalves (2021) e Leite, Silveira e Lemos (2020). De acordo com os autores referidos, o ramo de TI é considerado pioneiro na adoção ao teletrabalho, uma vez que, os profissionais da tecnologia da informação trabalham com transformações constantes. Desse modo, o processo de flexibilização torna-se algo natural, facilitando à adaptação, já que desempenham suas atividades no meio digital, sendo visto como grande benefício, conseguindo assim reter profissionais qualificados. Esse achado reforça o estudo de Silva (2021), sobre “Satisfação e motivação face ao teletrabalho: Percepção dos colaboradores”, já que em seus resultados também foi encontrado a predominância do ramo de tecnologia da informação.

No que diz respeito ao tempo de atuação na empresa, a Tabela 2 expõe a distribuição das frequências, na qual destaca a predominância de 1 ano a 3 anos. Assim, nota-se que a maior parte dos teletrabalhadores respondentes iniciaram a jornada de trabalho durante o período pandêmico, tal como foi mencionado no capítulo do teletrabalho, sendo resultado das novas alternativas para dar continuidade ao trabalho, além dos avanços positivos na legislação e regulamentação dessa modalidade.

Tabela 2 – Tempo de atuação na empresa

Tempo de atuação na empresa	Respostas	Frequências
Menos de 1 ano	19	21%
De 1 a 3 anos	42	47%
De 4 a 7 anos	20	22%
Acima de 7 anos	8	9%
Total	89	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O resultado corrobora com os estudos de Marcioto (2021), visto que, evidencia os impactos da covid-19 no processo de mudança organizacional, surgindo o teletrabalho como ferramenta para solucionar os problemas causados pelo necessário distanciamento social, pois, através das tecnologias foi possível continuar desempenhando funções em diversas atividades nas organizações.

Com relação ao tempo de atuação na modalidade do teletrabalho, os dados coletados estão dispostos na Tabela 3. Conforme pode ser observado, a maior frequência entre os respondentes também foi de 1 a 3 anos, totalizando 64% do percentual. Em seguida, com 21% das respostas, os teletrabalhadores afirmaram atuar cerca de menos de 1 ano nessa modalidade.

Tabela 3 – Tempo de atuação no teletrabalho

Tempo de atuação no teletrabalho	Respostas	Frequências
Menos de 1 ano	19	21%
De 1 a 3 anos	57	64%
De 4 a 7 anos	10	11%
Acima de 7 anos	3	3%
Total	89	100%

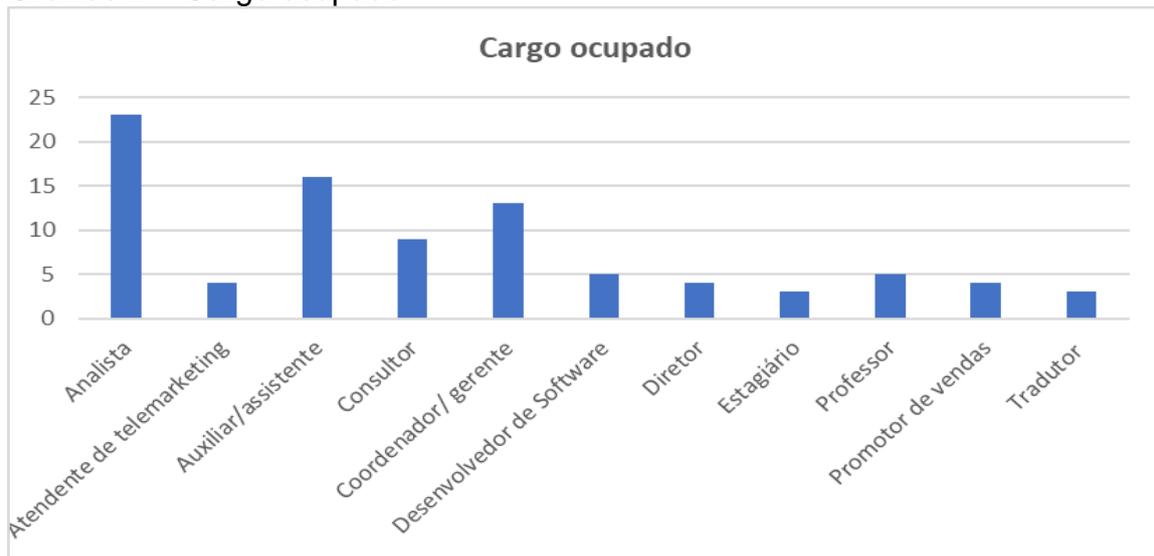
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dessa maneira, comparando o tempo de atuação na empresa com o tempo no teletrabalho, pode-se afirmar que a maior parte dos teletrabalhadores respondentes já iniciaram o trabalho desempenhando suas funções de forma remota. Fazendo inferência ao exposto, ressalta-se que, mesmo o Ministério da Saúde ter decretado fim da emergência em “Saúde Pública de Importância Nacional da Covid-19 no Brasil”, empresas continuam contratando profissionais em modalidades flexíveis de trabalho, o que demonstra vantagens dessa modalidade

laboral para as organizações, profissionais e sociedade, como evidenciado nos estudos de Leite, Lemos e Schneider (2019), Gonçalves (2021) e Silva (2021).

No que se refere ao cargo ocupado pelos teletrabalhadores, foram elencadas as opções: “estagiário”, “auxiliar/assistente”, “coordenador/gerente”, “diretor” e a opção “outro” para especificar. Conforme exemplifica o Gráfico 7, surgiram outras opções além das listadas no questionário.

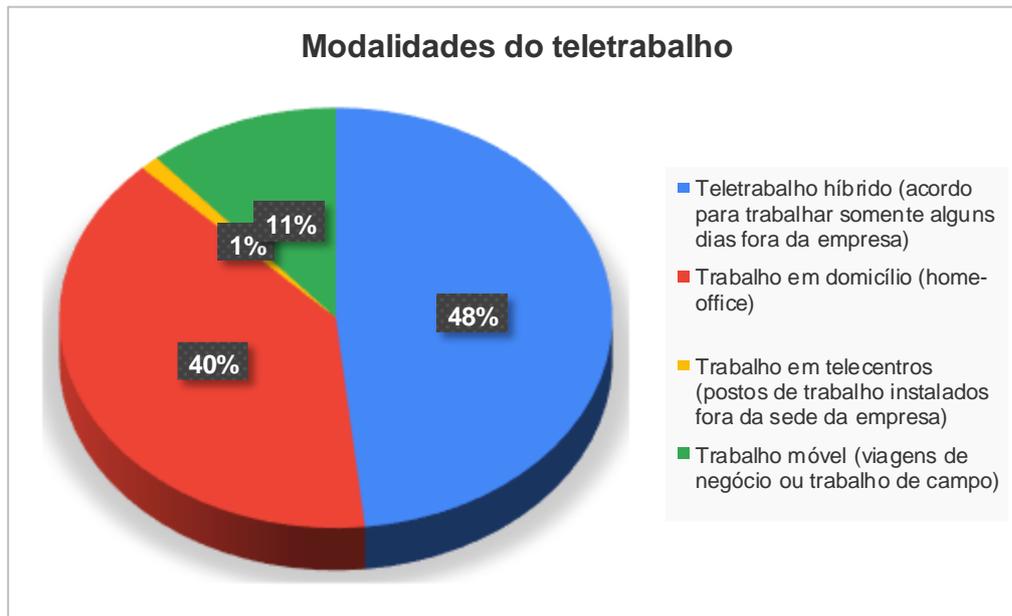
Gráfico 7 – Cargo ocupado



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dos cargos mencionados, 18% da amostra afirmou ocupar cargos de auxiliares/assistentes, 15% cargos de coordenação/gerência, 13% cargos de analista e as demais áreas referidas no Gráfico 7 ocuparam percentuais menores em relação aos cargos citados.

Acerca da modalidade de atuação no teletrabalho, foram selecionadas como alternativas para resposta, quatro principais modalidades utilizadas, além da disponibilização da opção “outro” para especificar. De acordo com o Gráfico 8, pode ser observado o destaque da modalidade teletrabalho híbrido, representando 48% da amostra. Em seguida, está a modalidade home-office com percentual de 40% da amostra total. Dos teletrabalhadores respondentes, todos selecionaram uma das opções elencadas, não obtendo nenhum percentual com a opção outro.

