

Fique em Casa! O desempenho dos trabalhadores do Serpro durante a COVID-19

Autoria

ANA NERY ALVES DANIEL - ananery.ad12@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGA / UECE - Universidade Estadual do Ceará

Elias Pereira Lopes Júnior - elias.junior@ufca.edu.br

Graduação em Administração / UFCA - Universidade Federal do Cariri

Resumo

O caráter multidimensional do desempenho individual torna-o um tema clássico e contemporâneo, permitindo-o ser avaliado sob diferentes prismas (contextual, comportamental, organizacional) e instigando novas reflexões a cada contexto. O cenário pandêmico da Covid-19 tornou a adesão ao teletrabalho uma medida imperativa para todas as funções em que pudesse ser adotado. Inúmeras empresas o fizeram em caráter de urgência, portanto, sem planejamento. Entre os diversos impactos gerados nesse contexto, estava a preocupação acerca da manutenção do desempenho dos funcionários diante de um panorama tão complexo. Face a isso, esta pesquisa tem como objetivo identificar, a partir da percepção dos funcionários do Serpro, os fatores que impactaram no desempenho do trabalho, em regime de teletrabalho, durante o surto da Covid-19. Para tanto, realizou-se um estudo de caráter quali-quantitativo, recorrendo à aplicação de questionário online e sistematização de dados por meio de Análise Fatorial Exploratória e Análise de Cluster, bem como a entrevistas semiestruturadas interpretadas através da técnica de Análise de Conteúdo Categorical Temática. Os achados evidenciaram uma série de fatores que podem contribuir para o aumento ou diminuição do desempenho no teletrabalho, colaborando nesse sentido para avaliações futuras acerca da aplicabilidade e efetividade desse regime no Serpro e em outras empresas.

Fique em Casa! **O desempenho dos trabalhadores do Serpro durante a COVID-19**

RESUMO

O caráter multidimensional do desempenho individual torna-o um tema clássico e contemporâneo, permitindo-o ser avaliado sob diferentes prismas (contextual, comportamental, organizacional) e instigando novas reflexões a cada contexto. O cenário pandêmico da Covid-19 tornou a adesão ao teletrabalho uma medida imperativa para todas as funções em que pudesse ser adotado. Inúmeras empresas o fizeram em caráter de urgência, portanto, sem planejamento. Entre os diversos impactos gerados nesse contexto, estava a preocupação acerca da manutenção do desempenho dos funcionários diante de um panorama tão complexo. Face a isso, esta pesquisa tem como objetivo identificar, a partir da percepção dos funcionários do Serpro, os fatores que impactaram no desempenho do trabalho, em regime de teletrabalho, durante o surto da Covid-19. Para tanto, realizou-se um estudo de caráter quali-quantitativo, recorrendo à aplicação de questionário *online* e sistematização de dados por meio de Análise Fatorial Exploratória e Análise de Cluster, bem como a entrevistas semiestruturadas interpretadas através da técnica de Análise de Conteúdo Categorical Temática. Os achados evidenciaram uma série de fatores que podem contribuir para o aumento ou diminuição do desempenho no teletrabalho, colaborando nesse sentido para avaliações futuras acerca da aplicabilidade e efetividade desse regime no Serpro e em outras empresas.

Palavras-chave: Desempenho; Teletrabalho; Covid-19; Serpro.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o debate sobre eficiência e desempenho na administração pública tomou visibilidade com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), enfatizando a necessidade de diminuir custos e aumentar a agilidade dos serviços, o que incentivou o maior uso da tecnologia da informação e abriu espaço para formas mais flexíveis de trabalho, tal qual o teletrabalho (FILARDI; CASTRO; ZANINE, 2020). Nesse cenário, a primeira empresa pública a adotar o teletrabalho no Brasil foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), por meio de um projeto-piloto com 18 funcionários, realizado em 2005 (FILARDI; CASTRO; ZANINE, 2020).

No entanto, com cerca de 8.000 funcionários e menos de 3% deles em teletrabalho, segundo relatório de gestão organizacional (SERPRO, 2020), a empresa teve de repensar esse percentual como reação à pandemia de Covid-19 e, em março de 2020, determinou que todos os funcionários passassem a trabalhar em regime *home office* como forma de prevenção ao contágio durante o surto da doença.

Diante desse contexto, os funcionários tiveram de se adaptar a novas condições de trabalho, entre elas, improvisar uma estrutura remota a mais adequada possível à nova realidade, saber equilibrar rotina de trabalho e convívio familiar, buscando nesse cenário a melhor forma de cumprir com suas atividades de trabalho. Por parte dos gestores, havia o desafio de acompanhar o desempenho de suas equipes e garantir a entrega dos resultados através de uma liderança remota.

Esse cenário de implantação urgente do teletrabalho impôs a trabalhadores e gestores o desafio adicional de, além de lidar com aspectos complexos inerentes a esse regime de trabalho, como a concorrência entre ritmo de trabalho e vida pessoal, manter o compromisso com as entregas e com bons resultados das demandas organizacionais, mesmo diante de uma grave crise sanitária. Cabe ressaltar, ainda, que obter bons resultados no setor público, ambiência deste estudo, significa atender a demandas no prazo, o que depende do desempenho individual, além de contribuir para alinhar as expectativas da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados (BEZERRA *et al.*, 2017).

À luz desse panorama, a relevância científica desta pesquisa encontra terreno na escassez de estudos que esclareçam a relação entre teletrabalho e desempenho individual, sendo ainda mais escassas literaturas que abordem o desempenho sob o prisma conceitual, em vez de avaliativo (OECD, 2020; BENDASSOLLI, 2017), e relacionem seus aspectos com os impactos na produtividade decorrentes da implantação do teletrabalho de forma involuntária e em larga escala. Desse modo, este estudo tem como objetivo: Identificar, a partir da percepção dos funcionários do Serpro, os fatores que impactaram o desempenho do trabalho em regime de teletrabalho (*home office*) durante o surto da Covid-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desempenho individual no trabalho

Segundo Bendassolli (2017), desempenho é um tema de impacto prático e acadêmico, uma vez que, no primeiro caso, associa-se a um dos principais *inputs* geradores de valor para os indivíduos e organizações e, sob a perspectiva acadêmica, é uma categoria comportamental que integra dimensões psicossociais diversas, como a individual, interpessoal e situacional. Contudo, o mesmo autor explica que, por décadas, a literatura científica enfatizou a dimensão avaliativa do desempenho, focando em desenvolver ou estudar suas métricas, em detrimento de estudar também uma definição ampla do desempenho e de suas dimensões, ou seja, mais se avaliou o desempenho do que se explicou. Essa lacuna impõe, especialmente à literatura brasileira, o desafio de desenvolver estudos que aprimorem nossa compreensão sobre o desempenho no trabalho como um construto substantivo (BENDASSOLLI, 2017).

À luz dessa discussão, é importante trazer três grandes perspectivas conceituais acerca do desempenho no trabalho apresentadas por Sonnentag e Frese (2002): perspectiva individual, perspectiva situacional ou contextual e perspectiva de regulação do desempenho, como demonstra o Quadro 1. Tais visões permitem avaliar o desempenho sob aspectos diversos, uma vez que não são exclusivas, mas, sim complementares.

Quadro 1. Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho

	Perspectiva das diferenças individuais	Perspectiva situacional	Perspectiva da regulação de desempenho
Questão norteadora	Que indivíduos têm desempenho melhor em relação aos outros? O que diferencia seu desempenho em relação aos demais?	Em que situações os indivíduos desempenham melhor? Há um contexto de trabalho que incentive um melhor desempenho?	O que acontece quando uma pessoa está desempenhando? Quais processos ou mecanismos envolvidos?
Principais preditores e achados empíricos	Capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, tempo de serviço e experiência profissional.	Características do contexto de trabalho e ambiente organizacional, possíveis agentes estressores e motivacionais.	Fatores de processamento da informação pelo indivíduo, necessidade de definição do nível hierárquico adequado de análise para cada variável.
Implicações práticas para melhoria de desempenho	Incentivo à criação de programas de treinamento e de incentivo à aprendizagem informal, seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares.	Investimento no redesenho contínuo do trabalho, aproveitando as potencialidades.	Orientação por metas, provimento contínuo de <i>feedbacks</i> relacionados à tarefa, ações de modelagem comportamental, ações de treinamento, redesenho contínuo do trabalho, aperfeiçoamento do processo de execução.

Fonte: Sonnentag e Frese (2002) adaptado de Coelho Jr (2011).

2.2 Teletrabalho e desempenho

O teletrabalho surgiu no contexto da crise do petróleo na década de 1970, para viabilizar a diminuição do consumo de gasolina em congestionamentos e longas viagens de trabalho. Inicialmente, os analistas previram que a motivação para o teletrabalho estaria concentrada em fatores relacionados ao deslocamento dos funcionários. (BAILEY; KURLAND, 2002). No Brasil, Haubrich e Froehlich (2020) afirmam que o teletrabalho teve início na iniciativa privada e vem sendo adotado pelo setor público nos últimos 10 anos. A primeira empresa a adotar o teletrabalho na esfera pública, em 2006, foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

Apesar das vantagens, o teletrabalho também pode acarretar condições negativas, como menos oportunidades de carreira, aumento dos custos com energia domiciliar, maior vulnerabilidade de dados e isolamento social (HAU; TODECAST, 2018). Nesse sentido, Contreras, Baykal e Abid (2020) destacam a necessidade de as lideranças se adaptarem às novas condições remotas de trabalho para possibilitar um desempenho sustentável, haja vista que é papel dos líderes propiciar um ambiente de trabalho virtual frutífero para que as metas organizacionais sejam atingidas. Nesse ínterim, os mesmos autores citam o papel da *e-Leadership*, que consiste em conduzir colaboradores usando recursos tecnológicos, buscando manter a motivação dos funcionários, mesmo a distância.

