



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA NERY ALVES DANIEL

***HOME SWEET OFFICE?* O DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DO SERPRO.
O QUE MUDOU COM O SURTO DA COVID-19?**

FORTALEZA – CEARÁ

2022

ANA NERY ALVES DANIEL

HOME SWEET OFFICE? O DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DO SERPRO.
O QUE MUDOU COM O SURTO DA COVID-19?

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão, Organizações e Ambiente.

Orientador: Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Júnior

FORTALEZA – CEARÁ

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Daniel, Ana Nery Alves.

Home Sweet Office? o desempenho dos trabalhadores do SERPRO. o que mudou com o surto da Covid-19? [recurso eletrônico] / Ana Nery Alves Daniel. - 2022.

89 f. : il.

Dissertação (MESTRADO ACADÊMICO) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Curso de Programa de Pós-graduação Em Administração - Mestrado, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Junior.

1. Desempenho. 2. Teletrabalho. 3. Covid-19.
I. Título.

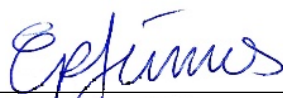
ANA NERY ALVES DANIEL

HOME SWEET OFFICE? O DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DO SERPRO.
O QUE MUDOU COM O SURTO DA COVID-19?

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão, Organizações e Ambiente.

Aprovado em: 28/02/2022.

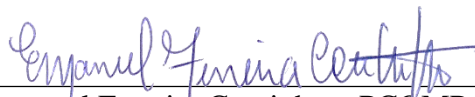
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Júnior (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará –UECE



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto – PPGA-UECE
Universidade Estadual do Ceará –UECE



Prof. Dr. Emanuel Ferreira Coutinho – PCOMP-UFC
Universidade Federal do Ceará - UFC

AGRADECIMENTOS

Enfim, cheguei ao outro lado da travessia. E que travessia! Lembro como se fosse ontem: depois de quase obter liberação no trabalho para assistir às aulas presenciais do mestrado sem precisar compensar as ausências, veio de última hora a frustração de saber que outra norma da empresa não permitiria abonar nenhuma hora. Não desisti. Planejei e negocieei a compensação de horas saindo quase às 22:00h do trabalho. Trabalharia aos sábados. Ainda assim teria descontos no salário, mas eu estava decidida a realizar meu sonho de ser mestra. Iniciaram as aulas presenciais. Uma correria enorme. Fiquei dias sem carro. A logística trabalho-universidade ficou quase inviável. Mas não havia tempo para lembrar de estar cansada. Segui. Poucos dias de aulas presenciais e uma pandemia isolou o mundo em casa. Medo e tensão fizeram parte do dia a dia por meses. As aulas foram suspensas. Dias depois o PPGA anunciou aulas remotas. Finalmente, depois de quase vinte horas diárias em frente à tela de um computador, por mais de dois anos; inúmeros levantamentos teóricos, prazos e entregas a cumprir; dias extenuantes; noites maldormidas; frustrações e alegrias; e um aprendizado intenso e imenso, encerra-se um ciclo importante. Um misto de sensações. Alívio, missão cumprida; um sonho realizado. Sinto-me imensamente grata pela conclusão exitosa desta jornada.

A Deus, energia inexplicável e intangível que iluminou meu ser e impulsionou minhas mãos para eu seguir firme quando eu achava que não teria mais forças.

Aos meus melhores amigos e suporte incondicional, meus pais.

Aos colegas que surgiram nessa travessia e me ajudaram a acertar o caminho, Joelson Matias, Paulo Torres e Felipe Gerhard.

Ao colega Márcio Roberto, com quem dividi tantos “perrengues” e risos.

Ao PPGA-UECE, membros da coordenação e todo o corpo docente, profissionais de excelência, em especial ao professor Elias Lopes, pelas orientações assertivas e pela disponibilidade.

Ao professor Antônio de Pádua, pela coorientação e sábias discussões acerca do universo organizacional de gestão de pessoas.

Aos demais membros da banca, professores Roberto Pinto e Emanuel Coutinho, pela disponibilidade e pelas contribuições cirúrgicas e valiosas para minha pesquisa.

A todos os colegas do Serpro que participaram da pesquisa *online* e das entrevistas, viabilizando os achados.

Ao Serpro, pelas informações concedidas, em especial à Alessandra Berbert, coorientadora organizacional.

“Onde há um desejo, há um caminho.”(John
Ronald Tolkien)

RESUMO

O desempenho individual é um tema clássico e contemporâneo presente em muitos estudos organizacionais e segue atual porque nunca se esgota, visto ter caráter multidimensional; sendo avaliado sob diferentes óticas (contextual, comportamental, organizacional); e modifica-se, instigando novas reflexões a cada contexto. Com a crise sanitária instaurada com a Covid-19 e as medidas de isolamento social, 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 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 tal, realizou-se um estudo de caráter tanto qualitativo, recorrendo a entrevistas semiestruturadas interpretadas através das técnicas de Análise de Conteúdo Categórica Temática, como quantitativo, com a aplicação de questionário *online* e sistematização de dados por meio de Análise Fatorial Exploratória e Análise de Cluster. 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.

ABSTRACT

Individual performance is a classic and contemporary theme present in many organizational studies and remains current because it never runs out, as it has a multidimensional character; it being evaluated from different perspectives (contextual, behavioral, organizational); and it changes, instigating new reflections in each context. With the health crisis brought about by Covid-19 and the social isolation measures, the adherence to telecommuting was imperative for all the functions in which it could be used. Many companies did it as a matter of urgency, therefore, without planning. Among the various impacts generated by this scenario was the concern about maintaining the performance of employees in the face of such a complex panorama. In view of this, this research aims to identify, from the perception of Serpro employees, the factors that impacted the performance of telecommuting work during the Covid-19 outbreak. To this end, a qualitative study was conducted, using semi-structured interviews interpreted through Content Analysis techniques, as well as quantitative, with the application of an online questionnaire and data systematization through Exploratory Factor Analysis and Cluster Analysis. The findings evidenced a series of factors that can contribute to the increase or decrease in telecommuting performance, contributing in this sense to future evaluations about the applicability and effectiveness of this regime in Serpro and in other companies.