Gráfico 8 – Modalidades do teletrabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Considerando os resultados expostos, esses percentuais reforçam a permanência e a tendência ao aumento da adoção ao teletrabalho, mesmo após o período pandêmico, visto que, apresentou que a maioria iniciou até 3 anos. Sobre a predominância do teletrabalho híbrido, os achados corroboram com estudos de Silva (2021), uma vez que, a pesquisadora sugere o modelo híbrido como solução para amenizar os impactos negativos devido à ausência da interação social no home office.

Por fim, foi questionado aos teletrabalhadores respondentes a razão da atuação nessa modalidade de trabalho. Para coletar dados com maior qualidade, essa pergunta foi colocada de forma aberta. Após análise das informações obtidas, as respostas foram agrupadas pelas semelhanças e padronizadas em termos chave que justificam a atuação no teletrabalho, elencadas no Gráfico 9. Destaca-se representando a maior parte dos respondentes, 24% dos teletrabalhadores apontaram que foi um “acordo com a empresa”, 22% disseram que a escolha aconteceu como “consequência da pandemia” e 19% da amostra relataram aspectos voltados a “qualidade de vida”.

Gráfico 9 – Razão da atuação no teletrabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante dos resultados, os achados dessa pesquisa confirmam outros estudos como os de Hau e Todescat (2018) e Silva (2021), os quais evidenciam a relação favorável entre trabalhador e empresa na adoção ao teletrabalho. Assim, conforme descrito no Gráfico 9, a atuação no teletrabalho melhora a qualidade de vida dos indivíduos, além de agregar benefícios para as organizações, tais como: como redução de custos e aumento da produtividade, sendo um acordo vantajoso para ambas as partes.

4.3 FATORES HIGIÊNICOS

Nessa seção, foram analisados e discutidos os fatores higiênicos abordados na pesquisa referentes às 14 afirmativas respondidas a nível de concordância ou discordância, segundo a escala Tipo Likert de cinco pontos. Essas afirmativas foram divididas em quatro principais fatores: condições de trabalho, salários e benefícios, relacionamento com liderança e equipe e modalidade de trabalho.

4.3.1 Condições de trabalho

Conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT), estão relacionados ao bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, atrelado às condições que

são oferecidas para o desenvolvimento do exercício (MORIN; AUBÉ, 2009). Dessa maneira, dentro dessa variável foram criadas cinco questões afirmativas:

- **Afirmativa 1** - Tenho a infraestrutura necessária para desenvolver o meu trabalho de forma remota (Espaço, computadores, conexão com internet, periféricos, cadeiras, itens de escritório etc.)
- **Afirmativa 2** - O teletrabalho me proporciona maior praticidade, pois reduz o tempo gasto com deslocamento.
- **Afirmativa 3** - O horário flexível me permite gerenciar melhor o tempo de trabalho.
- **Afirmativa 4** - Estou satisfeito com minha jornada de trabalho a distância.
- **Afirmativa 5**- Sinto maior segurança atuando no teletrabalho.

Os resultados obtidos das afirmativas estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre condições de trabalho

Escala/Itens	Condições de trabalho									
	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3		Afirmativa 4		Afirmativa 5	
	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	-	-	-	-	-	-	1	1,1%	3	3,4%
Discordo	30	33,8%	1	1,1%	6	6,7%	6	6,7%	3	3,4%
Indiferente	2	2,2%	7	7,9%	7	7,9%	12	13,5%	18	20,2%
Concordo	38	42,7%	23	25,8%	25	28,1%	24	27,0%	22	24,7%
Concordo totalmente	19	21,3%	58	65,2%	51	57,3%	46	51,7%	43	48,3%
Total	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com o exposto na Tabela 4, é possível perceber percentual favorável de concordância parcial e total em todas as afirmativas da variável condições de trabalho. Acerca da Afirmativa 1, sobre a estrutura necessária para desenvolver o trabalho de forma remota, a maior parte dos respondentes concordaram, representando 64% da amostra, porém observa-se um número considerável de respondentes, os quais discordam da afirmativa, sendo 33,8%. Posto isto, deve-se atentar as consequências que a falta de estrutura necessária pode gerar no desempenho do trabalho dos teletrabalhadores.

Na Afirmativa 2, sobre os aspectos voltados a praticidade e redução do tempo gasto com deslocamento no teletrabalho, nota-se maior concordância total, o

que indica a não insatisfação por parte dos teletrabalhadores respondentes, corroborando os achados do estudo de Silva (2021), que sinaliza a otimização do tempo com deslocamento como maior vantagem percebida pelos participantes de sua pesquisa.

Em relação a Afirmativa 3, a maioria dos teletrabalhadores concordam que o horário flexível desempenhado no teletrabalho permite gerenciar melhor o seu tempo. E, no que se refere a Afirmativa 4, aproximadamente 78,7% da amostra afirma estarem não insatisfeitos com a jornada de trabalho que desempenham. Esse resultado contraria os achados dos estudos de Silva (2021), já que em sua pesquisa aponta como evidência mais significativa o fato dos participantes relatarem trabalharem mais horas do que o acordado.

Por fim, no que diz respeito a Afirmativa 5, 73% dos indivíduos declararam que sentem maior segurança atuando na modalidade do teletrabalho, fator que possivelmente reflete a comodidade que o teletrabalho proporciona.

Perante tais resultados, analisados sob a ótica da teoria motivacional de Herzberg, nota-se que boa parte dos respondentes estão não insatisfeitos com os indicadores sobre condições de trabalho. Esses achados corroboram com os estudos de Hau e Todescat (2018), Haubrich e Froelich (2020) e Leite *et al.* (2020), uma vez que ressaltam os itens abordados como benefícios para os teletrabalhadores. Porém, salienta-se ainda que, conforme aponta os estudos de Sobral e Peci (2013), somente a presença dos fatores higiênicos não são suficientes para despertar a satisfação plena dos indivíduos.

4.3.2 Salário e benefícios

O salário e os benefícios são componentes importantes na atração e retenção dos colaboradores. A desvalorização salarial e a falta de benefícios atrelados ao cargo, pode ocasionar a saída de funcionários (MORIN; AUBÉ, 2009). Sendo assim, tendo como objetivo analisar os aspectos relacionados ao salário e benefícios, foram desenvolvidas três questões afirmativas:

- **Afirmativa 1-** Meu salário é compatível com a função que desempenho, independente da minha atuação à distância.

- **Afirmativa 2-** Recebo plano de saúde como benefício, mesmo atuando a distância.
- **Afirmativa 3-** Recebo auxílio financeiro da empresa para subsidiar as despesas que tenho, trabalhando a distância.

Os resultados obtidos das afirmativas estão dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre salário e benefícios

Salário e benefícios						
Escala/Itens	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3	
	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	8	9,0%	14	15,7%	29	32,6%
Discordo	20	22,5%	6	6,7%	19	21,3%
Indiferente	13	14,6%	12	13,5%	9	10,1%
Concordo	28	31,5%	19	21,3%	14	15,7%
Concordo totalmente	20	22,5%	38	42,7%	18	20,2%
Total	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 5, nota-se que quase todas as afirmativas obtiveram respostas de concordância em relação as afirmativas sobre salário e benefícios. Analisando a Afirmativa 1, sobre a compatibilidade do salário com a função exercida, percebe-se empate nos itens “discordo” e “concordo totalmente”, ambos com 22,5%. Isso sugere que apesar dos avanços na legislação e regulamentação do teletrabalho, percentual significativo dos teletrabalhadores respondentes ainda recebem salários desproporcionais ao desempenho da sua função. No tocante a Afirmativa 2, sobre o recebimento de benefício, como plano de saúde, boa parte dos indivíduos que participaram da pesquisa, concordam com a assertiva, evidenciando a mesma importância do trabalho remoto para com o trabalho presencial, em relação a conquista desse benefício.