Neufeld e Fang (2005), por sua vez, afirmam que a produtividade dos teletrabalhadores pode aumentar em virtude da redução de interrupções características do ambiente de trabalho, gerando maior eficiência no tempo de trabalho caso o ambiente de teletrabalho seja favorável. Os autores consideram ainda a aceitação dessa modalidade individual segundo determinadas características e/ou contextos, tais como características demográficas, como *status* e gênero, os quais podem influenciar a adesão do funcionário ao teletrabalho e melhorar ou não sua produtividade (NEUFELD; FANG, 2005).

Ainda segundo Neufeld e Fang (2005), os fatores de maior impacto para o desempenho do teletrabalhador são: estar com a família, interagir com colegas de trabalho e ter visibilidade da gerência. Contudo, a percepção desses aspectos como favoráveis ou desfavoráveis difere muito para cada funcionário. Por isso, os autores recomendam possibilitar uma experiência temporária de teletrabalho antes da adoção definitiva.

2.3 Teletrabalho na pandemia

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) comunicou a classificação da doença Covid-19 como uma pandemia e alertou sobre a urgência de medidas preventivas para controlar a propagação do vírus. Nesse contexto, o teletrabalho ganhou terreno como medida fundamental sugerida pela própria OMS (WHO, 2020), a qual foi posta em prática por diversas organizações em todo o mundo (CONTRERAS; BAYKAL; ABID, 2020). Segundo Bouziri *et al.* (2020), mais de 3,4 bilhões de pessoas em 84 países foram isoladas em casa, dentre as quais milhões adotaram o teletrabalho. Diante desse cenário, os autores salientam a importância de avaliar os riscos e benefícios da adoção repentina e em larga escala do teletrabalho em decorrência da pandemia, haja vista várias peculiaridades desse cenário.

O teletrabalho durante a pandemia para muitos empregados significou trabalhar sem garantia de um ambiente doméstico adequado, seja em termos de ergonomia ou infraestrutura tecnológica. Além disso, muitas famílias tiveram de cuidar dos filhos enquanto trabalhavam, em razão do fechamento das escolas durante o período mais crítico de contágio. Tal contexto é suscetível a riscos psicossociais em decorrência da sobreposição de responsabilidades somada à falta de estruturação do teletrabalho, podendo acarretar quadros de ansiedade e sobrecarga de tempo em teletrabalho (BOUZIRI *et al.*, 2020).

Pires *et al.* (2021) destacam como possíveis consequências do isolamento altos níveis de ansiedade, estresse, depressão, sensação de solidão, instabilidade emocional e o receio de

contaminação pelo vírus. Desse modo, deve ser contínuo o dever das empresas em maximizar os benefícios e minimizar os impactos negativos do teletrabalho, para preservar a saúde dos trabalhadores, disponibilizando, assim, escuta qualificada em canais de comunicação com profissionais capacitados, tais como teleconsultas, e sistemas para ouvir reclamações dos funcionários, por exemplo, a fim de ajudar seus empregados a lidarem melhor com cenários de crise (BOUZIRI *et al.*, 2020).

Brant e Mourão (2020) explicam os desafios impostos ao trabalho em razão da pandemia de Covid-19. Segundo essas autoras, a fim de viabilizar o trabalho remoto, as empresas implementaram mudanças na segurança da informação, além de investir em equipamentos e ferramentas de comunicação remota. Os trabalhadores, por sua vez, tiveram que adquirir rapidamente habilidades nas novas tecnologias, além de se adaptarem a diferentes formas de comunicação em equipe e terem sua rotina pessoal entrelaçada com a profissional. Assim, o ambiente familiar passou a dividir o mesmo espaço com o trabalho, atividades escolares, domésticas e de lazer.

Sob esse prisma, pesquisa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2020), cujo tema foi a relação entre produtividade e teletrabalho em tempos de pandemia, afirma que as consequências da pandemia de Covid-19 serviram como um catalisador para o teletrabalho. Entender as mudanças decorrentes desse processo e sua relação com a produtividade se faz necessário, haja vista o crescimento do teletrabalho em nível mundial (OECD, 2020).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção são apresentados os aspectos metodológicos que serviram de alicerce para o alcance dos objetivos do estudo proposto. O objeto pesquisado direcionou a pesquisa para o viés explicativo, uma vez que pretende apresentar elementos que justifiquem o fenômeno em questão; contudo, esta pesquisa também é de caráter descritivo, haja vista que expõe e descreve características de elementos teóricos gerados em outras pesquisas científicas sem explicar todos os fenômenos que descreve (VERGARA, 2016).

Com o intuito de identificar, a partir da percepção dos funcionários do Serpro, os fatores relacionados ao desempenho no teletrabalho durante o surto da Covid-19, foi realizado um estudo de caráter explicativo e descritivo com duas etapas complementares: quantitativa e qualitativa.

3.1 Etapa quantitativa

Esta pesquisa utiliza a abordagem quantitativa na medida em que emprega técnicas estatísticas para simplificar a análise das afirmativas aplicadas no questionário online, a saber: Análise Fatorial Exploratória, reduzindo o número de variáveis observadas (questões) em fatores que contemplem aspectos correlacionados entre esses itens; e Análise de Cluster com vistas a agrupar uma quantidade adequada de observações (respostas) em grupos homogêneos (MALHOTRA, 2012).

Na etapa quantitativa, o estudo utilizou como técnica de coleta um questionário, elaborado por meio da ferramenta Formulários Google, e enviado por e-mail. O *link* para o questionário ficou disponível durante os meses de agosto e setembro de 2021. Tal questionário foi composto por 25 afirmativas de preenchimento obrigatório, analisadas conforme escala “Likert de 5 pontos não verbal”, onde o respondente seleciona uma opção dentre cinco níveis disponíveis (1, 2, 3, 4, 5), em que os extremos indicam discordância total (1) e concordância total (5) e o enunciado contém a explicação de cada ponto da escala (COSTA; ORSINI; CARNEIRO, 2018).

O tempo de resposta estimado para os itens foi de 10 minutos. Antes da aplicação, o questionário *online* também passou por um pré-teste com 13 pessoas em teletrabalho, sendo oito funcionários do Serpro e cinco de outros órgãos (Banco Central do Brasil, Justiça Federal do Ceará, Procuradoria-Geral de Justiça do Ceará, Universidade Federal do Ceará e Prefeitura

Municipal de Fortaleza).

Buscou-se avaliar a possibilidade de redução dos 25 itens aplicados no questionário *online* em uma quantidade menor de itens para análise, gerando fatores por meio da técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE). Os fatores são agrupamentos de um conjunto de variáveis observadas (afirmativas do questionário) que estão correlacionadas e podem representar de forma resumida uma quantidade maior de variáveis, facilitando a análise dos dados (CORRAR; DIAS FILHO; PAULO, 2009).

Ainda na etapa quantitativa, foi analisada a viabilidade de aplicação da técnica de Análise de Conglomerados (*Clusters*) ao conjunto de respostas obtidas do questionário (observações), de forma a identificar homogeneidade entre as respostas e agrupar o volume de dados obtidos, a fim de realizar inferências sobre dimensões com maior representatividade de impacto no desempenho em teletrabalho (MALHOTRA, 2012). Para apoiar esta etapa, foi utilizada a ferramenta de *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v. 25, bem como os editores de planilhas Google v.97, e Excel, v. 2019 do pacote Microsoft Office Professional Plus.

3.2 Etapa qualitativa

No que concerne à segunda etapa desta pesquisa, de abordagem qualitativa, esta, por sua vez, materializa-se não nos instrumentos estatísticos, mas, sim, na análise mais profunda do fenômeno, buscando interpretar a complexidade inerente ao comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2008). Sob esse prisma, o presente estudo contempla também a abordagem qualitativa mediante à aplicação de entrevistas semiestruturadas como forma de interagir com os sujeitos e apreender melhor suas percepções comportamentais e emocionais, analisando por meio de transcrições cada palavra mencionada, seus contextos e repetições, a fim de assimilar com maior profundidade o fenômeno estudado.

No âmbito do método de pesquisa, também se considera este trabalho como um Estudo de Caso, haja vista que esse tem suas bases no olhar qualitativo, considerando a análise de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, por meio do estudo de uma unidade social na qual o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos (MARTINS; THEÓPHILO, 2016; YIN, 2010). Nesse sentido, tem-se como unidade de análise de Estudo de Caso o contexto da implantação do teletrabalho no Serpro durante o surto de Covid-19, sob a percepção dos funcionários dessa empresa, sendo utilizadas, para tanto, técnicas variadas de coleta de dados, como pesquisa documental, questionário objetivo e entrevista semiestruturada. O estudo foi realizado com funcionários do Serpro, maior empresa pública de tecnologia do Brasil, com sede em Brasília e regionais distribuídas em 11 capitais no país. A empresa tem 8.036 funcionários, segundo o Relatório de Gestão mais recente (SERPRO, 2020), todos eles postos em teletrabalho durante o pico da pandemia de Covid-19. A população considerada para a pesquisa compreendeu somente os funcionários da regional de Fortaleza, haja vista a maior acessibilidade e proximidade do fenômeno estudado pelos autores desta pesquisa (VERGARA, 2016). Fortaleza conta com cerca de 500 funcionários, no total, para os quais o questionário online da pesquisa (etapa quantitativa) foi disponibilizado por e-mail, bem como foram selecionados desse total os participantes das entrevistas (etapa qualitativa) (SERPRO, 2020).

