

## **Home Sweet Office? Percepção do 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**

Com a crise sanitária instaurada com a Covid-19, a adesão ao teletrabalho foi 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 por esse cenário, estava a preocupação acerca da manutenção do desempenho dos funcionários. 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. Realizou-se um estudo de caráter quantitativo, com a aplicação de questionário e uso da técnica de Análise Fatorial. Os resultados demonstraram que, apesar do teletrabalho ser visto 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.

## Home Sweet Office? Percepção do desempenho dos trabalhadores do Serpro durante a COVID-19

### RESUMO

Com a crise sanitária instaurada com a Covid-19, a adesão ao teletrabalho foi 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 por esse cenário, estava a preocupação acerca da manutenção do desempenho dos funcionários. 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. Realizou-se um estudo de caráter quantitativo, com a aplicação de questionário e uso da técnica de Análise Fatorial. Os resultados demonstraram que, apesar do teletrabalho ser visto 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.

**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 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 Freese (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. 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. 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).

Esta pesquisa utiliza a abordagem quantitativa na medida em que emprega técnicas estatísticas para simplificar a análise das afirmativas aplicadas no questionário *online* por meio de Análise Fatorial Exploratória, de forma reduzir uma quantidade maior do número de variáveis observadas (questões) em fatores que contemplem aspectos correlacionados entre esses itens.

O Estudo de Caso é um método de pesquisa cujas bases estão 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). Entende-se que o presente estudo utiliza como método de pesquisa o Estudo de Caso, sendo sua unidade de análise o contexto da implantação do teletrabalho no Serpro durante o surto de Covid-19, sob a percepção dos funcionários dessa empresa, bem como fazendo uso de técnicas variadas de coleta de dados, mesclando pesquisa documental, questionário objetivo e entrevista semiestruturada.

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).

Além dos itens objetivos, o questionário também contemplou uma pergunta aberta e opcional. 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).

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).

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).

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

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%).

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 Barlett 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 2.

**Quadro 2 – 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	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,893</b>	
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>29,35</b>	
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	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,899</b>	
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>27,91</b>	
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	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,767</b>	
<b>Variância Explicada (%)</b>	<b>14,54</b>	

Fonte: Autoria própria.

O exame do Quadro 2 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).

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).

Buscando contemplar considerações subjetivas também de uma amostra maior de respondentes, uma vez que a quantidade de sujeitos entrevistados seria mais limitada, além dos itens objetivos apresentados anteriormente, o questionário *online* também foi composto por uma questão aberta acerca do período em teletrabalho e sua relação com o desempenho individual, a qual era opcional. O item aberto e a consolidação das respostas coletadas foram divididos nos quadros: Quadro 3 para pontos fortes, Quadro 4 para pontos fracos e Quadro 5 para sugestões.

### Quadro 3. O que contribui e/ou atrapalha o desempenho no teletrabalho em sua opinião – Pontos Fortes

Melhor qualidade de vida
Utilizamos muito o sistema de Meet para esclarecer, questionar ou responder dúvidas. A comunicação flui bem.
Melhor concentração e foco (menos interrupções); maior facilidade para reuniões e resolução de problemas (o compartilhamento de telas para discussões facilita demais o trabalho).
A satisfação de poder trabalhar bem e feliz, a economia de dinheiro e tempo no arrumar-se, deslocar-se, estacionar até bater o ponto (e o inverso dessa sequência!), a segurança, a tranquilidade de poder estar perto da família, a qualidade de vida são só alguns pontos positivos do <i>home office</i> que ajudam no desempenho.

Fonte: elaboração própria.