Dando prosseguimento a análise, percebe-se na Afirmativa 3, o quantitativo de discordância, sendo 54% aproximadamente. Desse modo, o resultado achado sobre o fato de receber algum tipo de auxílio financeiro para custear as despesas do trabalho a distância, pressupõe que um número considerável dos teletrabalhadores, desempenham o seu trabalho remoto, sem qualquer ajuda financeira por parte da empresa, somente o salário mensal. Nas pesquisas de Hau e Todescat (2018) e Leite *et al.* (2020), eles ressaltam que apesar das vantagens do teletrabalho, a

tendência é que a empresa terceirize os seus custos para os colaboradores, muitas vezes sem qualquer ajuda, o que se torna desvantajoso para os teletrabalhadores.

4.3.3 Relacionamento com liderança e equipe

As relações profissionais assumem impacto relevante no desempenho, clima organizacional e comprometimento com os objetivos propostos (MORIN; AUBÉ, 2009). Nessa rota, com intuito de analisar os aspectos voltados ao relacionamento com a liderança e equipe de trabalho, foram desenvolvidas quatro questões afirmativas:

- **Afirmativa 1-** O bom relacionamento com a liderança facilita o desenvolvimento do meu trabalho.
- **Afirmativa 2-** Existe cooperação entre as pessoas na minha equipe de trabalho.
- **Afirmativa 3-** Sou ouvido e tenho suporte sempre que preciso pelo líder.
- **Afirmativa 4-** Sou ouvido e tenho suporte sempre que preciso pela minha equipe de trabalho.

Os resultados obtidos nas afirmativas estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre relacionamento com liderança e equipe

Relacionamento com liderança e equipe								
Escala/Itens	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3		Afirmativa 4	
	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	2	2,2%	4	4,5%	5	5,6%	3	3,4%
Discordo	4	4,5%	7	7,9%	8	9,0%	12	13,5%
Indiferente	10	11,2%	6	6,7%	11	12,4%	6	6,7%
Concordo	30	33,7%	33	37,1%	30	33,7%	31	34,8%
Concordo totalmente	43	48,3%	39	43,8%	35	39,3%	37	41,6%
Total	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dentre as afirmativas abordadas acerca do relacionamento com a liderança e equipe, apresentadas na Tabela 6, é possível perceber que a maioria dos participantes sinalizaram concordância em todas as assertivas, o que demonstra a não insatisfação com esses aspectos no processo de desenvolvimento do trabalho

remoto. Vale ressaltar que os resultados das relações profissionais estão atrelados ao contexto no qual a organização está inserida e o nível de liderança e cooperação existente entre a equipe, como apontado nos estudos de Ribeiro (2019).

Dessa forma, analisando os achados sob perspectiva do trabalho remoto, as pesquisas abordadas na revisão da literatura, como as de Hau e Todescat (2018), Haubrich e Froelich (2020) e Leite *et al.* (2020), contradizem esses resultados, pois afirmam que as relações sociais no âmbito corporativo a distância, tendem a ser reduzidas, podendo causar prejuízos na interação profissional e a perda do espírito de equipe. Diante disso, percebe-se uma mudança positiva no que diz respeito ao fortalecimento das relações entre liderança e equipe. Esse fato pode ser associado a predominância da modalidade “teletrabalho híbrido” entre os respondentes, na qual os colaboradores mantêm o vínculo alguns dias na semana de modo presencial, o que permite assim a consolidação dessas relações profissionais.

Ademais, os resultados sugerem que existe uma boa comunicação entre os teletrabalhadores respondentes com seus líderes e equipes. Isso se deve também ao uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), as quais contribuem para facilitar esse processo, tornando-se mediadora dessas relações e grande ferramenta de gestão e comunicação.

4.3.4 Modalidade de trabalho

A modalidade de trabalho refere-se às relações de trabalho estabelecidas perante um contrato de trabalho. Para tanto, tencionando verificar os aspectos relativos à preferência da modalidade de trabalho, foram elaboradas duas questões afirmativas:

- **Afirmativa 1-** Gosto da forma como realizo o meu trabalho a distância.
- **Afirmativa 2-** Gosto de realizar o meu trabalho de forma presencial.

Os resultados obtidos nas afirmativas estão dispostos na Tabela 7.

Tabela 7 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre modalidade de trabalho

Escala/Itens	Modalidade de trabalho			
	Afirmativa 1		Afirmativa 2	
	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	1	1,1%	15	16,9%
Discordo	3	3,4%	34	38,2%
Indiferente	11	12,4%	21	23,6%
Concordo	33	37,1%	10	11,2%
Concordo totalmente	41	46,1%	9	10,1%
Total	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Considerando os resultados expostos na Tabela 7, nota-se a tamanha diferença entre os percentuais de concordância e discordância entre as duas assertivas. Diante da Afirmativa 1, “Gosto da forma como realizo o meu trabalho a distância”, a maior parte dos teletrabalhadores responderam que concordam com a afirmação, representando 83,2%. Desse modo, a presente pesquisa evidencia a preferência dos respondentes pelas modalidades de trabalho remoto. Esse achado corrobora com os estudos abordados na revisão da literatura, como os de Gonçalves (2021), Silva (2021) e Vilarinho (2021), os quais enfatizam maior presença de vantagens do que desvantagens frente ao novo cenário de trabalho, agregando benefícios para o colaborador, organização e sociedade.

Já na Afirmativa 2, “Gosto de realizar o meu trabalho de forma presencial”, destacou-se o percentual de discordância, sendo 55,1%. Portanto, os resultados dessa afirmativa reforçam os achados da Afirmativa 1, demonstrando que boa parte dos respondentes estão não insatisfeitos com a modalidade de trabalho que desempenham. Ainda sobre a Afirmativa 2, o item “Indiferente” obteve mais respostas do que “Discordo totalmente”, podendo este resultado ser associado a modalidade de teletrabalho híbrido, na qual a maioria dos participantes atuam, sendo capaz de compartilhar a vivência do trabalho remoto e presencial ao mesmo tempo.

Perante o exposto nas afirmativas acerca dos fatores higiênicos, visando realizar uma análise de forma geral e para melhor associação com a teoria dos dois fatores de Herzberg, foi realizado a junção dos níveis “discordo” e “discordo totalmente” em “insatisfação” e os níveis “concordo” e “concordo totalmente” foram unidos em “não insatisfação”. Dessa forma, nota-se maior clareza em relação aos

percentuais dos fatores higiênicos e a sua influência em cada aspecto abordado. A Tabela 8 evidencia essa relação através da obtenção da média.

Tabela 8 – Média dos fatores higiênicos dos teletrabalhadores respondentes

Fatores higiênicos	Insatisfação	Indiferença	Não insatisfação	Total
Condições de trabalho	11,2%	10,3%	78,5%	100,0%
Salário e benefícios	36,0%	12,7%	51,3%	100,0%
Relacionamento com liderança e equipe	12,6%	9,3%	78,1%	100,0%
Modalidade de trabalho	29,8%	18,0%	52,2%	100,0%
Média	22,4%	12,5%	65,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme a Tabela 8, percebe-se que aproximadamente 22,4% dos teletrabalhadores respondentes estão insatisfeitos em relação aos fatores higiênicos, enquanto 12,5% são neutros e 65% dos teletrabalhadores respondentes estão não insatisfeitos. Segundo os estudos de Sobral e Peci (2013), os fatores higiênicos são considerados fatores externos ao indivíduo, suprimindo suas necessidades básicas para o desempenho do trabalho. Sendo assim, de acordo os resultados encontrados nesta pesquisa, a maioria dos teletrabalhadores respondentes estão não insatisfeitos com os fatores higiênicos abordados.

Reforça-se ainda que, sob a ótica da teoria motivacional de Herzberg, somente a presença desses fatores, não são suficientes para atingir a satisfação extrema no trabalho, ao passo que a sua ausência pode gerar insatisfação. No que diz respeito aos fatores motivacionais, estes sim são capazes de gerar plena satisfação ou insatisfação nos indivíduos, sendo objeto de estudo no próximo subitem.

4.4 FATORES MOTIVACIONAIS

Nessa seção, são analisados e discutidos os fatores motivacionais abordados na pesquisa referentes às 13 afirmativas respondidas a nível de concordância ou discordância, segundo a escala Tipo Likert de cinco pontos. Essas afirmativas foram divididas em quatro principais fatores: realização, reconhecimento, desenvolvimento e responsabilidades.