Na etapa qualitativa, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo, o qual, segundo Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) permite inferir resultados por meio da descrição de mensagens associadas a determinado contexto, além de compreender significações e evidenciar relações que ultrapassam o que é dito expressamente. Bardin (1977) divide a análise de conteúdo nas técnicas de pré-análise, com a leitura flutuante, sistematização e organização do material coletado; seguida da exploração e imersão no material, com o recorte das unidades de registro (codificação) - etapa na qual se pode escolher como tipo de unidade de registro o tema, como é o caso desta pesquisa, em que foram agrupadas categorias de acordo com o sentido dos discursos

dos sujeitos - e, por fim, a interpretação dos resultados por meio da inferência. Para apoiar esta etapa foi utilizado o *site* de transcrição automática Web Captioner e o *software* Atlas.ti versão 9.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas compostas por nove itens (funcionários sem cargo de chefia) ou 10 itens (funcionários com cargo de chefia), por encontros virtuais viabilizados pela ferramenta Google Meet. Antes da aplicação, o roteiro de entrevista passou ainda por uma fase de pré-teste, sendo revisado por seis funcionários do Serpro, a partir da qual foram realizados alguns ajustes até a versão final. Para a elaboração das perguntas, o roteiro de entrevista semiestruturada considerou os aspectos elencados no Quadro 2. Todas as entrevistas foram gravadas com a anuência prévia dos entrevistados, os quais assinaram, para tal, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

Quadro 2 – Aspectos-base do roteiro de entrevista

Autor	Definições/Contexto
Bouzuri <i>et al.</i> (2020)	Impactos da pandemia de Covid-19
Sonnentag e Frese (2002)	As perspectivas norteadoras do desempenho no trabalho: perspectiva individual e contextual
Morgeson e Humphrey (2006); Golden e Gajendran (2019)	As características estruturais do trabalho: Características social e de conhecimento.

Fonte: elaboração própria.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão discutidos os resultados encontrados na pesquisa. Para abordagem quantitativa, foi realizada inicialmente uma análise fatorial exploratória a fim de verificar o agrupamento das variáveis a partir de dimensões comuns entre elas. Em seguida, utilizou-se a análise de *cluster* com vistas a classificar as observações, reunindo aquelas semelhantes entre si em um grupo e as diferentes em outros grupos. Para a abordagem qualitativa, por sua vez, adotou-se a análise categorial temática de Bardin (1977), buscando avaliar as palavras e suas significações no contexto analisado.

4.1 Análise de resultados quantitativos

Os resultados obtidos por meio do questionário *online* com os 162 participantes apresentaram amostra composta por 102 pessoas do sexo masculino (63,0%) e 60 do sexo feminino (37,0%). A verificação preliminar dos dados não identificou nenhum valor omissos (*missing value*). No que concerne ao tempo de empresa, predominaram os períodos: (a) entre 6 e 15 anos (79 respondentes, 48,8%); e (b) acima de 25 anos de empresa (44 respondentes, 27,2%). Quanto ao nível de formação concluído, a maior parte dos funcionários apresentou ter especialização (71 respondentes, 43,8%), enquanto o menor percentual concentrou funcionários com somente o ensino médio concluído (10 respondentes, 6,2%). Afirmaram, ainda, estarem cursando nova graduação ou pós-graduação 14,2% (23 funcionários). Acerca do exercício de outras atividades remuneradas além da empresa, apenas 7 funcionários afirmaram exercer outras atividades (4,3%).

Quanto à distância, pouco mais da metade dos funcionários declarou gastar somente até 15 min para chegar à empresa (55,6%). No que concerne ao ambiente de trabalho, 80,2% dos respondentes consideram que têm um ambiente adequado ao teletrabalho. A grande maioria dos respondentes (96,9%) declarou, ainda, que não estava em regime de teletrabalho antes da pandemia.

No que se refere a variáveis diretamente ligadas ao contexto da pandemia, a pesquisa apontou que 35,8% dos respondentes são do grupo de risco para Covid-19, e 45,1% declararam morar com pessoas do grupo de risco (Figura 4). No que concerne à faixa etária, predominam

idades entre 38 e 47 anos (47,5%), seguidas de 47 anos (43,2%). A maioria dos respondentes declarou, ainda, não ter crianças em casa (51,9%).

4.1.1 Análise fatorial exploratória

Após as estatísticas descritivas da amostra, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE) com os dados da pesquisa. Utilizando-se o método de análise dos componentes principais por meio da rotação ortogonal Varimax e o critério de autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1 (HAIR *et al.*, 2009), foram obtidos três fatores que, em conjunto, explicaram 68,53% da variância total.

O índice KMO alcançou o valor de 0,872, considerado bom para aplicação da AFE, e o teste de esfericidade de Bartlett também apresentou significância satisfatória ($p=0,000$). Inicialmente, apenas uma variável ficou fora do modelo por obter comunalidade abaixo de 0,5 (Q10. Capacitações somente on-line não diminuíram meu desempenho). Contudo, a estatística de confiabilidade do *alpha* de Cronbach revelou a necessidade de retirar mais 11 variáveis, uma vez que tais dados apresentaram índice de confiabilidade inferior a 0,7 (HAIR *et al.*, 2009).

Realizando-se a retirada das questões com índices insatisfatórios, uma nova análise fatorial foi empreendida. A nova estrutura erigida pela análise obteve índice KMO (0,868), bem como um teste esfericidade de Bartlett com significância $p=0,000$, índices novamente satisfatórios, agrupando as questões em três fatores, quantidade ratificada por meio do gráfico *Scree Plot*, o qual apontou também somente três fatores com autovalores superiores a 1 (HAIR *et al.*, 2009).

A segunda execução de análise fatorial alcançou uma variância total explicada de 71,81%, maior que a primeira. A confiabilidade dos construtos atestada pelo *alpha* de Cronbach atingiu valores ainda mais satisfatórios na segunda execução da análise, apresentando índice de 0,893 para o construto bem-estar, 0,899 para o construto distância e 0,767 para o construto infraestrutura. Portanto, todos acima de 0,7 (HAIR *et al.*, 2009).

Os três fatores resultantes da análise foram analisados de acordo com a covariância e comunalidades apresentadas por suas variáveis constituintes. Dessa forma, os construtos foram denominados de: Bem-estar, composto pelas variáveis Q.1, Q.2, Q.3, Q.4, Q.24 e Q.25; Distância, composto pelas variáveis Q.6, Q.7, Q.8, Q.11 e Q.12; e, por último, o construto Infraestrutura, composto pelas variáveis Q.16 e Q.17, conforme demonstrado no Quadro 3.

O exame do Quadro 3 permite constatar que todas as variáveis alcançaram cargas fatoriais satisfatórias, i.e., acima de 0,5 (HAIR *et al.*, 2009). Outrossim, observa-se que o construto bem-estar é o mais importante da análise visto que corresponde a 29,35% da variância total. Esse construto é composto por variáveis que representam um sentimento de satisfação, que reflete um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, que pode ocorrer em razão do teletrabalho. O construto distância, por sua vez, apresenta-se como o segundo fator mais importante da análise (27,91% da variância total) e expressa o impacto de variáveis relacionadas à ausência física durante o regime de teletrabalho. Por fim, observamos o construto infraestrutura correspondendo a 14,54% da variância total explicada. Tal fator é composto por variáveis que refletem aspectos de suporte de *hardware* e *software* indispensáveis ao funcionamento e manutenção do teletrabalho.

O construto Bem-estar foi gerado a partir de variáveis com cargas fatoriais significativas voltadas para aspectos relacionados à qualidade de vida e satisfação no trabalho, as quais contemplam elementos como concentração, diminuição do estresse e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Nesse sentido, Sonnentag e Freese (2002) abordam características do ambiente que podem estimular ou impactar o desempenho do trabalho, as quais Neufeld e Fang (2005) apontam como um ambiente salutar, com menos interrupções e estar com a família, sendo que esses autores chamam a atenção para o fato de que tais aspectos podem atuar como agentes positivos ou negativos, a depender do contexto de cada empregado; contudo, os resultados

obtidos na análise fatorial apontam esses elementos como pontos mais positivos do que negativos no contexto dos respondentes. Complementando o construto Bem-estar, outra variável que obteve destaque foi a Satisfação do empregado, aspecto evidenciado na abordagem de Kazekami (2020).

Quadro 3 – Fatores de impacto do teletrabalho no Desempenho

Variáveis	Carga fatorial	Fator (construto)
Q1. Estou mais concentrado, o que melhora meu desempenho.	0,796	Bem-estar
Q2. Meu estresse de forma geral (seja por razões de trabalho ou familiar) diminuiu, melhorando meu desempenho.	0,788	
Q3. Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que melhorou meu desempenho.	0,875	
Q4. Estar mais tempo em família melhorou meu desempenho.	0,872	
Q24. Meu desempenho no trabalho em home office é melhor que no trabalho presencial.	0,660	
Q25. Estou satisfeito com meu desempenho trabalhando em home office.	0,545	
Alpha de Cronbach	0,893	
Variância Explicada (%)	29,35	
Q6. A distância física da empresa (sentimento de desconexão com o empregador) afetou negativamente meu desempenho.	0,649	Distância
Q7. Trabalhar longe dos meus colegas de equipe diminuiu meu desempenho.	0,856	
Q8. Trabalhar longe dos meus colegas de empresa (colegas de outras equipes, de outras áreas da empresa) diminuiu meu desempenho.	0,842	
Q11. A comunicação não presencial entre os pares da equipe diminuiu meu desempenho.	0,813	
Q12. A comunicação não presencial com meu chefe diminuiu meu desempenho.	0,821	
Alpha de Cronbach	0,899	
Variância Explicada (%)	27,91	
Q16. A ausência permanente de acesso, em razão do teletrabalho, a algum ambiente/sistema/plataforma/ferramenta utilizado(a)s na empresa diminuiu meu desempenho.	0,880	Infraestrutura
Q17. A instabilidade de infraestrutura (ambiente/sistema/plataforma/ferramenta com indisponibilidade frequente), em razão do teletrabalho, diminuiu meu desempenho.	0,842	
Alpha de Cronbach	0,767	
Variância Explicada (%)	14,54	

Fonte: Autoria própria.