Keywords: Performance; Telecommuting; Covid-19.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Fluxograma do percurso metodológico.....	25
Figura 2 -	Tipologia da pesquisa.....	26
Figura 3 -	Medida de Coesão e Separação de Silhueta.....	39
Figura 4 -	Classificação dos grupos.....	39
Gráfico 1 -	Percentual de respondentes por Área Funcional.....	33
Gráfico 2 -	Percentual de respondentes que são ou não do Grupo de risco.....	34
Gráfico 3 -	Scree Plot da segunda execução da AFE.....	35
Gráfico 4 -	Grupo 1 por área funcional – Ambiente não adequado ao teletrabalho.....	44
Gráfico 5 -	Grupo 2 por área funcional - Ambiente não adequado ao teletrabalho.....	44
Gráfico 6 -	Grupo 1 por área funcional excluindo setores de atividade-fim. Ambiente não adequado ao teletrabalho.....	45
Gráfico 7 -	Grupo 2 por área funcional excluindo setores de atividade-fim. Ambiente não adequado ao teletrabalho.....	45
Gráfico 8 -	Desempenho em <i>home office</i> melhor que no presencial Grupo 1.....	46
Gráfico 9 -	Desempenho em <i>home office</i> melhor que no presencial Grupo 2.....	46
Gráfico 10 -	Desempenho em <i>home office</i> melhor que no presencial Grupo 1 – Discordantes por área funcional.....	47
Gráfico 11 -	Desempenho em <i>home office</i> melhor que no presencial Grupo 1 – Discordantes por área funcional excluindo área-fim.....	47
Gráfico 12 -	Estou satisfeito com meu desempenho em <i>home office</i> – Grupo 1.....	48
Gráfico 13 -	Estou satisfeito com meu desempenho em <i>home office</i> – Grupo 2.....	48
Gráfico 14 -	Estou satisfeito com meu desempenho em <i>home office</i> – Percentual de discordantes por área funcional - Grupo 1.....	49
Gráfico 15 -	Estou satisfeito com meu desempenho – Percentual discordantes por área funcional excluindo área de desenvolvimento de software Grupo 1.....	45
Tabela 1 -	Média de respostas Anova One-Way: Fator Bem-estar.....	40
Tabela 2 -	Média de respostas Anova One-Way: Fator Distância.....	41
Tabela 3 -	Média de respostas Anova One-Way: Fator Infraestrutura.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho.....	15
Quadro 2 -	Categorias de Teletrabalho.....	19
Quadro 3 -	Aspectos-base do questionário <i>online</i>	29
Quadro 4 -	Aspectos-base do roteiro de entrevista.....	29
Quadro 5 -	Seleção de sujeitos.....	30
Quadro 6 -	Funcionários da Regional Serpro de Fortaleza por Área Funcional.....	30
Quadro 7 -	Fatores de impacto do teletrabalho no Desempenho.....	36
Quadro 8 -	Construtos x Visão norteadora.....	37
Quadro 9 -	Características dos grupos: quanto à indicadores de impacto para a pandemia.....	42
Quadro 10 -	Características dos grupos: perfil funcional.....	43
Quadro 11 -	O que contribui e/ou atrapalha o desempenho no teletrabalho em sua opinião – Pontos Fortes.....	50
Quadro 12 -	O que contribui e/ou atrapalha o desempenho no teletrabalho em sua opinião – Pontos Fracos.....	50
Quadro 13 -	O que contribui e/ou atrapalha o desempenho no teletrabalho em sua opinião – Sugestões.....	51
Quadro 14 -	Características do sujeito.....	53
Quadro 15 -	Perspectiva situacional.....	54
Quadro 16 -	Perspectiva organizacional.....	58
Quadro 17 -	Perspectiva profissional.....	61
Quadro 18 -	Categoria x Visão norteadora.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Desempenho individual no trabalho.....	14
2.1.1	Desempenho individual no setor público brasileiro.....	16
2.2	Teletrabalho e desempenho.....	19
2.3	Teletrabalho na pandemia.....	22
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	25
3.1	Tipologia e etapas da pesquisa.....	25
3.1.1	Pesquisa quantitativa e qualitativa.....	26
3.1.2	Estudo de caso.....	27
3.1.3	Etapas da pesquisa.....	27
3.2	Ambiência e população da pesquisa.....	29
3.3	Exame dos dados.....	31
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1	Abordagem quantitativa.....	32
4.1.1	Estatística descritiva.....	32
4.1.2	Análise fatorial exploratória.....	34
4.1.3	Análise de <i>cluster</i>	38
4.1.4	Item Subjetivo da Pesquisa Quantitativa.....	50
4.2	Abordagem qualitativa.....	52
4.2.1	Características dos entrevistados.....	52
4.2.2	Categorias da análise qualitativa.....	53
4.2.2.1	<i>Perspectiva situacional</i>.....	53
4.2.2.2	<i>Perspectiva organizacional</i>.....	58
4.2.2.3	<i>Perspectiva profissional</i>.....	60
4.2.3	Dimensões da análise qualitativa e o desempenho individual.....	32
4.2.4	Análise consolidada da pesquisa.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO <i>ONLINE</i>.....	74
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	83

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	86
APÊNDICE D – DIRETORIAS SUBORDINADAS À PRESIDÊNCIA DO SERPRO.....	87
ANEXO A – PARECER TÉCNICO DE PEDIDO DE PESQUISA.....	88

1 INTRODUÇÃO

A ascensão da gestão de desempenho nos anos 1990, com a Nova Gestão Pública (MOTTA, 2013), despertou na administração pública o foco nos resultados, cenário que vem transformando as práticas de gestão e organização do trabalho desde então (HUGHES, 2012).

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, a empresa teve de repensar esse percentual como reação à pandemia de Covid-19 e, em março de 2020, determinou que mais de seis mil funcionários passassem a trabalhar em regime *home office* como forma de prevenção ao contágio durante o surto da doença (SERPRO, 2020).