4.4.1 Realização

A realização no trabalho promove o sentimento de pertencimento, atrelando a esfera profissional com a pessoal, refletindo assim, em outros aspectos da vida (MORIN; AUBÉ, 2009). Assim, foram desenvolvidas quatro questões afirmativas:

- **Afirmativa 1-** O teletrabalho me proporciona realização profissional.
- **Afirmativa 2-** Considero que a atuação no teletrabalho torna minha vida melhor.
- **Afirmativa 3-** Eu me importo com a organização em que trabalho.
- **Afirmativa 4-** Gosto do cargo/função que ocupo na empresa.

Os dados coletados das afirmativas estão dispostos na Tabela 9.

Tabela 9 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre realização

Escala/Itens	Realização							
	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3		Afirmativa 4	
	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	2	2,2%	-	-	-	-	1	1,1%
Discordo	6	6,7%	11	12,4%	2	2,2%	6	6,7%
Indiferente	21	23,6%	13	14,6%	7	7,9%	7	7,9%
Concordo	27	30,3%	26	29,2%	39	43,8%	39	43,8%
Concordo totalmente	33	37,1%	39	43,8%	41	46,1%	36	40,4%
Total	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Analisando os resultados da Tabela 9, é possível perceber que dentre todas as afirmativas, os percentuais de concordância se destacaram. No tocante a Afirmativa 1, sobre o fato do teletrabalho proporcionar realização profissional, as variáveis de concordância tiveram maior percentual de respostas, sendo 67,4%. Em seguida, na Afirmativa 2, sobre o impacto positivo do teletrabalho na vida dos teletrabalhadores, 73% da amostragem também concordou com a assertiva. Sendo assim, esses resultados se complementam, uma vez que, evidenciam a influência do teletrabalho na realização tanto profissional, quanto pessoal dos colaboradores.

Na Afirmativa 3, percebe-se que a maior parte dos respondentes possuem o sentimento de pertencimento em relação à organização na qual atuam. No que

concerne ao cargo ou função em que ocupam na empresa, 84,2% dos respondentes afirmaram concordar com a assertiva, demonstrando satisfação.

Desse modo, fazendo inferência com os achados dos fatores higiênicos, nota-se que ambos os fatores influenciam a motivação e conseqüentemente o atingimento da satisfação. Como mencionado por Silva *et al.* (2021) e Mota *et al.* (2022), os fatores motivacionais são inerentes aos indivíduos, sendo eles influenciados pela percepção e anseios subjetivos. Já neste estudo, que trata sobre o campo do teletrabalho, utilizando como base a teoria de Herzberg, pode-se afirmar que a modalidade de trabalho flexível, não só impulsiona o bem-estar dos colaboradores no desenvolvimento do trabalho, como também consegue despertar o sentimento de realização pessoal.

4.4.2 Reconhecimento

O reconhecimento profissional estimula o bem-estar dos colaboradores e desperta o sentimento de competência (MORIN; AUBÉ, 2009). Nesse sentido, foram estabelecidas três afirmativas sobre os aspectos relativos ao reconhecimento dos teletrabalhadores respondentes.

- **Afirmativa 1-** Meu trabalho é reconhecido pela liderança.
- **Afirmativa 2-** Meu trabalho é reconhecido pela minha equipe de trabalho.
- **Afirmativa 3-** Me considero valorizado(a) pelo meu desempenho na organização.

Os dados coletados nas afirmativas estão dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre reconhecimento

Escala/Itens	Reconhecimento					
	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3	
	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	2	2,2%	2	2,2%	6	6,7%
Discordo	11	12,4%	4	4,5%	9	10,1%
Indiferente	14	15,7%	19	21,3%	12	13,5%
Concordo	26	29,2%	30	33,7%	34	38,2%
Concordo totalmente	36	40,4%	34	38,2%	28	31,5%
Total	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com os resultados expostos na Tabela 10, percebe-se o nível de concordância entre os teletrabalhadores respondentes. No que se refere a Afirmativa 1, sobre o reconhecimento do trabalho desenvolvido pela liderança, aproximadamente 70% dos respondentes concordam com essa assertiva. Em relação a Afirmativa 2, a qual aborda o reconhecimento do trabalho pela equipe, também predominou o percentual de concordância, sendo cerca de 72%. Sendo assim, pode-se presumir a boa relação entre liderança, equipe de trabalho e os teletrabalhadores respondentes. Acerca da Afirmativa 3, sobre o sentimento de valorização pelo desempenho do trabalho, a maior parte dos participantes declararam concordância, sendo 69,7%, o que reforça o reconhecimento percebido entre os envolvidos nas relações de trabalho.

Nos estudos apontados por Losekann e Mourão (2020), as autoras ressaltam as dificuldades no gerenciamento das relações profissionais, de forma que garanta a produtividade e proporcione a satisfação dos teletrabalhadores. Dessa maneira, conforme os achados desta pesquisa, nota-se melhora nas relações entre lideranças e equipes desenvolvidas remotamente, uma vez que o índice de satisfação se deu positivo entre todas as afirmativas.

4.4.3 Desenvolvimento

O desenvolvimento contribui para a realização no trabalho, pois os mantêm interessados (MORIN; AUBÉ, 2009). Considerando os aspectos relativos ao reconhecimento dos teletrabalhadores respondentes, foram dispostas três afirmativas:

- **Afirmativa 1-** Recebo oportunidades para aprimorar o meu conhecimento (cursos e treinamentos).
- **Afirmativa 2-** Tenho a possibilidade de desempenhar e aprender outras funções diferentes da que executo.
- **Afirmativa 3-** Sinto que no teletrabalho sou mais produtivo.

Os resultados obtidos nas afirmativas estão dispostos na Tabela 11.

Tabela 11 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre desenvolvimento

Desenvolvimento						
Escala/Itens	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3	
	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	5	5,6%	7	7,9%	1	1,1%
Discordo	16	18,0%	23	25,8%	8	9,0%
Indiferente	10	11,2%	5	5,6%	21	23,6%
Concordo	30	33,7%	34	38,2%	30	33,7%
Concordo totalmente	28	31,5%	20	22,5%	29	32,6%
Total	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Analisando os dados da variável “Desenvolvimento”, nota-se predominância entre as afirmativas de concordância, porém, apesar disso, deve-se atentar aos índices expressivos de discordância nas duas primeiras afirmativas e a indiferença na terceira afirmação. Conforme a Afirmativa 1, sobre a oportunidade de aprimoramento oferecida pela organização, a maior parte dos respondentes, sendo 65,2%, relataram concordar, enquanto 23,6% discordaram desta afirmação. Nos estudos de Mota *et al.* (2022), a oportunidade de realizar cursos e treinamentos proporcionados pela empresa, instigam os colaboradores a buscarem soluções inovadoras para o negócio, além de manter a motivação. Dessa forma, deve-se atentar aos índices gerados, uma vez que influenciam o processo de satisfação e retenção dos indivíduos.

No que se refere a Afirmativa 2, sobre a possibilidade de desempenhar outras funções, 60,7% concordaram, embora uma parcela significativa de 33,7% afirmou discordar dessa afirmação. No tocante à Afirmativa 3, sobre maior produtividade no teletrabalho, cerca de 66,3% dos respondentes afirmaram concordar com a assertiva, enquanto 23,6% se posicionaram indiferentes. Desse modo, infere-se que o teletrabalho proporciona maior produtividade para os teletrabalhadores respondentes, demonstrando satisfação no desenvolvimento do trabalho a distância. O percentual de indiferença sugere a influência da modalidade híbrida como predominante entre os respondentes da pesquisa.

Ainda sobre a Afirmativa 3, existem alguns estudos na literatura como os de Hau e Todescat (2018), Leite *et al.* (2020), Haubrich e Froelich (2020) e Gonçalves (2021), os quais apontam que o teletrabalho pode reduzir a produtividade, fazendo principalmente referência a modalidade de trabalho home-office, devido a conciliação com o ambiente familiar. Sendo assim, a presente pesquisa contradiz esses estudos, uma vez que, evidencia os percentuais positivos dos participantes

atuantes. Vale ressaltar ainda que, essa diferença pode ser resultado decorrente do momento da realização dos estudos citados, pois a pandemia estava no auge, o que ocasionou mudanças repentinas no mercado de trabalho e prejuízos na saúde mental dos trabalhadores, conseqüentemente reduzindo a produtividade.