No que concerne ao construto Distância, as variáveis de maior relevância trataram do possível impacto da distância física no desempenho dos funcionários. Tais aspectos integram as características sociais do trabalho, abordadas por Morgeson e Humphrey (2006), as quais abordam a importância de observar a interdependência de tarefas na equipe, para resolução de problemas, bem como o suporte social, ou seja, o impacto da ausência de interações dentro da equipe e com outros times de trabalho. Por fim, o construto Infraestrutura reflete a composição de variáveis relacionadas à estabilidade de serviços e ferramentas necessárias à execução do trabalho, aspecto evidenciado no estudo de Brant e Mourão (2020).

4.1.2 Análise de cluster

Com vistas a buscar similaridades entre as 162 observações (respostas) obtidas no questionário *online*, após a redução de variáveis com a rotação de Varimax, foi aplicada técnica de Análise de Cluster (ou de conglomerados), a qual permite classificar objetos em grupos, os quais são formados por objetos relativamente semelhantes (MALHOTRA, 2012).

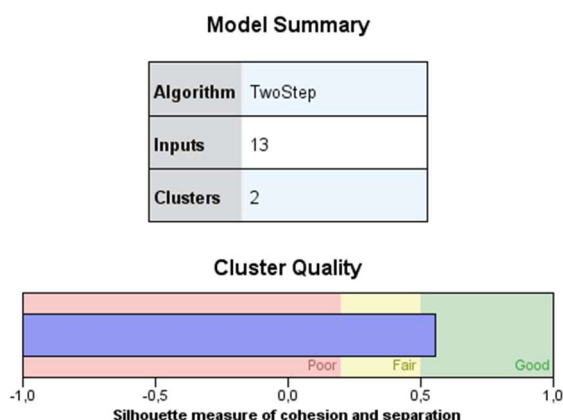
Considerou-se para a análise de conglomerados somente as variáveis integrantes dos

fatores gerados após a rotação de Varimax e cujos índices de confiabilidade foram constatados na etapa de análise fatorial exploratória, detalhada na seção anterior (variáveis: Q1, Q2, Q3, Q4, Q6, Q7, Q8, Q11, Q12, Q16, Q17, Q24 e Q25). Antes da primeira execução da análise de conglomerados, foi realizada, ainda, análise preliminar dos dados, a fim de identificar a existência de possíveis valores omissos (*missing values*) ou discrepantes (*outliers*). Não foram identificados *missing values* na amostra. Contudo, foram observados 7 *outliers*, retirados do modelo de cluster, quais sejam, as observações dos respondentes 8, 12, 23, 29, 80, 124, 131. Desse modo a amostra de cluster foi composta por 155 observações.

A Análise de Conglomerados foi iniciada de forma exploratória, por meio da técnica de Cluster Hierárquico, a fim de identificar a quantidade de grupos. Nessa etapa, foi utilizado o método Ward com distância euclidiana para o agrupamento das observações. O dendrograma apontou dois grupos com distâncias mais relevantes.

Em seguida, foi realizada a técnica Two-step Cluster a fim de identificar se a quantidade de clusters era satisfatória. Tal técnica utilizou medida de distância euclidiana e forneceu Medida de Coesão e Separação de Silhueta (SMCS – Silhouette measure of cohesion and separation) acima de 0,5 para K=2, classificando com boa adequacidade o número de clusters encontrados (Figura 1).

Figura 1 – Medida de Coesão e Separação de Silhueta



Método: *Two-step Cluster*
Fonte: SPSS v.25.

Uma vez verificado o valor de K com as técnicas exploratórias mencionadas, foi aplicado o método de *cluster* não-hierárquico K-means para alocar as observações e verificar a significância das variáveis para permitir a classificação efetiva dos grupos. Foram executadas 10 iterações desse método e todas as variáveis tiveram significância $p=0,000$, i.e., menor que 0,05, resultado que indica todas as variáveis como importantes para diferenciar os agrupamentos (*clusters*).

Em ato contínuo, a técnica K-means criou variável classificatória, indicando a qual dos dois *clusters* cada observação pertencia e, em seguida, foi realizada comparação de média dos grupos por meio de Análise de Variância Unidirecional (*Anova One Way*), a fim de obter uma visão geral da média de respostas em cada cluster.

Conforme indicado pela Anova One-Way, considerando a escala de Likert aplicada de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente), o grupo 1, com 34 respondentes, obteve médias de resposta mais inclinadas aos pontos discordantes da escala para as questões relacionadas ao fator Bem-estar, composto pelas variáveis Q1, Q2, Q3, Q4, Q24 e Q25, apresentando maior média igual a 3,41 e menor média igual a 2,29. Em contrapartida, o grupo 2,

com maior número de respondentes (121), obteve respostas mais positivas em relação a tais afirmativas com maior média chegando a 4,78 e menor média igual a 4,04 (TABELA 1).

Tabela 1 – Média de respostas Anova One-Way: Fator Bem-estar

Afirmativa	Grupo	Amostra	Média	Desvio Padrão
Q1. Estou mais concentrado, o que melhora meu desempenho.	1	34	2,85	1,048
	2	121	4,44	,682
	Total	155	4,09	1,015
Q2. Meu estresse de forma geral (seja por razões de trabalho ou familiar) diminuiu, melhorando meu desempenho.	1	34	2,29	,970
	2	121	4,04	,970
	Total	155	3,66	1,208
Q3. Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que melhorou meu desempenho.	1	34	2,47	,929
	2	121	4,32	,878
	Total	155	3,92	1,173
Q4. Estar mais tempo em família melhorou meu desempenho.	1	34	2,65	,917
	2	121	4,27	,922
	Total	155	3,92	1,139
Q24. Meu desempenho no trabalho em home office é melhor que no trabalho presencial.	1	34	2,56	1,050
	2	121	4,34	,881
	Total	155	3,95	1,178
Q25. Estou satisfeito com meu desempenho trabalhando em home office.	1	34	3,41	1,048
	2	121	4,78	,456
	Total	155	4,48	,848

Fonte: Elaboração própria.

Com relação ao fator Distância, composto pelas variáveis Q6, Q7, Q8, Q11 e Q12, a média de respostas indicou que os respondentes do grupo 1 mostraram maior neutralidade quanto ao impacto da distância no desempenho, uma vez que a maior média foi de 2,79 (mais próximo do ponto 3 da escala, i.e “Não concordo, nem discordo”). O grupo 2, por sua vez, apontou discordância sobre a distância impactar no desempenho, com a maior média de 1,74 mais próxima do ponto 2 da escala, i.e “Discordo” conforme aponta a Tabela 2.

Tabela 2 – Média de respostas Anova One-Way: Fator Distância

Afirmativa	Grupo	Amostra	Média	Desvio Padrão
Q6. A distância física da empresa (sentimento de desconexão com o empregador) afetou negativamente meu desempenho.	1	34	2,79	1,122
	2	121	1,26	,616
	Total	155	1,60	,984
Q7. Trabalhar longe dos meus colegas de equipe diminuiu meu desempenho.	1	34	3,06	1,205
	2	121	1,49	,754
	Total	155	1,83	1,086
Q8. Trabalhar longe dos meus colegas de empresa (colegas de outras equipes, de outras áreas da empresa) diminuiu meu desempenho.	1	34	3,00	1,128
	2	121	1,38	,686
	Total	155	1,74	1,045
Q11. A comunicação não presencial entre os pares da equipe diminuiu meu desempenho.	1	34	2,76	1,075
	2	121	1,38	,674
	Total	155	1,68	,965
Q12. A comunicação não presencial com meu chefe diminuiu meu desempenho.	1	34	2,32	1,093
	2	121	1,23	,588
	Total	155	1,47	,855

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, acerca do fator Infraestrutura, composto pelas variáveis Q16 e Q17, os dois grupos obtiveram médias discordantes sobre esse fator ter impactando no desempenho, indicando poucos problemas de indisponibilidade de serviços de referentes à tecnologia. Contudo, o grupo 2 apresentou médias ainda mais discordantes, podendo-se inferir que esse segundo grupo teve ainda menos problemas com infraestrutura do que o grupo 1 (Tabela 3).

Tabela 3 – Média de respostas Anova One-Way: Fator Infraestrutura

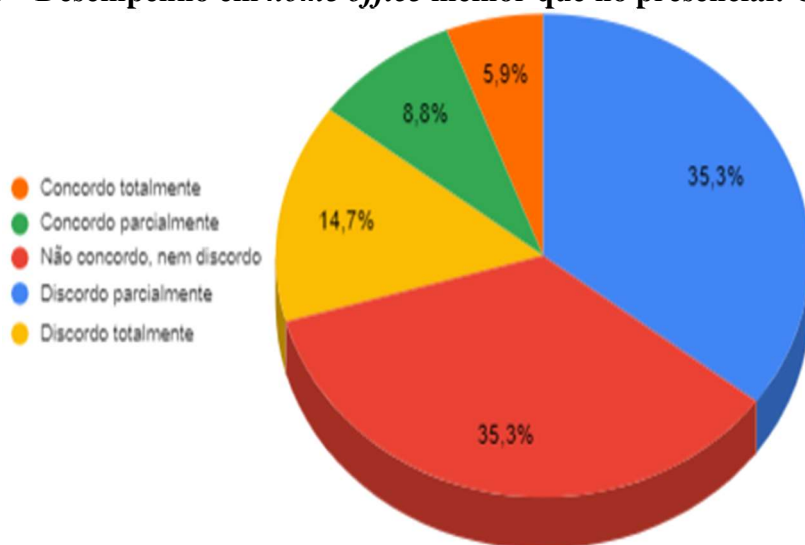
Afirmativa	Grupo	Amostra	Média	Desvio Padrão
Q16. A ausência permanente de acesso, em razão do teletrabalho, a algum ambiente/sistema/plataforma/ferramenta utilizado(a)/s na empresa diminuiu meu desempenho.	1	34	2,00	1,435
	2	121	1,12	,493
	Total	155	1,32	,874
Q17. A instabilidade de infraestrutura (ambiente/sistema/plataforma/ferramenta com indisponibilidade frequente), em razão do teletrabalho, diminuiu meu desempenho.	1	34	2,71	1,586
	2	121	1,38	,849
	Total	155	1,67	1,185

Fonte: Elaboração própria.