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 (GOLDEN; GAJENDRAN, 2019; 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. Portanto, esta pesquisa nasce da seguinte indagação: Qual a percepção dos funcionários do Serpro acerca dos impactos do teletrabalho sobre o seu desempenho durante a pandemia?

Com vistas a responder a esta questão de pesquisa, além de revisão de literatura e pesquisa documental, realizou-se um estudo de caso no Serpro, com intuito de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno estudado e provocar reflexões acerca da viabilidade do teletrabalho, considerando diferentes contextos dos participantes da pesquisa, servindo de base para decisões futuras acerca de sua manutenção e expansão no Serpro e em outros órgãos.

Para tanto, esta dissertação está dividida em quatro seções além desta Introdução. Inicialmente, apresentou-se uma revisão dos principais aspectos teóricos referentes aos temas tratados. Destarte, foram levantadas as propriedades teóricas mais importantes referentes ao desempenho individual no trabalho; logo após, abordou-se a relação entre teletrabalho e desempenho; em seguida, o analisou-se no contexto da pandemia de Covid-19. Por conseguinte, foram apresentadas as questões metodológicas, evidenciando as estratégias e técnicas de pesquisa que possibilitaram a consecução do estudo. Posteriormente, foram analisados e evidenciados os resultados mais importantes da pesquisa. Por fim, tratou-se das considerações finais do estudo, bem como das limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico do trabalho, com o intuito de fornecer sustentação à consecução da pesquisa, buscou-se sintetizar os principais elementos teóricos referentes às áreas de interesse investigadas. Dessa forma, apresenta-se uma revisão de estudos pertinentes ao desempenho individual no trabalho, à relação entre teletrabalho e desempenho, ao teletrabalho no contexto da pandemia de Covid-19.

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).

Nesse sentido, ao tomar o desempenho como um construto em si mesmo, observa-se um consenso em defini-lo como um construto comportamental (CAMPBELL, *et al.*, 1993; SONNENTAG; FRESE, 2002), materializado em ações do indivíduo que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais. No âmbito da definição comportamental do desempenho, é importante diferenciá-lo de termos relacionados, como resultado e eficiência. Resultado é uma condição humana ou situacional modificada pelo desempenho, ou seja, o resultado é fruto do desempenho, sendo este último determinado por vários aspectos, como afetivos, cognitivos e psicossociais. E a eficiência, por fim, concerne à avaliação do resultado do desempenho considerando critérios de qualidade diversos (BENDASSOLLI, 2017).

Corroborando com a perspectiva constitutiva de desempenho, Coelho Jr (2011) aborda esse construto como comportamentos que o indivíduo materializa no exercício de

suas atribuições utilizando, para tal, seus conhecimentos e habilidades em determinado ambiente organizacional. Nesse sentido, o mesmo autor traz a diferença entre o que define como desempenho competente e incompetente, sendo que o primeiro é aquele que gera resultados, tanto no trabalho individual ou da equipe, quanto no alcance de resultados da organização. O desempenho incompetente ou inapropriado, por sua vez, é aquele inferior ao desejado pela organização, o qual pode ocorrer por fatores diversos, decorrentes de aspectos individuais (desmotivação, falta de comprometimento), da natureza da tarefa executada (falta de conhecimento) ou problemas no ambiente de trabalho (ausência de suporte ou material adequado à execução da atividade) (COELHO JR, 2011). Em razão disso, o estudo das causas do desempenho é conhecido como plurideterminado.

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).

A perspectiva individual trata da relação entre o desempenho e variáveis pessoais e profissionais, tais como capacidades mentais, grau adequado de conhecimento da tarefa e traços de personalidade e motivação. A perspectiva situacional, por sua vez, analisa aspectos relacionados ao ambiente de trabalho que podem facilitar ou impedir o bom desempenho do indivíduo, como o suporte à aprendizagem oferecido pela organização, por exemplo. E a perspectiva de regulação, por fim, ocupa-se em analisar os processos envolvidos na execução do trabalho, buscando identificar quais processos ocorrem quando há um bom desempenho (COELHO JUNIOR, 2009). Esta pesquisa focará nas perspectivas individual e situacional, uma vez que a investigação empírica da análise das relações entre diferenças individuais e a perspectiva situacional no desempenho aproxima-se mais do objetivo deste trabalho.

Entre as variáveis recorrentes nos estudos organizacionais da perspectiva individual, Coelho Júnior (2009) destaca fatores da personalidade, habilidades técnicas e variáveis demográficas, como idade e grau de escolaridade. No âmbito situacional, Sonnentag e Frese (2002) apontam como fatores favoráveis ao desempenho tarefas com as seguintes características: apresentam variedade de habilidades; geram uma identidade do funcionário com a atividade realizada; e tarefas que apresentam autonomia para execução, dando significado ao trabalho. Esse processo gera um impacto positivo no estado psicológico do indivíduo, uma vez que ele se sente responsável pelo alcance de resultados. No que condiz a fatores desfavoráveis ao desempenho, os mesmos autores citam características organizacionais relacionadas à falta de suporte das chefias para a execução de tarefas. Nesse sentido, Coelho Jr (2011) afirma ser papel dos gestores, em todos os níveis (estratégico, tático e operacional), identificarem possíveis lacunas ou desvios de desempenho e atuarem sobre suas causas, sejam elas de natureza individual ou relacionadas ao contexto situacional de trabalho. Em suma, segundo esses autores, o desempenho, seja ele positivo ou negativo, envolve variáveis que não dependem apenas do indivíduo. É preciso considerar a tarefa executada e o contexto em que o funcionário está inserido (SONNENTAG; FRESE, 2002; COELHO JUNIOR, 2009; COELHO JR, 2011).