4.4.4 Responsabilidades

A responsabilidade está relacionada a posição em que o indivíduo ocupa na organização, influenciando o seu comprometimento (MORIN; AUBÉ, 2009). Desse modo, com o intuito de observar os aspectos relativos às responsabilidades dos teletrabalhadores respondentes, foram idealizadas três afirmativas:

- **Afirmativa 1-** Me considero comprometido com os objetivos organizacionais.
- **Afirmativa 2-** Planejo e executo minhas tarefas dentro do prazo estabelecido.
- **Afirmativa 3-** Tenho autonomia para trabalhar e sugerir novas ideias.

Os dados coletados nas afirmativas estão dispostos na Tabela 12.

Tabela 12 – Frequência absoluta e relativa das afirmativas sobre responsabilidades

Responsabilidades						
Escala/Itens	Afirmativa 1		Afirmativa 2		Afirmativa 3	
	Fi	Fri	Fi	Fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	1	1,1%	-	-	1	1,1%
Discordo	1	1,1%	1	1,1%	6	6,7%
Indiferente	5	5,6%	5	5,6%	9	10,1%
Concordo	39	43,8%	40	44,9%	33	37,1%
Concordo totalmente	43	48,3%	43	48,3%	40	44,9%
Total	89	100,0%	89	100,0%	89	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme os resultados expostos na Tabela 12, todas as afirmativas obtiveram altos percentuais de concordância parcial e total. Na Afirmativa 1, sobre o comprometimento com os objetivos organizacionais, 92,1% dos teletrabalhadores respondentes concordaram com essa afirmação.

No que diz respeito a Afirmativa 2, sobre planejamento e execução das tarefas dentro do prazo, 93,2% dos participantes também concordaram, demonstrando comprometimento com a organização em que trabalham. Na

Afirmativa 3, sobre a autonomia no desenvolvimento do trabalho e sugestão de novas ideias, cerca de 82% dos respondentes concordaram com essa assertiva, o que evidencia satisfação em relação a variável “Responsabilidades”.

Salienta-se ainda que, todas as afirmativas abordam questões que foram levantadas nas pesquisas de Haubrich e Froelich (2020) e Silva (2021), as quais colocam o comprometimento com a organização quando se atua a distância e a autonomia, como critérios importantes no momento da decisão para implementar o teletrabalho, visto que, o mesmo é voltado para produção, ao invés da jornada, demandando maior responsabilidade e comprometimento na execução das funções laborais.

Perante o exposto nas afirmativas acerca dos fatores motivacionais, com intenção de analisar de forma geral e melhor associação com a teoria dos dois fatores de Herzberg, foi realizado a junção dos níveis “discordo” e “discordo totalmente” em “insatisfação” e os níveis “concordo” e “concordo totalmente” foram unidos em “satisfação”. Dessa forma, nota-se maior clareza em relação aos percentuais dos fatores motivacionais e a sua influência em cada aspecto abordado. A Tabela 13 evidencia essa relação através da obtenção da média.

Tabela 13 – Média dos fatores motivacionais dos teletrabalhadores respondentes

Fatores motivacionais	Satisfação	Indiferença	Insatisfação	Total
Realização	78,6%	13,5%	7,9%	100,0%
Reconhecimento	70,4%	16,9%	12,7%	100,0%
Desenvolvimento	64,0%	13,5%	22,5%	100,0%
Responsabilidades	89,2%	7,1%	3,7%	100,0%
Média	75,6%	12,8%	11,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

De acordo com a Tabela 13, percebe-se que 11,7% dos teletrabalhadores respondentes estão insatisfeitos em relação aos fatores motivacionais, enquanto 12,8% são neutros e 75,6% dos teletrabalhadores respondentes estão satisfeitos. Segundo Sobral e Peci (2013), os fatores motivacionais são considerados fatores intrínsecos ao trabalho, estando atrelado a maneira como os indivíduos se sentem diante do papel que eles desenvolvem na organização. Sendo assim, de acordo os

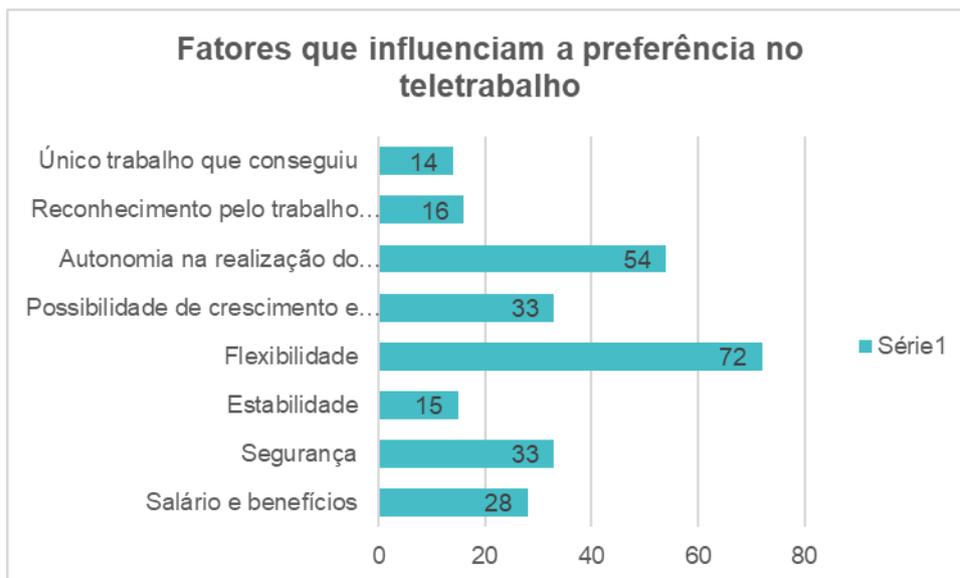
resultados encontrados nesta pesquisa, a maioria dos teletrabalhadores respondentes estão satisfeitos com os fatores motivacionais abordados.

Nota-se ainda, o quão a teoria de Herzberg se faz necessária mesmo diante do novo cenário de trabalho, totalmente diferente do qual foram realizados os estudos do autor. Por meio da teoria motivacional dos dois fatores, foi possível perceber a tamanha relação entre os fatores higiênicos e motivacionais com base nesta pesquisa realizada com teletrabalhadores em um contexto atual. Dessa maneira, pode-se concluir que os benefícios proporcionados pela atuação a distância, superam os fatores higiênicos, impulsionando assim a motivação intrínseca, a qual garante a satisfação plena pessoal e profissional dos indivíduos.

4.5 FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES NO TELETRABALHO

Diante da pretensão de identificar os fatores facilitadores e dificultadores, os teletrabalhadores respondentes tiveram a oportunidade de assinalar quantas alternativas achassem necessário para descrever sua experiência no teletrabalho. Diante dos dados obtidos, foi elaborado o Gráfico 10, o qual sintetiza os resultados encontrados dos fatores facilitadores.