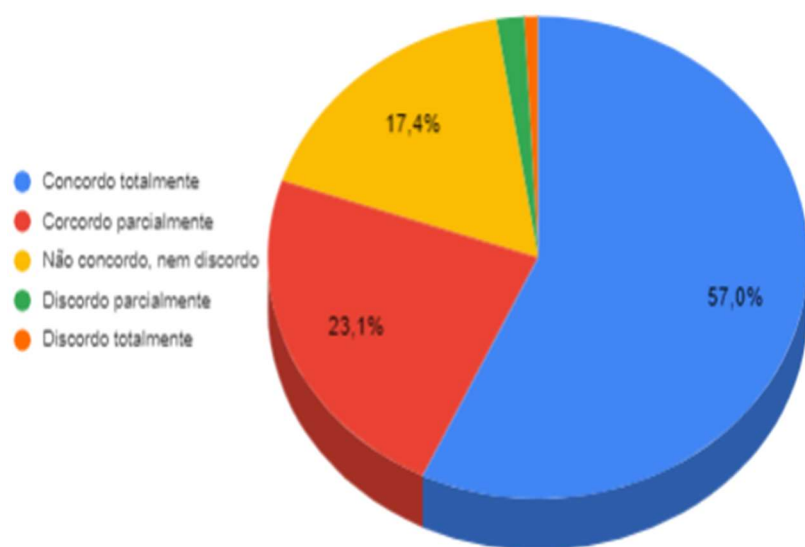
Além das médias das observações de cada grupo obtida pela One-way Anova, após a classificação dos grupos, foram realizados, ainda, extrações e cruzamento das informações para identificar as características dos respondentes de cada grupo classificado pelo método Cluster K-means. Essa etapa foi feita com o apoio do Excel, v. 2019 do pacote Microsoft Office Professional Plus.

Os resultados obtidos indicam que o grupo 2 é composto por uma quantidade maior de respondentes (78%). No que se refere a variáveis diretamente relacionadas ao contexto da pandemia, agora considerando a classificação dos dois grupos gerada pela análise de *cluster*, observa-se que em ambos os grupos a maioria dos participantes da pesquisa é do gênero masculino, contudo, no grupo 2, há mais mulheres que no grupo 1. Quanto à faixa etária, o grupo 1 é composto por pessoas mais velhas que o grupo 2, uma vez que o percentual de pessoas nas duas primeiras faixas etárias é maior no grupo 2. Acerca dos participantes que informaram ser do grupo, 35%, é igual nos dois grupos, contudo, como o grupo dois tem maior número de respondentes, a representatividade de pessoas do grupo de risco no grupo 2 é maior (35% de um total de 121 pessoas, enquanto no grupo 1 são 35% de um total de 34 pessoas). Quanto aos respondentes que moram com pessoas de risco, a pesquisa apontou um percentual significativo nos dois grupos, 44% no *cluster* 1 e 45% no 2. Dos 34 participantes do grupo 1, 56% moram com crianças ao passo que no grupo 2, com 151 pesquisados, esse percentual cai para 47% (Quadro 9).

Por meio das extrações e cruzamento das informações dos dados do questionário, foi possível evidenciar, ainda, a distribuição percentual, por nível de concordância, das respostas dos grupos 1 e 2, referentes à afirmativa do desempenho em *home office* ser melhor que no trabalho presencial, conforme representados nos Gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial: Grupo 1

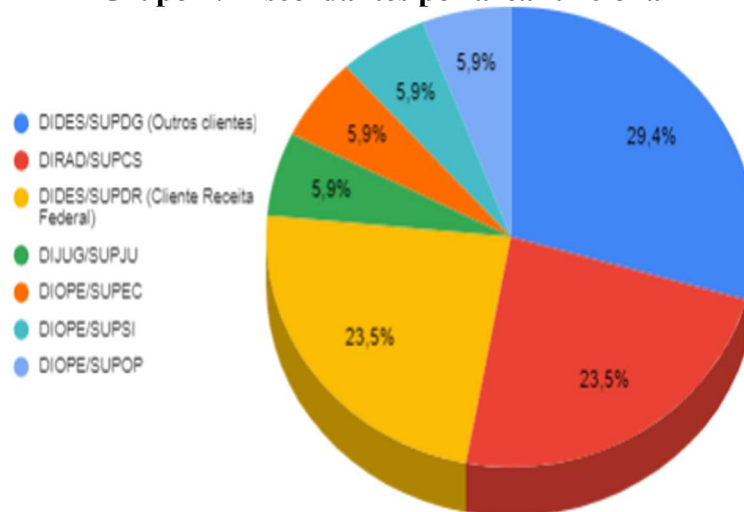
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial: Grupo 2

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos Gráficos 1 e 2, foi possível observar que o percentual de observações discordantes da afirmativa referente ao desempenho em *home office* ser melhor que no trabalho presencial é maior no grupo 1 que no grupo 2. No grupo 2, tal percentual é inferior a 3%, não sendo possível, por isso, visualizar o valor percentual desses discordantes na fatia do Gráfico 2. Por essa razão, considerou-se relevante para a pesquisa identificar o percentual de observações discordantes do grupo 1 também por área funcional, o que está refletido no Gráfico 3.

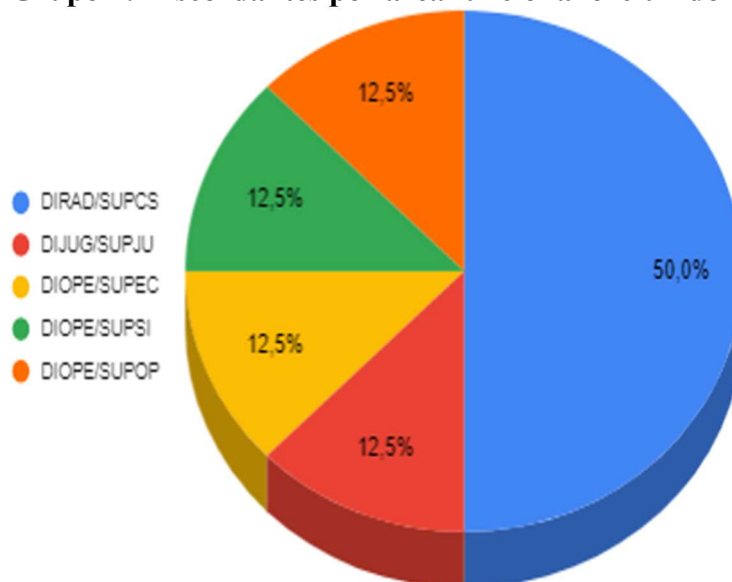
**Gráfico 3 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial
Grupo 1: Discordantes por área funcional**



Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, evidenciou-se, ainda, a distribuição percentual discordante do grupo 1, para a mesma afirmativa, excluindo os setores que compõem a área-fim da empresa (DIDES/SUPDG e DIDES/SUPDR), com o intuito de identificar em qual setor houve mais discordância sobre o desempenho em *home office* ser melhor que no trabalho presencial, o que está representado no Gráfico 4, segundo o qual o setor DIRAD/SUPCS é o que registrou maior discordância quando desconsiderados os setores de área-fim. O setor DIRAD/SUPCS está relacionado a demandas de gestão de logística da empresa.

**Gráfico 4 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial
Grupo 1: Discordantes por área funcional excluindo área-fim**

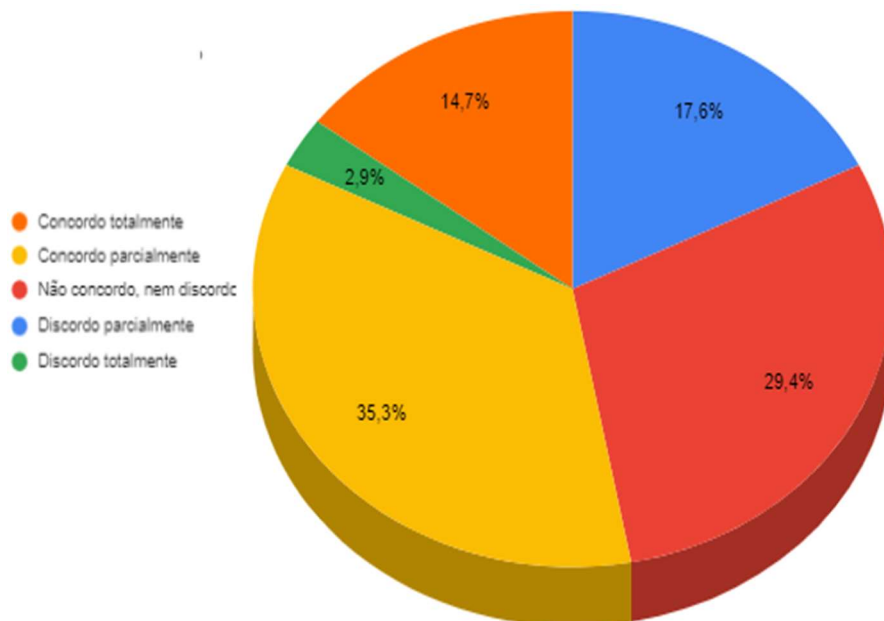


Fonte: Elaboração própria.