2.1.1 Desempenho individual no setor público brasileiro

No setor público brasileiro, os estudos sobre desempenho no trabalho estão vinculados à avaliação de desempenho individual (ADI). Conforme Odelius (2000), a ADI nasceu na gestão privada. Dessa maneira, o movimento de aperfeiçoamento dos sistemas

de avaliação de gestão da esfera pública adotou muitos instrumentos do setor privado. Inicialmente, no período entre 1960 e 1970, o *modus operandi* desse tipo de avaliação nas organizações foi duramente criticado e teve sua utilização enfraquecida, uma vez que tinha um viés disciplinar e punitivo. Contudo, o avanço da competitividade empresarial ao final dos anos 1990 trouxe novamente à tona a discussão sobre avaliação de desempenho, como um diferencial. Nesse segundo momento, o foco era a melhoria da qualidade dos serviços por meio do desenvolvimento dos recursos humanos da empresa (MARTINS *et al.*, 2010).

Martins *et al.* (2010) explicam ainda que o desempenho individual no setor público obteve maior relevância com o marco legal advindo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado pelo Governo Federal em 1995, a partir do qual foi institucionalizada a avaliação de desempenho em nível constitucional, para todo servidor público. Referido plano apontou que a legislação vigente era insuficiente para dar cobertura ao aparelho estatal acerca da política de recursos humanos. Assim, era objetivo dessa reforma aumentar a eficiência do Estado na implantação de políticas públicas, fortalecendo, para isso, sua função de regular e prover serviços públicos e reduzindo seu papel de prestador direto desses serviços. Buscava-se, desse modo, a mudança da administração pública burocrática, conhecida pela rigidez e ineficiência, para a administração gerencial, flexível e focada em atender o cidadão (BRASIL, 1995; MARTINS *et al.*, 2010).

O plano diretor supracitado estabeleceu uma nova política de recursos humanos, destacando entre suas diretrizes o aprimoramento dos sistemas de avaliação de desempenho individual (ADI) e a vinculação de incentivos ao resultado da avaliação dos servidores da administração pública federal. Posteriormente, entre 2008 e 2010, outros dispositivos legais que merecem destaque foram a Lei n.º 11.784 (2008), que definiu a avaliação de desempenho no serviço público federal, a qual foi mais bem detalhada com o Decreto n.º 7.133, de 2010, onde foram balizados aspectos mínimos que devem ser considerados na avaliação, tais como o conhecimento técnico necessário à execução das atividades inerentes ao cargo, trabalho em equipe, comprometimento, iniciativa, relacionamento interpessoal. Nesse ínterim, cabe acrescentar o entendimento de Fetzner, Oltramari e Olea (2010), os quais explicam que o processo de avaliação de desempenho não está restrito somente à avaliação em si, mas abrange, na verdade, planejamento, acompanhamento e avaliação, sendo mais adequado, portanto, classificá-lo como gestão do desempenho.

Exposta a origem dos estudos sobre desempenho individual no setor público e sua relação intrínseca com o setor privado, cabe indagar os aspectos que diferenciam a análise do desempenho nesses setores. Nesse sentido, Martins *et al.* (2010) elencam alguns fatores inerentes à seara pública que podem impactar no desempenho, a começar pela finalidade social, a qual pode dificultar que os objetivos para o alcance do desempenho organizacional e individual estejam alinhados; a mudança de gestores decorrente de novos mandatos políticos, que pode gerar descontinuidade nos processos de avaliação; além da burocracia e cultura organizacional peculiares à esfera pública, que podem impossibilitar ou retardar a implantação de estratégias gerenciais mais flexíveis em razão da existência de apadrinhamentos e privilégios em detrimento do critério competência técnica e desempenho.

No âmbito da gestão de desempenho, Hvidman e Andersen (2014) acrescentam três características organizacionais que podem enfraquecer tal gestão quando se trata da esfera pública: incentivos financeiros, clareza de objetivos e capacidade. Segundo esses autores, a menor disponibilidade de incentivos econômicos na seara pública limita os gestores a implementarem melhorias no desempenho que dependam de tais recursos. Ademais, a motivação dos gestores é suscetível a frustrações decorrentes de objetivos desalinhados dos líderes políticos, os quais estão mais focados em ações simbólicas do que em eficácia. Por fim, no que concerne à capacidade, esta trata da importância de oferecer aos gestores a autonomia necessária para alcançar as metas propostas, o que é tolhido quando há altos níveis de burocracia (HVIDMAN; ANDERSEN, 2014).

A despeito das peculiaridades apresentadas na gestão do desempenho no setor público, Martins *et al.* (2010) ressaltam que há literaturas que não fazem distinções na análise do processo de avaliação de desempenho individual (ADI) no setor público e privado, indicando, nesses casos, uma abordagem universal do assunto em ambos os setores. Por fim, tais autores afirmam que não identificaram maiores estudos acerca da avaliação de desempenho na esfera pública, especificamente no que se refere à elaboração de um possível modelo de ADI ou à definição de desempenho individual voltados para esse setor. Também não foram encontradas referências posteriores que abordassem de forma relevante outras diferenças entre esses setores no que tange ao desempenho, além daquelas mencionadas nesta seção.

2.2 Teletrabalho e desempenho

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o teletrabalho como aquele realizado fora das instalações do empregador utilizando tecnologias da informação e comunicação (TICs), e, buscando abrangê-lo sob uma ótica sistêmica em suas diferentes modalidades, classifica-o conforme as categorias listadas no Quadro 2 (MESSENGER, 2018):

Quadro 2 – Categorias de Teletrabalho

Tipos de Teletrabalho	Descrição
Teletrabalho domiciliar regular (<i>Home office</i>)	Funcionários que trabalham em casa regularmente, usando as TIC
Alto teletrabalho móvel	Funcionários trabalhando regularmente em vários locais, com alto nível de mobilidade e usando as TIC
Teletrabalho ocasional	Consiste em funcionários que trabalham em um ou mais locais fora das instalações do empregador apenas ocasionalmente e com um grau de mobilidade muito menor do que o grupo de alta mobilidade

Fonte: Adaptado de Messenger (2017)

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). Posteriormente a adesão ocorreu no Tribunal de Contas da União, na Advocacia Geral da União, Receita Federal, e nos Tribunais Regionais Federais (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

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). Pérez, Sánchez e Carnicer (2002) explicam, ainda, que essa modalidade individual exige maior preparo e supervisão da gerência para acompanhar remotamente a execução de tarefas, além de poder afetar o trabalho em equipe e o aprendizado espontâneo em grupo. 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.