Gráfico 10 – Fatores facilitadores no teletrabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

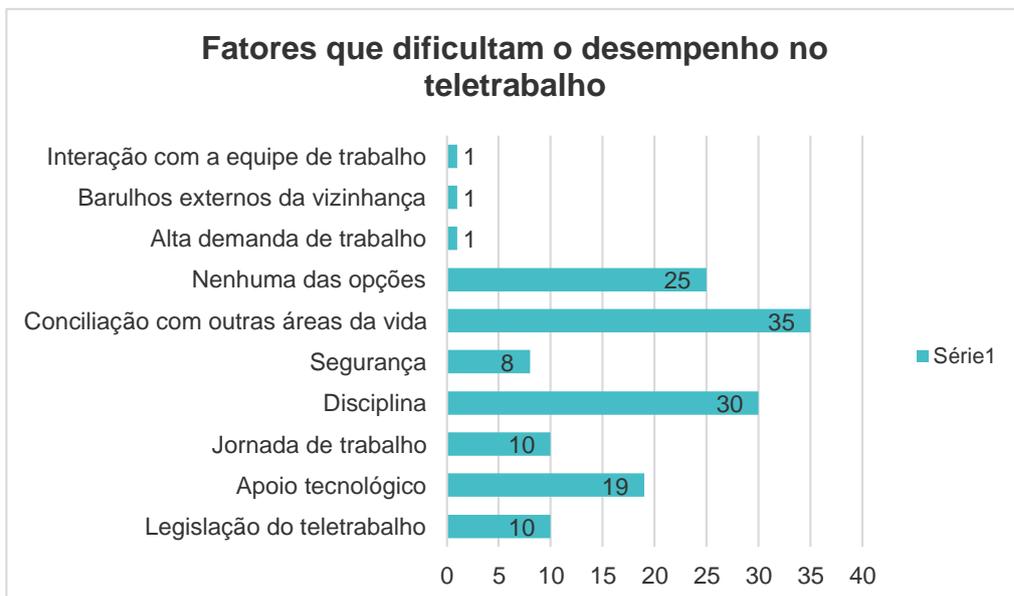
Observando o Gráfico 10, percebe-se que o fator “flexibilidade” foi escolhido por 72, dos 89 teletrabalhadores respondentes da amostra, representando a maior

frequência absoluta. Em seguida, os fatores “autonomia na realização do trabalho”, “possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional”, “segurança” e “salário e benefícios”, atingiram frequências consideráveis. Sendo assim, nota-se que os fatores mencionados acima, possuem maior influência na preferência de atuação na modalidade do teletrabalho, perante os participantes da pesquisa.

Esses achados contribuem para os estudos de Ribeiro, Passos e Pereira (2018), Leite *et al.* (2020) e Silva (2021), uma vez que apontam a flexibilidade no desenvolvimento do trabalho como uma das principais vantagens dessa modalidade de trabalho, pois permite maior qualidade de vida. É notório que na atualidade, os indivíduos buscam trabalhar em organizações que proporcionem não somente realização profissional, como também a realização pessoal. Sendo assim, como abordado nas pesquisas de Mota *et al.* (2022), as instituições tem percebido a tamanha importância em manter seus colaboradores motivados e satisfeitos, pois assim garantem maior produtividade e comprometimento com os objetivos organizações.

No que se refere aos fatores dificultadores, nota-se no Gráfico 11 que o fator “conciliação com outras áreas da vida”, atingiu maior frequência de escolha pelos teletrabalhadores, coletando 35 respostas. Em seguida, o fator “disciplina”, destacou-se, com 30 respostas, enquanto a alternativa “nenhuma das opções”, obteve 25 respostas.

Gráfico 11 – Fatores dificultadores no teletrabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Ainda de acordo com o Gráfico 11, alguns fatores tiveram frequências abaixo de 20 respostas. Vale ressaltar ainda que, através da opção “outro”, disponibilizada nessa questão, foi possível coletar três novos fatores que dificultam o desempenho no teletrabalho, são eles: interação com a equipe de trabalho, barulhos externos da vizinhança e alta demanda de trabalho.

Comparando os resultados, nota-se que existem mais fatores que facilitam do que dificultam o teletrabalho. Leite *et al.* (2020), afirmaram em seus estudos essa relação, demonstrando a forte tendência ao crescimento da modalidade remota. Analisando os fatores conciliação com outras áreas da vida e a disciplina, para Mota *et al.* (2022), esses fatores possuem influência conforme o perfil comportamental de cada indivíduo, sendo assim, são fatores relativos e pessoais, impulsionados pela vivência e a realidade em questão.

4.5.1 Análise das informações adicionais

Para concluir a pesquisa, foi questionado se os teletrabalhadores respondentes gostariam de relatar algum outro fator que influencie a experiência no teletrabalho. Diante disso, a maior parte da amostra mencionou que todos os fatores já haviam sido abordados, enquanto uma pequena parcela relataram alguns fatores, os quais resultaram em 16 respostas válidas. Foram levantados 7 pontos relevantes em relação a experiência nessa modalidade de trabalho, expostos no Quadro 5.

Quadro 5 - Análise das informações adicionais.

Fatores facilitadores	Fatores dificultadores
Redução de custos com transporte e alimentação.	Prejuízos na interação social.
Melhora na saúde mental.	Falta de transparência na avaliação de desempenho entre funcionários e gestores.
Aumento da rede de contatos – (networking), com pessoas de diversas regiões.	
Possibilidade de gravar as reuniões, permitindo o colaborador rever sempre que necessário.	
Possibilidade de trabalhar em mais de uma empresa.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os achados obtidos nas informações adicionais, foram elencados em fatores facilitadores e dificultadores, como evidencia o Quadro 5. Percebe-se que foram

citados mais fatores facilitadores, do que dificultadores, demonstrando assim, a prevalência de aspectos positivos na adoção ao teletrabalho.

Merece deixar evidente que o surgimento dos fatores adicionais citados, reforçam pontos importantes que foram abordados ao longo deste estudo, ressaltando os benefícios do teletrabalho para ambas as partes, pois permite desenvolver suas funções, independente das barreiras físicas. Já em relação aos fatores dificultadores surgidos, os achados reforçam os estudos de Leite *et al.* (2020), visto que apontam os possíveis prejuízos na interação social e a falta transparência na avaliação de desempenho, sugerindo a modalidade híbrida como solução para amenizar os fatores dificultadores.

5 CONCLUSÕES

O avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs) impulsionam o surgimento de novas formas de trabalho, diferentes da forma tradicional. Nesse contexto inovador, a presente pesquisa buscou analisar a perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores, com base na teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg. Dessa maneira, estabeleceu como objetivos específicos caracterizar o perfil dos respondentes, avaliar a perspectiva dos teletrabalhadores diante dos fatores higiênicos que geram insatisfação e dos fatores motivacionais que geram satisfação no ambiente de trabalho, além de identificar os fatores facilitadores e dificultadores encontrados nessa modalidade de trabalho.

Diante disso, a presente pesquisa conseguiu atingir os objetivos propostos, uma vez que, foi possível analisar a perspectiva da (in) satisfação dos 89 teletrabalhadores respondentes, mediante os dados obtidos na pesquisa, relacionando-os com a teoria dos dois fatores de Herzberg. Por ter sido uma pesquisa que utilizou amostragem intencional abrangendo pessoas que atuassem no teletrabalho, constatou-se o perfil dos participantes como a maioria do sexo feminino, com idade entre 21 e 30 anos, possuindo grau de instrução com pós-graduação completa, recebendo remuneração entre R\$ 1.213 até R\$3.000, sendo que a maioria dos teletrabalhadores respondentes residem na cidade do Rio de Janeiro.

Em relação aos aspectos empresariais, a maior parte dos participantes trabalham na iniciativa privada, predominando como atividade desenvolvida o ramo de tecnologia da informação e atuação na modalidade híbrida. Foi possível identificar ainda que, boa parte dos teletrabalhadores iniciaram a atuação na empresa e no teletrabalho, durante o período pandêmico, ressaltando assim, a crescente tendência ao trabalho remoto, mesmo no decorrer da pós pandemia, resultado da melhora na qualidade de vida dos indivíduos.

Por meio da análise descritiva foi verificado que mais da metade da amostra, representando 65%, estão não insatisfeitos, 12,5% são neutros e apenas 22,4% estão insatisfeitos com os fatores higiênicos citados na pesquisa. Analisando os fatores motivacionais, chega-se à conclusão de que 75,6% dos teletrabalhadores da amostra estão satisfeitos, 12,8% são neutros e apenas 11,7% estão insatisfeitos com os fatores motivacionais abordados na pesquisa. Dessa forma, os achados

evidenciam perspectiva positiva do teletrabalho na satisfação dos teletrabalhadores respondentes.