Por fim, o processo de cruzamento de dados evidenciou ainda o percentual por nível de concordância dos empregados satisfeitos com o desempenho no trabalho estando em *home office*. Desse modo, os Gráficos 5 e 6 representam tal percentual para os grupos 1 e 2, respectivamente,

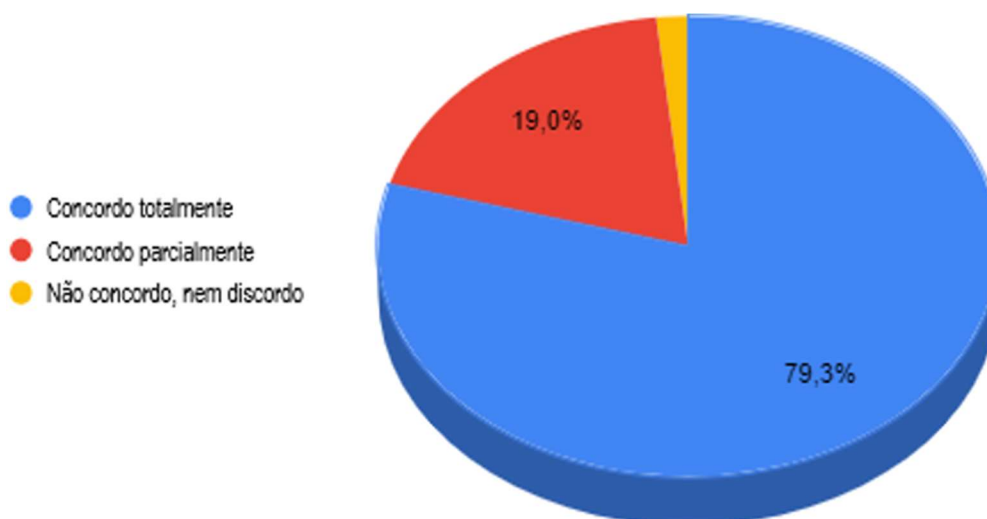
dos quais é possível observar um percentual maior de satisfação com o desempenho em *home office* no grupo 2, com quase 80% de concordância.

Gráfico 5 – Estou satisfeito com meu desempenho em *home office*: Grupo 1



Fonte: Elaboração própria.

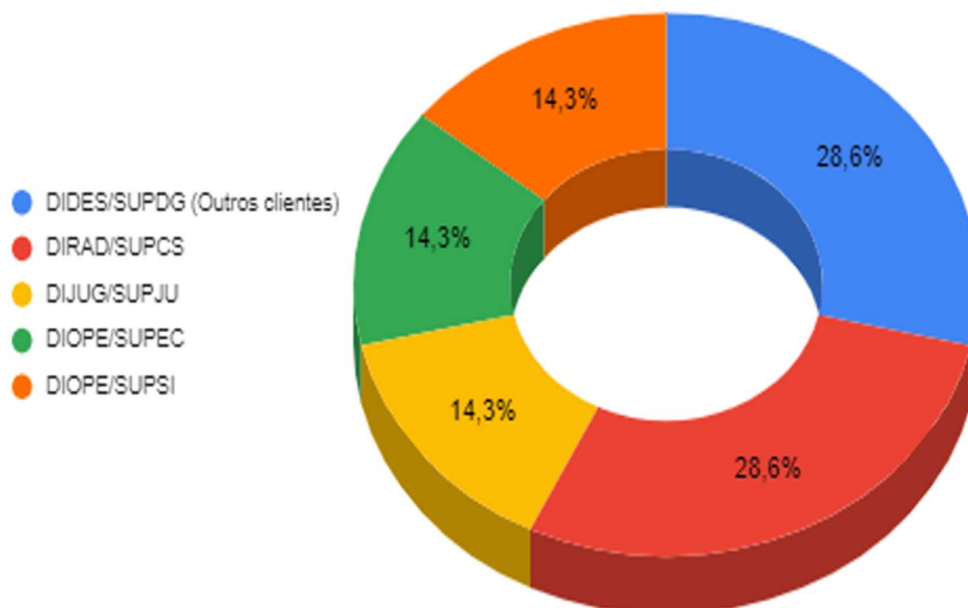
Gráfico 6 – Estou satisfeito com meu desempenho em *home office*: Grupo 2



Fonte: Elaboração própria.

Os gráficos 5 e 6 evidenciam uma disparidade significativa entre os dois grupos com relação à satisfação com o desempenho em teletrabalho, o que motivou investigar quais setores da empresa correspondem a tais observações discordantes. Com isso, novo cruzamento de informações permitiu identificar que, para a afirmativa de satisfação com o desempenho em teletrabalho, o grupo 1 apresenta composição mais variada de setores (GRÁFICO 7), o qual considera as áreas-fim da empresa.

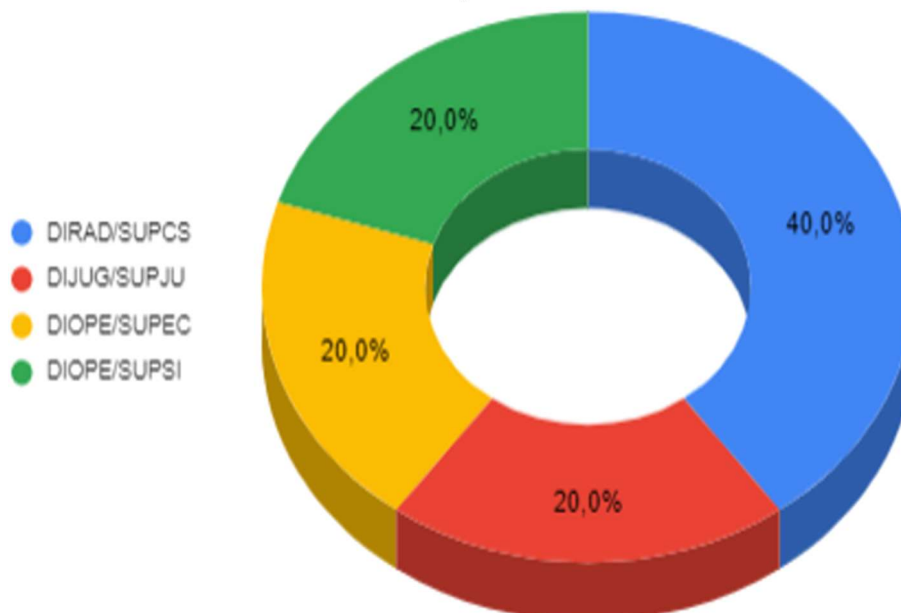
Gráfico 7 – Estou satisfeito com meu desempenho em *home office* – Percentual de discordantes por área funcional: Grupo 1



Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, o Gráfico 8, dessa vez desconsiderando as áreas-fim, apresentou uma concentração de discordantes no setor DIRAD/SUPCS, área responsável pela gestão de logística.

Gráfico 8 – Estou satisfeito com meu desempenho em *home office* – Percentual de discordantes por área funcional excluindo área de desenvolvimento de *software*: Grupo 1



Fonte: Elaboração própria.

Desse modo, é possível inferir por meio das análises dos Gráficos 7 e 8 que a satisfação com o desempenho em teletrabalho é menor em áreas diferentes da área-fim da empresa. Tal conclusão converge com o resultado obtido acerca da afirmativa sobre o desempenho ser melhor em *home office* que no trabalho presencial, na qual também houve maior discordância no grupo

1 e, ao excluir da análise a fatia correspondente à área-fim, a concentração de discordância ficou também no setor de logística (DIRAD/SUPCS). Tais resultados refletem o impacto da natureza da tarefa no desempenho em teletrabalho, aspecto defendido por Coelho Jr. (2011).

4.2 Análise de resultados qualitativos

O grupo de sujeitos selecionados, composto por 17 funcionários, conteve praticamente a mesma quantidade de homens e mulheres, obtendo esse segundo gênero leve vantagem percentual, ficando com 52,94%.

A maior parte dos entrevistados tem faixa etária entre 38 e 47 anos, compreendendo 58,82% do total, seguido de pessoas com faixa etária superior a 47 anos, com 35,29%, e apenas um entrevistado com faixa etária entre 28 e 37 anos. No que se refere a estudos, somente 17,64% dos entrevistados declarou estar cursando pós-graduação. No que concerne à distância da empresa, pouco mais da metade dos entrevistados afirmou morar próximo do trabalho (58,28%), percentual semelhante ao daqueles que declararam ter crianças em casa, com 52,94%. Acerca de integrar o grupo de risco para Covid-19 ou morar com pessoas desse grupo, 64,70% dos entrevistados afirmaram estar nessa condição. Ocupam cargo de chefia 41,17% dos entrevistados e 100% dos participantes nunca estiveram em teletrabalho antes da pandemia.

O processo de codificação e categorização dos dados inerentes à análise de conteúdo (BARDIN, 1977) resultou em três categorias finais com base nos dados desta pesquisa, categorias também chamadas de dimensões, quais sejam: perspectiva situacional, perspectiva organizacional e perspectiva profissional.

Segundo Sonnentag e Frese (2002), a perspectiva situacional é uma das visões sobre as quais o desempenho no trabalho deve ser analisado. Tal perspectiva refere-se às características do contexto de trabalho e ambiente organizacional que podem funcionar tanto como agente estressor, quanto motivador. Por essa razão as categorias intermediárias obtidas na análise dos dados e associadas ao cenário externo foram vinculadas à categoria final perspectiva situacional, sendo essa dimensão dividida em quatro categorias intermediárias (QUADRO 4).

A categoria intermediária Fusão trabalho e vida pessoal reflete os aspectos relacionados às dificuldades dos funcionários em tentar se adequar ao momento de isolamento em casa junto à família, com as atividades de trabalho. Segundo os entrevistados, esse conflito de papéis é realidade não somente para quem tem filhos pequenos, mas, também, para quem mora com a família e tem outras responsabilidades em casa. A perda de foco é constante. Além disso, o acesso à rede da empresa estar disponível por mais tempo, muitas vezes acaba fazendo com que os funcionários acabem trabalhando fora do expediente sem sequer perceber, fazendo coisas simples, como, por exemplo, acessar e-mails de trabalho durante a noite.