Nesse ínterim, Contreras, Baykal e Abid (2020) ressaltam que, apesar de o teletrabalho possibilitar maior autonomia aos empregados com relação a tempo e espaço, é preciso estar em alerta para que isso não se torne um pretexto para intensificação e sobrecarga de trabalho. Tais autores afirmam, ainda, que a flexibilidade do teletrabalho pode gerar também um sentimento de gratidão nos empregados, o qual pode fazê-los esforçarem-se mais ou até se sacrificarem a fim de alcançar maior desempenho, o que em geral não acontece no trabalho presencial.

Golden e Gajendran (2019) acrescentam que, no teletrabalho, apesar de haver uma mudança de ambiente de trabalho, em geral, as atribuições dos empregados permanecem as mesmas, inclusive quando há necessidade de interações entre membros de uma equipe para conclusão de tarefas, ou seja, a natureza do trabalho se mantém inalterada mesmo o indivíduo estando em um contexto diferente. Nesse sentido, para analisar possíveis impactos do teletrabalho no desempenho, os autores baseiam-se nos estudos de Morgeson e Humphrey (2006) para trazer o que consideram características estruturais do trabalho: características de conhecimento e características sociais do trabalho (GOLDEN; GAJENDRAN, 2019; MORGESON; HUMPHREY, 2006).

São classificadas como características de conhecimento a complexidade do trabalho e a resolução de problemas. Como características sociais, por sua vez, estão a interdependência e suporte social. Tais classificações ajudam a identificar variáveis importantes na relação ambiente de trabalho tradicional e teletrabalho. Morgeson e Humphrey (2006) explicam que os tipos de conhecimento e habilidades exigidos dos indivíduos em atribuições na modalidade presencial podem influenciar a capacidade do empregado para realizar o teletrabalho com eficiência. No que concerne às características sociais do trabalho, os autores salientam que elas dão o reconhecimento do trabalho como uma atividade materializada em um ambiente social mais amplo. Dessa maneira, a necessidade de um trabalho coordenado em equipe se mantém, embora os indivíduos estejam geograficamente separados.

A característica de conhecimento do tipo complexidade do trabalho trata do grau de dificuldade para execução de uma tarefa, demandando alto nível de cognição. Assim, é alto o impacto de interrupções durante a realização de trabalhos complexos. Por essa razão, para empregados que passam mais tempo em teletrabalho e exercem tarefas complexas, essa modalidade proporciona maior desempenho; lógica semelhante obtida para a característica de resolução de problemas, visto que teletrabalhadores isolam-se mais facilmente de solicitações urgentes que podem aparecer no trabalho presencial e afetar o foco necessário sobre um problema cuja solução dependa de esforço individual e não coletivo (GOLDEN; GAJENDRAN, 2019).

No âmbito das características sociais, interdependência e suporte social, a primeira refere-se à necessidade frequente de interação entre os membros da equipe e baixa autonomia para a conclusão individual de tarefas, o que pode gerar impedimentos em ambiente de teletrabalho, uma vez que meios de comunicação eletrônicos não têm a mesma clareza da interação face a face, o que diminui a rapidez na resolução de problemas e, provavelmente, o desempenho do empregado, que fica impedido de concluir seu trabalho sozinho. No tocante ao suporte social, este não está limitado apenas a questões técnicas das tarefas, mas, sim, diz respeito à possibilidade que um trabalho oferece de assistência, informações que ajudam o funcionário a se destacar, aconselhamento e construção de laços de amizade. Tal característica diminui incertezas, preocupações e o estresse de algumas tarefas, aumentando o bem-estar entre os empregados. Corroborando com esse argumento, Kazekami (2020) afirma que o teletrabalho aumenta os níveis de satisfação e felicidade dos empregados quando há suporte tecnológico, de pares e gerencial necessários, o que pode exigir maior preparo dos gestores para saber orquestrar suas equipes remotamente. Dessa

maneira, quanto maior o suporte social, melhor o desempenho (GOLDEN; GAJENDRAN, 2019; MORGESON; HUMPHREY, 2006; KAZEKAMI, 2020).

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 continuo 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).

Segundo a pesquisa supracitada (OECD, 2020), ainda que o teletrabalho tenha sido essencial na sustentação da produção de muitas empresas, os resultados da relação entre essa modalidade e a produtividade ainda não estão claros, uma vez que é preciso considerar a diferença entre o teletrabalho planejado em condições normais e o teletrabalho adotado em caráter de exceção e urgência. Dessa maneira, a OECD (2020) dá à luz várias questões importantes que podem impactar na produtividade durante o teletrabalho, tais como: condições físicas e administrativas das empresas ao adotarem essa modalidade, a existência de uma projeção positiva quanto à intenção de gerentes em confiar mais no trabalho remoto (Ozimek, 2020), bem como efeitos adversos, como comunicação prejudicada, menor inovação e fusão entre trabalho e vida pessoal. A implantação bem-sucedida do teletrabalho deve considerar, ainda, a composição dos tipos de emprego em cada país, a natureza das tarefas desempenhadas, a infraestrutura digital da organização, as características dos empregados, além de dois aspectos fundamentais na relação do empregado com a organização, especialmente no trabalho remoto: confiança e foco nos resultados.

Sob esse prisma, Viète e Erdsiek (2018) realizaram pesquisa com vasta literatura empírica a qual indicou o forte potencial das tecnologias de informação (TIC) para moldar as práticas organizacionais e os arranjos de trabalho, propiciando maior flexibilidade, ou seja, à medida que a TIC móvel tornou o acesso e o processamento de informações independente do espaço físico do escritório e de horários de trabalho padrão, possibilitou aos funcionários amplo controle sobre o processo de trabalho.