Em relação aos níveis de insatisfação dos fatores higiênicos, foi possível perceber que dentre os fatores mencionados: condições de trabalho, salário e benefícios, relacionamento com liderança e equipe e modalidade de trabalho, todos eles tiveram índices favoráveis a não insatisfação. Vale destacar que, no tocante às condições de trabalho, dentre as afirmativas citadas, aponta-se como impacto a ser melhorado o aspecto da infraestrutura necessária para desempenhar o trabalho, pois obteve o maior nível de insatisfação. No que diz respeito ao fator sobre o salário e benefícios, pode-se frisar como impacto negativo o fato da maioria da amostra não receber qualquer tipo de auxílio financeiro para custear as despesas do trabalho a distância, causando insatisfação por parte dos teletrabalhadores respondentes. Por fim, ressalta-se que, através das afirmativas sobre a preferência da modalidade de trabalho, constatou-se que a maior parte da amostra, prefere atuar trabalhando a distância, ao invés da forma presencial.

No que se refere aos níveis de satisfação dos fatores motivacionais, foi possível perceber que dentre os fatores mencionados: realização, reconhecimento, desenvolvimento e responsabilidades, todos eles tiveram índices favoráveis a satisfação. Salienta-se que, no tocante ao desenvolvimento, evidencia como impacto a ser melhorado a possibilidade de desempenhar e aprender novas funções no trabalho. No mais, os outros fatores mencionados destacaram-se com percentuais altos de satisfação.

Para os 89 teletrabalhadores respondentes da pesquisa, os motivos que mais influenciam a preferência da atuação no teletrabalho estão relacionados a autonomia para realização do trabalho e a flexibilidade que essa modalidade proporciona. Acerca dos desafios, os respondentes elencaram os aspectos voltados a disciplina no desempenho do trabalho e a dificuldade em conciliar com outras áreas da vida. Como sugestões de fatores mais detalhados não abordados na pesquisa, surgiram os seguintes pontos positivos: a melhora na saúde mental, redução de custos com transporte e alimentação, aumento da rede de contatos, viabilidade para gravar reuniões e rever e a possibilidade de trabalhar em mais de uma empresa. Como pontos negativos foram apontados o prejuízo na interação social, uma vez que, o trabalho remoto tende a ser mais individualizado e a falta de transparência na avaliação de desempenho dos funcionários e gestores.

Os achados da pesquisa indicaram a predominância dos teletrabalhadores no ramo de tecnologia da informação, como a pesquisa foi aplicada a nível nacional, mas com um número de respondentes pequeno, seria interessante reaplicar a pesquisa com um número maior e com outras técnicas de estatística, além de realizar outros estudos em apenas um estado brasileiro, para verificar se os profissionais dessa área realmente compartilham do mesmo pensamento. Sugere-se também para estudos futuros, a utilização de uma amostra probabilística, realizando um estudo de caso em uma organização privada específica ou na esfera pública, para assim, obter maior credibilidade nas informações encontradas. Pode-se ainda, adicionar outros fatores higiênicos e motivacionais para análise, abordando pontos mais detalhados nas afirmativas, como os citados nas informações adicionais deste trabalho.

Diante do exposto, chegou a conclusão que a percepção da maioria dos teletrabalhadores respondentes deste estudo foi positiva no que diz respeito ao processo de satisfação, prevalecendo a presença de vantagens em relação às desvantagens. Desse modo, conclui-se ainda que, essa modalidade de trabalho possui potencial de avanço na sociedade, independente do cenário pandêmico, sendo adaptável em diversos ramos de atividade, destacando principalmente o contexto das empresas voltadas às tecnologias da informação e comunicação (TICs). Por fim, pode-se concluir que o fator higiênico modalidade de trabalho, aplicado no cenário do teletrabalho, possui impacto relevante no processo de motivação dos colaboradores, despertando a satisfação, uma vez que, a atuação a distância permite gerenciar melhor seus anseios pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS

- BALSAN, Beatriz. **Direitos fundamentais entre a administração pública e os servidores públicos no contexto do teletrabalho**: reflexões propedêuticas no cenário pós-covid-19. 2022. 24p. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2022.
- BATISTA, D. A.; GALEGAL, N. V.; DE AZEVEDO, M. M.; FEITOSA, M. D. Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas / Systematic review on telework: the approach of recent research. **Brazilian Journal of Development**, Paraná, v. 7, n. 10, p. 99409–99421, 2021.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. BRASIL. Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017.
- BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 138-162, 2021.
- BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**; seção 1, p.3. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 18 mai. 2022
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, p.1. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19173773/do1-2017-07-14-lei-no-13-467-de-13-de-julho-de-2017-19173618. Acesso em: 18 mai. 2022.
- BRASIL. Medida Provisória nº 1.108, de 25 de março de 2022. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 marc. Seção 1, p.6. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.108-de-25-de-marco-de-2022-388651514>. Acesso em: 20 mai. 2022.
- CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no great place to work. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 106–121, 2021.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DE MORAES WYSE, Robert. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, Rio Grande, RS, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018.
- DE OLIVEIRA LIMA, Ricardo Ovídio *et al.* **A efetiva normatização do teletrabalho: a nova regulação disposta na medida-provisória 1.108/22**. AYA Editora, 2022.

FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO – **FEA-USP**. <<https://www.fea.usp.br/fea/noticias/brasileiros-querem-continuar-no-home-office-diz-pesquisa>>. Acesso em: 07 marc. 2022.

FERREIRA, Ítalo do Couto. **Comportamento organizacional na PMERJ: um estudo exploratório sobre satisfação e motivação Policial Militar à luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**. 2019. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Administração – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

FERREIRA, João Batista; DE SOUZA, Ana Lara Fernandes. Motivação no ambiente de trabalho: Visão dos discentes do curso de administração. **Revista Científica do ITPAC**, v. 11, n. 1, p. 84, 2018.

FINCATO, D. P.; ANDRADE, A. S. Home office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 9, n. 2, mai./ago. 2018.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª Ed., Atlas, São Paulo, 2017.

GONCALVES, Lourdes Leite Cruz. **Impactos do trabalho presencial versus trabalho remoto: Um estudo na superintendência de Tecnologia da informação da Universidade Federal de Sergipe**. 2021. 65p. Trabalho de Conclusão de Curso. Departamento de Administração – Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2021.

GONTIJO, Rodrigo Ribeiro et al. **Teletrabalho e a sua necessidade de atualização na legislação**. 2021. 39p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Inhumas, Inhumas, 2021.

HAIR, Joseph F. **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAU, F.; TODESCAT, M. O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores e seus Gestores: Vantagens e Desvantagens em um Estudo de Caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HERZBERG, F. I. (1986). **One more time: How do you motivate employees**. Harvard Business Review - Business Classics, 13-22

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do Home Office em Empresas de Tecnologia da Informação. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 167–184, 2020.

LEITE, A.L.; DA CUNHA LEMOS, D; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

- LEITE, A. L.; SILVEIRA, T. B. J. da; LEMOS, D. C. Implicações do trabalho remoto em uma empresa de base tecnológica. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 01-15, jan./dez. 2020.
- LIMA, Juliana et al. **O teletrabalho, a Covid-19, e a Reforma Trabalhista**. 2022. 40p. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2022.
- LIMA, Sabrina da Silva. **Um estudo de caso sobre a percepção do teletrabalho no setor público**. 2022. 47f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2022.
- LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Manual para elaboração e normalização de trabalhos acadêmicos** [recurso eletrônico] / [organizadores] Marcos Eduardo Zambanini ... [et al.]. – São Cristóvão, SE: Universidade Federal de Sergipe, Departamento de Administração, 2021. 85 p.: il.
- MARCIOTO, Anna Beatriz Pereira. **O impacto da covid-19 no teletrabalho e home office**. 2021. 15p. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro universitário Eurípides de Marília, São Paulo, 2022.
- MENDES, José. **Um estudo das práticas dos conceitos de Maslow no gerenciamento para a melhoria contínua do setor de manutenção: Uma proposta de avaliação e controle da eficiência de processos industriais**. 2015. 189f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Santa Cecília, Santos/SP, 2015.
- MORIN, E.M. e AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTA, Jessica Oliveira et al. A satisfação no ambiente de trabalho e sua influência na qualidade de atendimento ao cliente. **Revista Ceuma Perspectivas**, v. 38, n. 2, p. 176-199, 2022.
- OLIVEIRA, J. M. de; ESTIVALETE, V. de F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 4, n. 11, p. 1–17, 2019.
- PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1ª Ed. UFSM, Rio Grande do Sul, 2018.
- PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber

Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Evelyne Alvares. **Motivação na UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais.** 2019. 130f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 154-162, 2018.