Aparece alguma outra coisa para fazer, entendeu? Aí você se levanta e vai, fica quebrando a atividade do trabalho. No presencial, o foco é o trabalho. Antes, 6 horas da noite, eu estava vendo coisa particular. Hoje, 9 horas da noite, navegando na internet, eu acabo entrando no e-mail da empresa para ver se chegou alguma coisa. Acabo misturando as coisas. (entrevistado E5).

A categoria intermediária Ambiente adequado traz aspectos relacionados à preparação necessária para viabilizar o teletrabalho durante a pandemia. Um dos grandes problemas relatados pelos entrevistados nesse sentido foi a questão de espaço. Organizar e separar os membros da família e os equipamentos necessários ao teletrabalho ou aulas online foi bastante estressante para muitos funcionários. Além do aspecto espaço, as ferramentas de trabalho e a infraestrutura também geraram complicações e, para alguns, muitos gastos. Quanto às ferramentas de trabalho, especialmente as utilizadas para comunicação, alguns entrevistados de áreas diferentes das de tecnologia na empresa (setor de gestão de pessoas, financeiro) relataram dificuldades. Por outro lado, também houve funcionários que ficaram satisfeitos em descobrir novas ferramentas e aprender a utilizá-las.

A gente teve que se reorganizar lá em casa até descobrir como ficava melhor. Acabou que eu fiquei na sala, meu esposo no quarto e meus filhos. Eu tive que comprar um notebook para eu conseguir trabalhar, além de cadeiras adequadas para os meus filhos terem aulas online. (entrevistado E4).

Quadro 4 – Perspectiva situacional

Codificação	Categorias intermediárias	Categoria final
conflitos familiar	Fusão trabalho e vida pessoal	Perspectiva situacional
perda de foco		
espaço	Ambiente adequado	
infraestrutura tecnológica		
infraestrutura ergonômica		
gastos		
angústia	Aspectos emocionais	
medo		
ansiedade		
assistência à saúde		
escuta qualificada		
interação		
relações		
menos trânsito	Qualidade de vida	
mais tempo com a família		
melhora da alimentação		
economia		
maior produtividade		
otimização do tempo		

Fonte: elaboração própria.

No que concerne à categoria intermediária Aspectos emocionais, são abordados aqui os sentimentos trazidos pelo surto da pandemia. Muitos entrevistados relataram medo constante de se infectar, a angústia de ter amigos e parentes adoentados, além da sensação de solidão devido à falta de interações com os colegas e alguns familiares. Nesse sentido, a assistência da empresa, disponibilizando escuta qualificada de profissionais da área de saúde e gestão de pessoas, como assistentes sociais e médicos, foi fundamental, especialmente nos casos consumados de contágio da Covid-19, alguns com hospitalizações ou até óbito.

Havia um forte abalo emocional porque a Covid-19 estava muito atrelada à letalidade, então o atendimento que eu fazia era tentar mostrar a importância de a pessoa ter tranquilidade dentro do máximo possível. (...). Muitas pessoas não me procuravam diretamente pela questão emocional, mas, sim, porque precisam solicitar a cadeira, então encaminhavam pra gente avaliar a saúde como um todo. E eu dei graças a Deus que essas pessoas passavam pela gente, pois na hora de pedir a cadeira, elas acabavam desabafando a questão emocional também e a gente acabava ajudando. (entrevistado E4).

No que concerne à categoria intermediária Qualidade de vida, essa por sua vez aborda as vantagens mais citadas pelos entrevistados acerca do teletrabalho durante a pandemia. Nesse ínterim, aspectos relacionados à flexibilidade de horário, à economia de tempo e de dinheiro e estar com a família foram predominantes. Conforme entrevistas, o tempo gasto no trânsito passa a ser otimizado, dividido entre maior produtividade no trabalho e questões pessoais, como estar com a família ou fazer cursos online, por exemplo. Além disso, a economia financeira é notória para aqueles que não moram perto da empresa. Outros aspectos citados foi a melhora da alimentação

e diminuição do estresse, seja pelo trânsito ou correria do dia a dia, bem como o aumento da produtividade, uma vez que há menos interrupções inerentes do ambiente de trabalho na empresa.

Para mim melhorou do ponto do controle das interrupções. Eu controle melhor o momento de dar um retorno quando me chamam. Na empresa eu mal conseguia me concentrar, o povo me chamando direto para tirar alguma dúvida, pedir alguma orientação. Em casa eu rendo muito mais. (entrevistado E6).

Pérez, Sanchez e Carnicer (2002) afirmam que a modalidade de teletrabalho exige maior preparo e supervisão da gerência para acompanhar as tarefas à distância. Tal afirmação abrange a importância de haver diretrizes claras da organização para viabilizar o teletrabalho. Essa necessidade foi observada ao longo do processo de categorização que gerou as categorias intermediárias seguintes: Diretrizes de controle de expediente, Diretrizes de comunicação e Diretrizes de gestão de tarefas, as quais serão detalhadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Perspectiva organizacional

Codificação	Categorias intermediárias	Categoria final
Horário indefinido	Diretrizes de controle de expediente	Perspectiva organizacional
Controle de ponto		
Passar da hora		
Proximidade	Diretrizes de comunicação	
Facilidade		
Novas ferramentas		
Tecnologia		
Feedbacks		
Múltiplos canais		
Excesso de reuniões	Diretrizes de gestão de tarefas	
Acompanhamento de tarefas		

Fonte: elaboração própria.

A categoria intermediária classificada como Diretrizes de controle de expediente reflete à necessidade de deixar claro para os funcionários como lidar com o tempo de expediente durante o teletrabalho. Segundo a maioria dos entrevistados, estando em casa, perde-se a noção do tempo, muitas vezes é comum trabalhar muito mais ou até menos, uma vez que não se está registrando ponto de entrada e saída. Ainda que se trate de um período de exceção, os funcionários explicam que deve haver orientações mínimas para organizar melhor o tempo de trabalho, não no sentido de um controle rígido, mas com o objetivo de colocar limites salutares que tornem o teletrabalho sustentável.

Quando você está na empresa, você vai percebendo o pessoal indo pra casa, vai ficando vazio, vão desligando o ar-condicionado, aí você se liga que é hora de ir embora. Em casa é tudo indefinido. Difícil se desligar. (entrevistado E14).

A categoria intermediária classificada como Diretrizes de comunicação aborda aspectos que vão desde a interação com a organização, até a relação com a chefia, com o time de trabalho e outras equipes. Tal diretriz é composta por aspectos que oscilaram entre positivos e negativos a depender da realidade de cada entrevistado. No que concerne à comunicação em setores diferentes das áreas-fim da empresa, houve mais relatos de dificuldade em relação às interações remotas. Funcionários da área de gestão de pessoas citaram a falta de preparo para lidar com tantas ferramentas online, o que assustou e atrapalhou um pouco a fluidez de comunicação nos primeiros meses. Outros setores também mencionaram ser mais moroso tomar decisões importantes de forma remota, especialmente na área de logística, gestão predial em que o

feedback presencial é fundamental segundo eles.

Está mais fácil desabafar problemas de trabalho com meu chefe. No remoto ele está online o dia todo, então facilitou nesse sentido. Mas eu sinto falta de uma comunicação entre as áreas, aquelas reuniões com várias equipes do setor juntas como a gente tinha antigamente. (entrevistado E9).

A categoria intermediária classificada como Diretrizes de gestão de tarefas levanta aspectos referentes ao acompanhamento das equipes de trabalho de forma remota. Nessa seara, os pontos mais citados pelos entrevistados estão relacionados ao acompanhamento de equipes, de tarefas e excesso de reuniões. Alguns entrevistados relataram que não houve definições ou, pelo menos isso não foi comunicado de forma corporativa, sobre como as chefias deveriam acompanhar suas equipes, se deveriam fazer reuniões diárias, semanais, entre outros aspectos que poderiam ter sido tratados.

Excesso de reuniões. Muitas mesmo! Algumas são necessárias, mas outras levam o tempo que a gente precisa para render. Era pra ter uma sistematização, um controle que limitasse a quantidade de reuniões. (entrevistado E14).

Sonnentag e Frese (2002) classificam como perspectiva individual a visão que aborda o desempenho individual sob a égide pessoal, isto é, abrangendo fatores como habilidades técnicas e comportamentais que podem influenciar a produtividade do empregado. Contudo, além de tais aspectos, no processo de categorização dos dados coletados, observou-se que outros elementos podem estar diretamente vinculados aos aspectos comportamentais, os quais dizem respeito à natureza das tarefas executadas. Por essa razão, essa pesquisa classificou essa dimensão como perspectiva profissional, a qual foi subdividida nas categorias intermediárias Aspectos comportamentais e Natureza da tarefa, explicadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Perspectiva profissional

Codificação	Categorias intermediárias	Categoria final
Adaptação	Aspectos comportamentais	Perspectiva profissional
Concentração		
Autonomia		
Organização		
Independência		
Autocobrança		
Resistência		
Olho no olho	Natureza da tarefa	
Interdependência		

Fonte: elaboração própria.

A categoria intermediária classificada como Aspectos comportamentais reflete características dos funcionários bastante citadas nas entrevistas, as quais foram importantes no processo de mudança para o teletrabalho. Nesse sentido, os funcionários com maior capacidade de adaptação e concentração, bem como perfil de trabalho mais independente e organizado relataram sentir menos dificuldade nesse período de transição. Por outro lado, alguns entrevistados citaram excesso de autocobrança por trabalharem de casa, como se tivesse que mostrar rendimento além do necessário. Também foi citada a questão de resistência à mudança diante do desafio de ter de trabalhar com ferramentas diferentes das quais estavam acostumados, o que tornou o processo mais oneroso.

Ademais, o perfil menos autônomo, de mais esperar por demandas também impactou na fluidez da nova rotina de trabalho.