Nesse sentido, tais autores explicam que os novos arranjos de trabalho viabilizados pelas TIC que concedem alto grau de autonomia são conhecidos como *Trust-Based Work Time (TBW)* — Tempo de Trabalho Baseado na Confiança — e diferem das

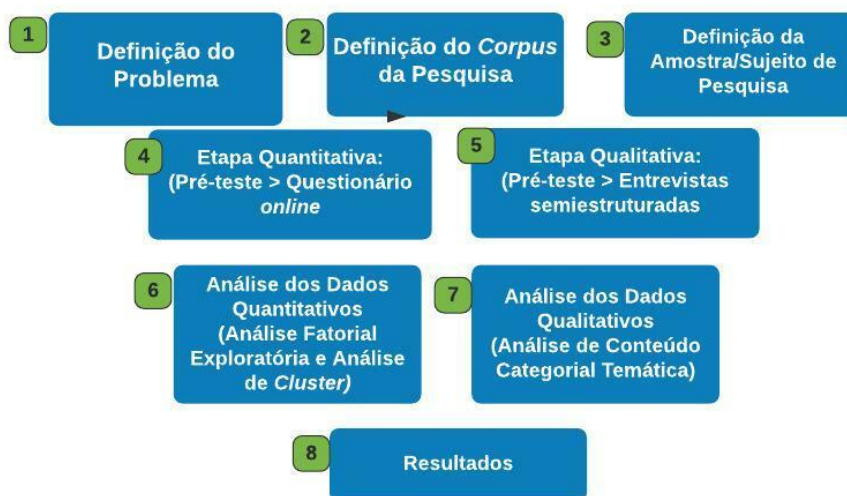
estruturas de trabalho tradicionais por seu foco não estar no tempo, nem no local de trabalho, mas sim nos objetivos mensuráveis: as entregas (VIETE; ERDSIEK, 2018). Desse modo, a avaliação do desempenho do trabalhador com base nos resultados e não nas horas trabalhadas são mais propensas a adotarem o teletrabalho, uma vez que implicam flexibilidade do local de trabalho e têm seu foco nos resultados.

Assim, percebe-se que o teletrabalho modifica a forma de avaliar o desempenho dos funcionários. No entanto, para que haja sucesso na produtividade dos empregados, a OECD (2020) alerta que é importante aumentar a satisfação do trabalhador como forma de compensar os efeitos negativos do teletrabalho.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção são apresentados os aspectos metodológicos que serviram de alicerce para o alcance dos objetivos do estudo proposto. À vista disso, além das definições de tipologia da pesquisa, as subseções que seguem tratam do detalhamento das etapas pertinentes ao percurso metodológico, resumidas na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do percurso metodológico



Fonte: elaboração própria.

3.1 Tipologia e etapas da pesquisa

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. 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). A tipologia da pesquisa pode ser ilustrada conforme a Figura 2.

Figura 2 – Tipologia da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

3.1.1 Pesquisa quantitativa e qualitativa

A pesquisa quantitativa tem suas bases na quantificação dos dados coletados, analisando-os e apresentando-os com base em técnicas estatísticas. Tal abordagem tem em sua investigação a preocupação com a relação causa e efeito entre as variáveis observadas (OLIVEIRA, 1997).

Nesse sentido, esta pesquisa também 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. Ainda sob a lógica quantitativa, a pesquisa adotou também a Análise de *Cluster*, a fim de agrupar uma quantidade adequada de observações (respostas) em grupos homogêneos (MALHOTRA, 2012).

No que concerne à pesquisa 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).

Segundo Godoy (1995), na pesquisa qualitativa a palavra escrita impera, uma vez que ela amplia o olhar do pesquisador de forma a absorver cada detalhe do fenômeno estudado, seja durante a obtenção dos dados ou na disseminação dos resultados. Dessa maneira, a holística da pesquisa qualitativa ultrapassa a análise de variáveis numéricas e

procura examinar o ambiente e o sujeito como um todo, exigindo, para tal, a interação entre o pesquisador e o sujeito (GODOY, 1995).

À luz de tal definição, o presente estudo contempla a abordagem qualitativa como uma de suas etapas, haja vista que aplica entrevistas como forma de interagir com os sujeitos e apreender melhor suas percepções comportamentais e emocionais, bem como analisou, por meio de transcrição, cada palavra mencionada, seus contextos e repetições, a fim de assimilar com maior profundidade o fenômeno estudado.

3.1.2 Estudo de caso

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).

Tal estratégia pode adotar combinações diversas para coleta de dados, como análise documental, observações, entrevistas e questionários, e tem o lócus estudado como ponto determinante na análise do pesquisador (LÖBLER *et al.*, 2014; YIN, 2010). À luz dessa definição, 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.

3.1.3 Etapas da pesquisa

A primeira etapa, de natureza quantitativa, 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, conforme apresentado no Apêndice

A. 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). Dado o maior volume de itens do questionário, foi possível abordar mais aspectos do referencial teórico na elaboração das perguntas (Quadro 3) em relação à etapa de entrevista.

Quadro 3 – Aspectos-base do questionário *online*

Autor	Definições/Contexto
Bouzuri <i>et al.</i> (2020)	Impactos da pandemia de Covid-19
Sonntag 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.
Neufeld e Fang (2005)	Relação entre produtividade e interrupções/estar em família/interação com colegas de trabalho/visibilidade da gerência
Coelho JR (2011)	Natureza das tarefas executadas

Fonte: elaboração própria.

A segunda etapa desta pesquisa, de natureza qualitativa, buscou analisar uma dimensão não quantificável acerca do fenômeno proposto, qual seja, a percepção que os funcionários em teletrabalho Serpro atribuem ao seu desempenho laboral sob o contexto da pandemia de Covid-19. Para isso, 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 (Apêndice B) considerou os aspectos elencados no Quadro 4. Todas as entrevistas foram gravadas com a anuência prévia dos entrevistados, os quais assinaram, para tal, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice C).

Quadro 4 – 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.

3.2 Ambiência e população da pesquisa

O estudo foi realizado com funcionários do Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados), maior empresa pública de tecnologia do Brasil, com sede em Brasília e regionais distribuídas em 11 capitais no país (Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis). O Serpro é vinculado ao Ministério da Economia e foi criado em 1964. Tornou-se liderança no mercado de tecnologia da Informação (TIC) para o setor público, sendo o maior provedor de serviços públicos de TIC para o Governo Federal e tendo como missão conectar Governo e Sociedade. Entre os clientes principais de seu portfólio estão a Receita Federal, o Tesouro Nacional e o Ministério da Economia (SERPRO, 2020).