#### Quadro 4. O que contribui e/ou atrapalha o desempenho no teletrabalho em sua opinião – Pontos Fracos

Minha casa é muito quente, e eu me sinto sozinha. Atrapalha um pouco o rendimento.
A instabilidade das nossas operadoras que cresceu muito nessa pandemia, dificultando o acesso aos sistemas das empresas, o que atrasa a produção às vezes.
O que impactou mais negativamente foi a falta de retorno imediato dos colegas quanto à comunicação.
Reforma nos vizinhos. Barulho atrapalha bastante.
Apesar da <i>Internet</i> em minha casa ser muito boa, percebe-se mais facilmente a instabilidade. Na empresa, não existia essa preocupação.
Manutenção na rede elétrica que pode ocasionar perda de energia. Na empresa havia, <i>no-break</i> .
Meu desempenho foi afetado apenas quando a empresa me levou de volta para o trabalho presencial, de Dez/2020 a Jan/2021 e quando apresentou novo processo de retorno ao presencial a partir de Ago/2021. O desempenho é mais afetado por esses momentos desnecessários de exposição ao risco.
A falta de um espaço separado (um quarto) para me concentrar no trabalho atrapalha meu desempenho.
A instabilidade de infraestrutura (ambiente/sistema/plataforma/ferramenta com indisponibilidade frequente), em razão do teletrabalho diminuiu meu desempenho.
Excesso de reuniões e falta de uso de ferramentas de gestão de projetos <i>online</i> são coisas que atrapalham o desenvolvimento das atividades.
Falta de convivência com os colegas de trabalho, a meu ver, não faz bem ao profissional.
O local não apropriado contribuiu muito para um desempenho não satisfatório de minha parte, equipamentos próprios como cadeira, mesa e outros.
O que sinto mais falta no teletrabalho é a falta do contato social, independente da equipe. Como moro só, nem tenho como compensar essa falta com a família. Solidão é o que mais me incomoda. Quanto ao trabalho em si, tudo ok.
Falta de interação e convívio com os colegas de trabalho, o que é primordial para a saúde e satisfação do empregado.
Um dos fatores negativos foi a solicitação de trabalho a qualquer hora.
Considero que meu desempenho não tenha diminuído, mas o nível de estresse empenhado para não baixar a produtividade foi mais elevado, tendo em vista o número grande de reuniões.
Meu desempenho em <i>home office</i> , caso não houvesse a pandemia, seria melhor que no regime <i>home office</i> obrigatório, em razão da pandemia, porque eu não estaria impedida de realizar atividades pessoais rotineiras, como atividades físicas externas e de lazer.
O nível de estresse empenhado para não baixar a produtividade foi mais elevado, o novo formato de trabalho em equipe a qual ainda estou me adaptando.
Também tive que trabalhar muito o meu emocional e realizar atividades físicas para não me deixar abater pelo quadro da pandemia. Procurei mecanismos para não prejudicar a produtividade. Ressalto que a união da equipe também ajudou para não haver queda na produtividade.
As crianças em casa às vezes atrapalham o trabalho <i>home office</i> .

Fonte: elaboração própria.

#### Quadro 5. O que contribui e/ou atrapalha o desempenho no teletrabalho em sua opinião – Sugestões

Sempre a possibilidade de escolha é fundamental. Para alguns o <i>home office</i> é maravilhoso, para outros não faz bem. Acredito que a melhor opção é a empresa dar condições para o funcionário escolher, se isso for possível, claro. Mas em tempo de pandemia, o <i>home office</i> não é uma escolha e sim uma necessidade para pararmos esse vírus.
Ofertar capacitações semipresenciais.

Fonte: elaboração própria.

Com base nas considerações subjetivas listadas anteriormente, é possível observar como fatores favoráveis ao desempenho aspectos relacionados à qualidade de vida proporcionada pelo *home office*, como estar perto da família, economizar tempo e dinheiro, maior concentração, bem como a facilidade de realizar reuniões remotas para resolução de problemas. Por outro lado, o aspecto de estar perto da família também aparece como fator desfavorável ao desempenho para quem tem crianças em casa, o que pode levar a interrupções. Ainda com relação a aspectos que diminuem o desempenho no teletrabalho está a questão de

infraestrutura, com instabilidade de Internet e manutenções de rede elétrica.

Ainda na esfera das condições de trabalho, os respondentes citaram que a ausência de equipamentos ergonômicos afetou o desempenho, bem como o incômodo com a temperatura nos casos de ambiente sem climatização. Sob o prisma emocional, o isolamento imposto pela pandemia, gerando sentimento de solidão, bem como a impossibilidade de realizar atividades de lazer e físicas também foram listadas como aspectos que impactaram a produtividade.

Por fim, a questão aberta do questionário também apresentou sugestões para que o teletrabalho seja sustentável, tais como dar ao empregado a possibilidade de escolha entre trabalhar em casa ou na empresa, uma vez que a modalidade de teletrabalho pode ser benéfica para uns e para outros não. Além disso, também foi sugerida a oferta de capacitações semipresenciais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados apresentados, entende-se que o objetivo principal deste trabalho — 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 da 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 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 *lôcus* 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

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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/acesso-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.