Eu tenho muita facilidade de não perder a linha de raciocínio. Eu estou aqui, para fazer outras coisas, mas consigo voltar e seguir minha linha de raciocínio de onde parei. Isso me ajuda a lidar melhor com as interrupções. E eu também não preciso de alguém no meu pé para fazer as coisas. Eu vou atrás e faço. Sou muito independente. (entrevistado E3).

O processo de categorização e análise das entrevistas semiestruturadas evidenciou vários aspectos de interseção com os conceitos teóricos abordados nesta pesquisa, os quais podem impactar no desempenho, assim como também revelou contextos diferentes das visões já discutidas (QUADRO 7).

Sob o prisma da perspectiva situacional, segundo as entrevistas, o contexto do *home office* impactou na rotina dos funcionários principalmente no aspecto fusão trabalho e vida pessoal. Apesar do impacto, a maioria dos entrevistados afirmou que tal mudança afetou a qualidade de vida, mas não chegou a comprometer o desempenho. Contudo, alguns entrevistados relataram que o choque entre responsabilidade do trabalho e de casa diminuiu o desempenho devido a ser difícil manter o foco profissional. No entanto, diferente do que se possa deduzir à priori, os empregados que afirmaram ter sentido tal impacto não tinham filhos e eram solteiros. Entretanto, assumiam tarefas constantes em casa. Outros aspectos destacados pelos empregados na perspectiva situacional tratam de alguns entraves com os equipamentos de trabalho, como computadores e cadeiras os quais tiveram que ser comprados em alguns casos por problemas de comunicação com a empresa para aquisição. Contudo, não houve relato de comprometimento do desempenho em relação a esses fatores.

Quadro 7 – Categoria x Visão norteadora

Categoria	Visão norteadora	Autor
Perspectiva situacional	<ul style="list-style-type: none"> Contexto externo e características do ambiente de trabalho; Satisfação do empregado; Instabilidade emocional: Níveis de ansiedade e estresse, medo, solidão; Fusão trabalho e vida pessoal; Infraestrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> Bouziri <i>et al.</i> (2020) Pires <i>et al.</i> (2021) Brant e Mourão (2020) Sonnentag e Freese (2002) Neufeld e Fang (2005) Kazekami (2020)
Perspectiva organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Maior preparo e supervisão da gerência para acompanhar as tarefas e a equipe; Adaptação a novas formas de comunicação; Sobrecarga de trabalho, indefinição de horário. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) Brant e Mourão (2020) Contreras, Baykal e Abid (2020)
Perspectiva profissional	<ul style="list-style-type: none"> Fatores da personalidade; Natureza da tarefa; Características sociais do trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> Sonnentag e Freese (2002) Coelho Jr. (2011) Morgeson e Humphrey (2006)

Fonte: elaboração própria.

Ainda na perspectiva situacional, outros dois aspectos foram bastante mencionados nas entrevistas: o aspecto emocional e qualidade de vida. Com relação ao primeiro, vários funcionários relataram sentimento de medo, angústia, ansiedade e descontentamento em não poder interagir com os colegas de trabalho, cenário decorrente do surto de Covid-19. No que

concerne à perspectiva organizacional, a qual está associada nesta pesquisa a aspectos de diretrizes de controle de expediente, comunicação e gestão de tarefas, nesse sentido, ecoou nas entrevistas a dificuldade dos funcionários em definir o tempo de expediente, conseguir se desligar da estação de trabalho instalada dentro de casa foi um dos desafios mais citados. Alguns externaram a necessidade de a empresa dar orientações mínimas sobre expediente, especialmente no caso de quem acaba ultrapassando a carga horária diária.

Quanto à perspectiva profissional, esta, pôs em evidência habilidades comportamentais que auxiliaram bastante os empregados em teletrabalho. Segundo relatos, qualidades como organização, autonomia, independência em buscar novas tarefas e facilidade de concentração foram diferenciais para manter e, alguns casos, até aumentar o desempenho no trabalho. Por outro lado, entrevistados com perfil resistente a mudanças disseram ter sofrido um pouco mais até se adaptarem ao *home office* e toda a mudança que ele representou. Por fim, outro elemento importante na perspectiva profissional foi a questão da natureza da tarefa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados apresentados, entende-se que o objetivo principal deste trabalho, o de identificar os fatores que impactaram no desempenho dos trabalhadores do Serpro, em teletrabalho, devido ao surto da Covid-19, foi alcançado. O cumprimento de tal propósito foi obtido por meio de duas etapas, ambas respaldadas pelo referencial teórico abordado nesta pesquisa. A primeira, com a obtenção de fatores com índices satisfatórios, os quais foram constituídos a partir de análise fatorial exploratória, gerando três construtos: Bem-estar, Distância e Infraestrutura. A segunda etapa, por sua vez, abordou dimensões sob a égide subjetiva através de análise categorial temática, em que foram obtidas três dimensões (categorias finais) abrangendo os aspectos mais relevantes para o escopo da pesquisa: Perspectiva situacional, Perspectiva organizacional e perspectiva profissional.

A principal contribuição deste trabalho no âmbito acadêmico reside em aprofundar os estudos acerca do desempenho no trabalho sob o prisma de um construto em si (e não somente como um indicador vinculado a avaliações de desempenho) bem como intensificar a análise da relação teletrabalho e desempenho, evidenciando também elementos que tenham afetado essa relação diante de fator agravante, que é a pandemia de Covid-19.

Os resultados da pesquisa demonstraram que, apesar de o teletrabalho ser visto de maneira geral como uma modalidade de trabalho associada somente à qualidade de vida e melhora do desempenho, tal modelo pode não ser benéfico em alguns contextos e até diminuir o rendimento do funcionário, a depender principalmente do ambiente de trabalho em casa e da natureza da tarefa realizada.

Complementam ainda a relevância desta pesquisa os achados referentes à necessidade de definição de diretrizes mínimas de gestão e comunicação, de forma viabilizar a fluidez do trabalho remoto. Nesse sentido, cabe ressaltar que as maiores dificuldades de comunicação levantadas nesta pesquisa concentraram-se nos setores da empresa que não integram a área-fim de tecnologia, quais sejam: área de logística e gestão de pessoas, o que convoca as organizações a fazerem um acompanhamento mais intenso acerca das dificuldades enfrentadas nesses setores no cenário de teletrabalho.

Como limitações deste estudo, salienta-se o número de respondentes do questionário *online*, o qual, ainda que representativo, deve-se buscar ampliá-lo para que se obtenha uma amostra mais abrangente. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas futuras com vistas a investigar maiores especificidades dos setores de empresas de tecnologia que não integram a área-fim as quais evidenciem possíveis deficiências de gestão e comunicação que possam inviabilizar o desempenho em *home office* nesses setores. Ademais, sugere-se também ampliar o lócus de pesquisa para além de organizações na área de tecnologia, de modo a identificar novos construtos que possam impactar no desempenho em condições de teletrabalho.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BEZERRA, L.; GOMES, M. B.; PINHEIRO Jr, L. P.; TRACTENBERG, L. E. F. Avaliação e gestão de desempenho no setor público: uma análise do manual de orientação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 2, p. 147-158, 2017.
- BOUZIRI, H.; SMITH, D. R. M.; DESCATHA, A.; DAB, W.; JEAN, K. Working from home in the time of covid-19: how to best preserve occupational health? **Occupational and environmental medicine**, v. 77, n. 7, p. 509-510, 2020.
- BRANT, R.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno De Administração**, v. 28, n. Edição E, p. 71-75, 2020.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretorda-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2020.
- BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia argumento**, v. 30, n. 68, 2017.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & sociedade: estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.
- COELHO JR, F. A. Gestão do desempenho humano no trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2011.
- CONTRERAS, F.; BAYKAL, E.; ABID, G. E-leadership and telecommuting in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 3484, 2020.
- CORRAR, Luiz J.; DIAS FILHO, José Maria; PAULO, Edilson. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. Editora Atlas, 2009.
- COSTA, F. J.; ORSINI, A. C. R.; CARNEIRO, J. S. Variações de Mensuração por Tipos de Escalas de Verificação: uma análise do construto de satisfação discente. **Revista Gestão.Org**, v. 16, n. 2, p. 132-144, 2018.
- FILARDI, F., CASTRO, R. M. P., ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v,18, 2020.
- HAUBRICH, D. B., FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.
- HAU, F., TODECAST, M. O teletrabalho na percepção dos trabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso, *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, Vol. 8, No. 3, 2018.
- HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 6ª ed., 2009.
- KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telecommuting. **Telecommun Policy**, v. 44, n.2, p.101-868, 2020.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2012.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016. 3.ed.
- MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of applied psychology**, v. 91, n. 6, p. 1321, 2006.
- NEUFELD, D. J.; FANG, Y. Individual, social and situational determinants of telecommuter

- productivity. **Information & Management**, v. 42, n. 7, 2005.
- OECD – Organization for Economic Co-Operation and Development. **Productivity gains from telecommuting in the post COVID-19 era: how can public policies make it happen?** 2020.
- PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, M. P. L. Benefits and barriers of telecommuting: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **New Technology, Work and Employment**, v. 22, n. 3, p. 775-783, 2002.
- PIRES, M., FONSECA, C., RAQUEL, J., SANTOS, M. Covid-19, confinamento e teletrabalho: Estudo qualitativo do impacto e adaptação psicológica em dois estados de emergência. **New Trends in Qualitative Research**, v. 8, p. 26-34, 2021.
- SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS – SERPRO. Relatório de Gestão 2020. 2021. Disponível em: <<https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/contas-anuais/2020/relatorio-gestao-relato-integrado-2020-1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- SONNENTAG, S., FRESE, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag (Ed.). **Psychological Management of Individual Performance**, p.3-27. Great Britain: John Wiley & Sons.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WHO - World Health Organization. (2020). Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads. **Geneva: World Health Organization**. 2020. Available online at: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331584> (accessed March 19, 2020)
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damascena. – 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.