Segundo o Relatório de Gestão, o Serpro conta com 8.036 funcionários, (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 pela autora desta pesquisa nesta regional (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).

Para a etapa qualitativa, foram selecionados 17 sujeitos para as entrevistas conforme critério de *acessibilidade* e *tipicidade* (Vergara, 2016), haja vista o fácil acesso da pesquisadora aos entrevistados, além de não ter sido utilizada uma técnica estatística para se chegar a esse número. Foram considerados para seleção um conjunto com funcionários de áreas funcionais distintas e com perfis variados (empregados com filhos, sem filhos, com cargos de chefia e sem cargo de chefia) conforme descrito no Quadro 5. O roteiro de entrevista utilizado está no Apêndice B.

Quadro 5 – Seleção de sujeitos

Perfil		Quantidade
Tem função de chefia	Tem filhos	5
	Sem filhos	2
Sem função de chefia	Tem filhos	8
	Sem filhos	2
Total Geral		17

Fonte: elaboração própria.

Para a etapa quantitativa, por sua vez, o questionário aplicado considerou todas as áreas funcionais da regional Fortaleza, classificadas conforme diretoria a qual estão subordinadas no Serpro (Apêndice D). Para facilitar a análise dos dados, a seção de perfil exibiu opção para que o respondente informasse a qual área funcional da regional ele estava vinculado, conforme áreas listadas no Quadro 6, com a quantidade de funcionários lotados por área.

Quadro 6 – Funcionários da Regional Serpro de Fortaleza por Área Funcional

Área Funcional	Qtd. De funcionários lotados
DIDES/COADM	1
DIDES/SUPAI	19
DIDES/SUPDG	128
DIDES/SUPDR	50
DIDES/SUPSE	9
DIDHM/SUPED	3
DIDHM/SUPGP	18
DIJUG/SUPJU	4
DIOPE/SUPCD	28
DIOPE/SUPEC	5
DIOPE/SUPOP	99
DIOPE/SUPSI	6
DIRAD/SUPCO	2
DIRAD/SUPCS	45
DIRAD/SUPGF	9
DIRCL	7
TOTAL	433

Fonte: Adaptada do sistema interno InfoDIDHM

Cabe ressaltar que tanto o roteiro de entrevista semiestruturada, quanto o questionário *online* contiveram variáveis sociais e demográficas do perfil do respondente, a

fim de possibilitar uma análise mais próxima da realidade onde ele está inserido. Dentre os aspectos abordados na seção do perfil do respondente estavam: gênero, nível de formação, tempo de empresa, exercício de outras atividades remuneradas além da empresa, e se eram do Grupo de Risco para Covid-19 ou moravam com pessoas nessa condição.

3.3 Exame dos dados

Para a análise de dados coletados da etapa quantitativa, 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.

No que concerne à 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.

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. Por fim, uma vez classificadas as observações em grupos, realizou-se uma Anova para analisar as características dos grupos formados (MALHOTRA, 2012). 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 Abordagem quantitativa

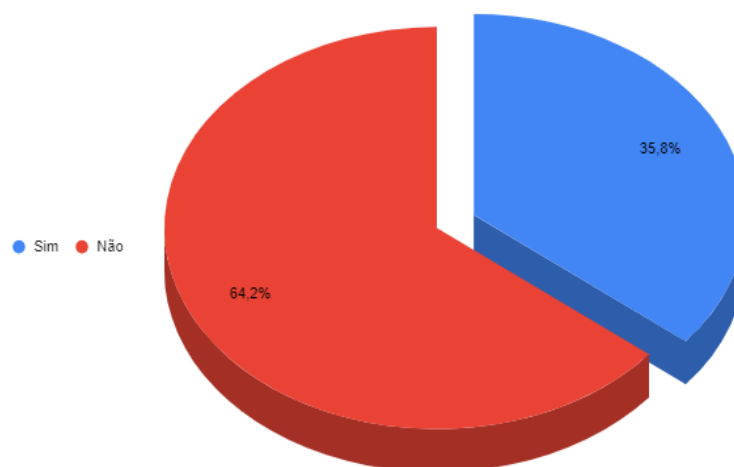
4.1.1 Estatística descritiva

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%).

No que concerne à área funcional, o número de funcionários que respondeu a pesquisa está concentrado predominantemente nas áreas DIDES/SUPDG (Outros clientes), com 54 respondentes (33,3%), DIDES/SUPDR (Cliente Receita Federal), com 24 respondentes (14,8%) e DIOPE/SUPOP, com 20 respondentes (12,3%). Apenas 18 funcionários declararam ter cargo de chefia, 11,1% do total. Vale ressaltar que, como fora apontado anteriormente no Quadro 6, a quantidade de funcionários na regional-alvo desta

Gráfico 2 – Percentual de respondentes que são ou não do Grupo de risco



Fonte: elaboração própria.

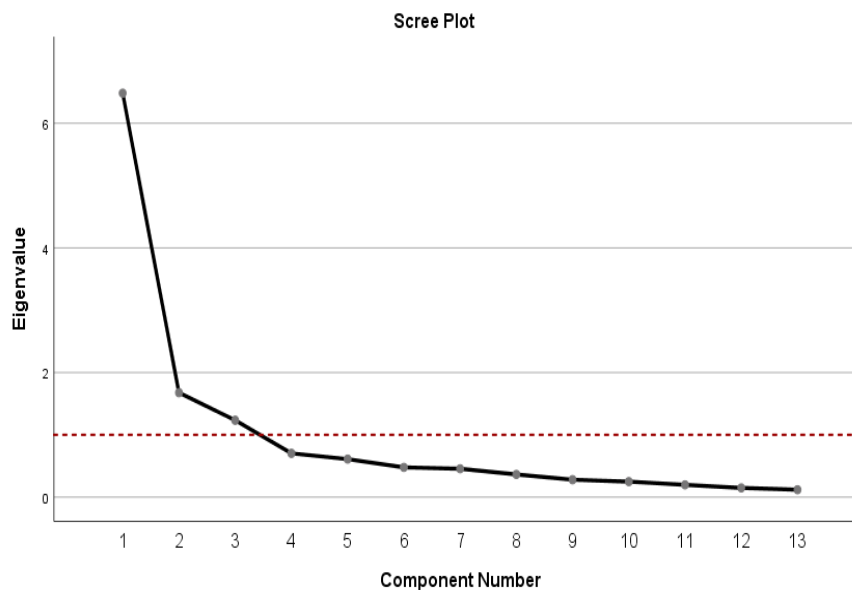
4.1.2 Análise fatorial exploratória

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 diminuiram 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* (Gráfico 3), o qual apontou também somente três fatores com autovalores superiores a 1, acima da linha vermelha (HAIR *et al.*, 2009).