ROSENFELD, C. L; ALVES, D. A. Autonomia e Trabalho Informacional: o Teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, Rosângela Sarmiento *et al.* Fatores intrínsecos e extrínsecos: um estudo de caso de uma empresa pertencente a indústria de compensados no sudeste do Pará. **Revista AOS-Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 81-100, 2021.

SILVA, Sara Melo Borges. **A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores.** 2021. 102f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário da Maia – ISMAI, 2021.

SOARES, Neuma Lopes. **A motivação no setor público: aplicabilidade da teoria de Frederick Herzberg.** 2021. 36f. Monografia (Especialização) – Universidade de Brasília, 2021.

SOBRAL, Filipe. PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRATT. SOBRATT – **SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES.** Disponível em: < <https://www.sobratt.org.br/17122020-resultados-pesquisa-home-office-2020/>>. Acesso em: 10 mar. 2022

SOBRATT. SOBRATT – **SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES.** Disponível em:< <https://www.sobratt.org.br/01122018-pesquisa-home-office-2018/>>. Acesso em 10 marc. 2022.

VENTORINI, Carina Charpinel; PAES, Caroline Ornelas; MARCHIORI, Danilo Magno. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, p. 68-82, 2019.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 01, p. 133-162, 2021.

APÊNDICE

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

PESQUISA SOBRE A PERSPECTIVA DA (IN) SATISFAÇÃO DOS TELETRABALHADORES

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada "Perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores", cujo objetivo geral é analisar a perspectiva da (in) satisfação dos teletrabalhadores, com base na teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais) de Frederick Herzberg.

O termo teletrabalho é utilizado na ideia de um contexto amplo, fazendo menção ao trabalho desenvolvido fora das dependências empresariais, podendo ser realizado na casa do trabalhador ou não, para isso, recorrendo as tecnologias da informação e comunicação.

A pesquisa faz parte do trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da estudante Lorena Silva Soares Cruz, graduanda do curso de Administração, sob orientação da Prof.^a Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft, do departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Esse questionário será direcionado à colaboradores que estejam atuando na modalidade do teletrabalho, buscando coletar dados de trabalhadores a nível nacional. A participação nesta pesquisa é de caráter espontâneo, uma vez que, não permite sua identificação e todas as respostas serão de uso exclusivo para fins acadêmicos.

A estimativa de duração da pesquisa é até 10 minutos a depender do entrevistado. Desde já, agradeço sua valiosa participação e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos por meio do e-mail: lorena018@academico.ufs.br.

QUESTIONÁRIO

1. PERFIL DO COLABORADOR

- **Com qual gênero você se identifica?**

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

- **Em que faixa etária você se encontra?**

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 51 anos

- **Grau de Instrução:**

- Médio incompleto
- Médio completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-Graduação Incompleta (Especialização, Mestrado ou Doutorado).
- Pós-Graduação Completa (Especialização, Mestrado ou Doutorado).

- **Qual é a sua renda mensal?**

- Zero até R\$ 1.212
- R\$ 1.213 até R\$ 3.000
- R\$ 3.001 até R\$ 5.000
- R\$ 5.001 até R\$ 7.000
- Acima de R\$ 7.001

- **Em que estado você reside?**

2. PERFIL DA EMPRESA EM QUE TRABALHA

- **Qual o ramo de atividade da empresa em que trabalha?**

- Indústria
- Comércio
- Educação
- Saúde
- Outro _____

- **Natureza da atividade?**

- Serviço público
- Iniciativa privada

- **Há quanto tempo atua na empresa? (meses e ano)**

- **Qual cargo você ocupa na empresa?**

- Estagiário
- Auxiliar/assistente
- Coordenador/ gerente
- Diretor
- Outro _____

- **Há quanto tempo atua no teletrabalho? (meses e ano)**

- **Qual modalidade de teletrabalho você atua?**

- Trabalho em domicílio (home-office)
- Teletrabalho híbrido (acordo para trabalhar somente alguns dias fora da empresa)
- Trabalho em telecentros (Postos de trabalho instalados fora da sede da empresa)
- Trabalho móvel (viagens de negócio ou trabalho de campo)
- Outro: _____

- **Por qual razão você atua no teletrabalho?**

3. DIFERENTES FATORES NO AMBIENTE DO TELETRABALHO

- **Classifique os impactos dos fatores abaixo, em sua satisfação no trabalho, de acordo com o seu nível de concordância em relação as afirmativas.**

Considerando: 1: Discordo totalmente; 2: Discordo; 3: Indiferente; 4: Concordo; 5: Concordo totalmente.

Condições de trabalho:

Afirmativas	1	2	3	4	5
Tenho a infraestrutura necessária para desenvolver o meu trabalho de forma remota (Espaço, computadores, conexão com internet, periféricos, cadeiras, itens de escritório etc.)					
O teletrabalho me proporciona maior praticidade, pois reduz o tempo gasto com deslocamento					
O horário flexível me permite gerenciar melhor o tempo de trabalho.					
Estou satisfeito com minha jornada de trabalho a distância.					
Sinto maior segurança atuando no teletrabalho.					

Salário e benefícios:

Afirmativas	1	2	3	4	5
Meu salário é compatível com a função que desempenho, independente da minha atuação a distância.					
Recebo plano de saúde como benefício, mesmo atuando a distância.					
Recebo auxílio financeiro da empresa para subsidiar as despesas que tenho trabalhado a distância.					

Relacionamento com liderança e equipe:

Afirmativas	1	2	3	4	5
O bom relacionamento com a liderança facilita o desenvolvimento do meu trabalho.					
Existe cooperação entre as pessoas na minha equipe de trabalho.					
Sou ouvido e tenho suporte sempre que preciso pelo líder.					
Sou ouvido e tenho suporte sempre que preciso pela minha equipe de trabalho.					

Modalidade de trabalho:

Afirmativas	1	2	3	4	5
Gosto da forma como realizo o meu trabalho a distância.					
Gosto de realizar o meu trabalho de forma presencial.					

Realização:

Afirmativas	1	2	3	4	5
O teletrabalho me proporciona realização profissional.					
Considero que a atuação no teletrabalho torna minha vida melhor.					
Eu me importo com a organização em que					

trabalho.					
Gosto do cargo/função que ocupo na empresa.					

Reconhecimento:

Afirmativas	1	2	3	4	5
Meu trabalho é reconhecido pela liderança.					
Meu trabalho é reconhecido pela minha equipe de trabalho.					
Me considero valorizado(a) pelo meu desempenho na organização.					

Desenvolvimento:

Afirmativas	1	2	3	4	5
Recebo oportunidades para aprimorar o meu conhecimento (cursos e treinamentos).					
Tenho a possibilidade de desempenhar e aprender outras funções diferentes da que executo.					
Sinto que no teletrabalho sou mais produtivo.					

Responsabilidades:

Afirmativas	1	2	3	4	5
Me considero comprometido com os objetivos organizacionais.					

Planejo e executo minhas tarefas dentro do prazo estabelecido.					
Tenho autonomia para trabalhar e sugerir novas ideias.					

- **Quais os fatores que mais influenciam a sua preferência na modalidade do teletrabalho?** (Assinale mais de uma alternativa, se necessário).

- Salário e benefícios
- Segurança
- Estabilidade
- Flexibilidade
- Possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional
- Autonomia na realização do trabalho
- Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido
- Único emprego que conseguiu
- Outro: _____

- **Quais fatores que mais dificultam o seu desempenho no teletrabalho?** (Assinale mais de uma alternativa, se necessário).

- Legislação do teletrabalho
- Apoio tecnológico
- Jornada de trabalho
- Disciplina
- Segurança
- Conciliação com outras áreas da vida
- Nenhuma das opções
- Outro: _____

- **Gostaria de relatar algum outro fator que influencie a sua experiência no teletrabalho e que não tenha sido abordado nesta pesquisa?**