Gráfico 3 – Scree Plot da segunda execução da AFE



Fonte: SPSS v.25

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 7.

Quadro 7 – 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	

Método de Rotação: Varimax com Kaiser Normalization. A rotação convergiu em 5 iterações.
Fonte: Autoria própria.

O exame do Quadro 7 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. Uma vez identificados os fatores resultantes da análise fatorial, foi possível observar os seguintes pontos de convergência em relação aos conceitos teóricos abordados nesta pesquisa, conforme descrito do Quadro 8.

Quadro 8 – Construtos x Visão norteadora

Fator (construto)	Visão norteadora	Autor
Bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto externo e características do ambiente de trabalho; • Satisfação do empregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sonnentag e Freese (2002) • Neufeld e Fang (2005) • Kazekami (2020)
Distância	Características sociais do trabalho.	Morgeson e Humphrey (2006)
Infraestrutura	Condições de infraestrutura	Brant e Mourão (2020)

Fonte: elaboração própria.

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).

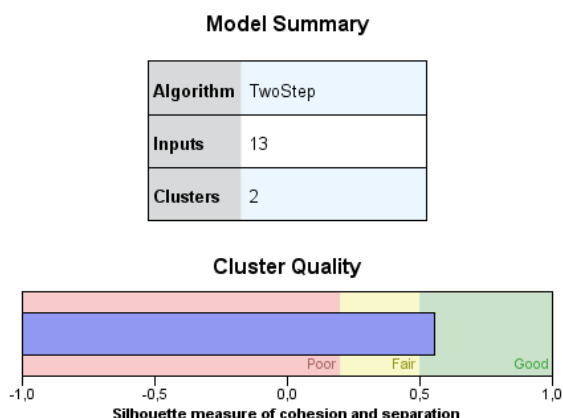
4.1.3 Análise de Cluster

Com vistas a buscar similaridades entre as 162 observações (respostas) obtidas no questionário *on line*, 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 dendograma 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 adequabilidade o número de *clusters* encontrados (Figura 3).

Figura 3 – 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 *clusternão*-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 (Figura 4, com uma parte das observações) 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.

Figura 4 – Classificação dos grupos

Respondente	Faixa etária	Gênero	Cluster
Respondente 10	Acima de 47 anos	Feminino	1
Respondente 92	Acima de 47 anos	Masculino	1
Respondente 114	Entre 38 e 47 anos	Masculino	1
Respondente 142	Acima de 47 anos	Feminino	1
Respondente 76	Entre 18 e 27 anos	Feminino	2
Respondente 70	Entre 28 e 37 anos	Feminino	2
Respondente 89	Entre 38 e 47 anos	Masculino	2

Fonte: SPSS v.25. Adaptado pela autora

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, como demonstra a 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).

Quadro 9 – Características dos grupos: quanto à indicadores de impacto para a pandemia

		Amostra (N)	
		Grupo 1	Grupo 2
		34	121
		22%	78%
Gênero	Feminino	21%	40%
	Masculino	79%	60%
Faixa Etária	Entre 18 e 27 anos	0	1%
	Entre 28 e 37 anos	6%	10%
	Entre 38 e 47 anos	53%	47%
	Acima de 47 anos	41%	42%
Sou Grupo de Risco	Sim	35%	35%
	Não	65%	65%
Moro Grupo de Risco	Sim	44%	45%
	Não	56%	55%
Moro com Criança	Sim	56%	47%
	Não	44%	53%

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos indicaram ainda o perfil funcional dos grupos conforme demonstrado na Figura 6. Quanto à formação, o grupo 1 está concentrado no nível de graduação, com 35% dos respondentes desse grupo. O grupo 2, por sua vez, concentra a maioria dos respondentes no nível de especialização. Quanto ao tempo de empresa, o grupo 1 tem mais funcionários com menos tempo de empresa que o grupo 2, haja vista que há mais funcionários com período entre 6 e 15 anos na organização. No que concerne a cargo de chefia, em ambos os grupos a maioria dos respondentes não tem cargo de confiança; entretanto o grupo 1 apresentou maior percentual de chefes que o segundo. Acerca do exercício de outras atividades remuneradas além da empresa, o grupo 1 possui maior percentual ainda que em nenhum dos dois grupos os valores alcancem 10%.

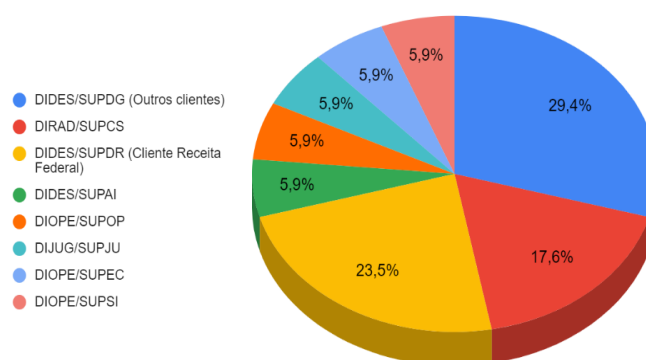
Quadro 10 – Características dos grupos: perfil funcional

		Amostra (N)	
		Grupo 1	Grupo 2
		34	121
Nível Formação	Ensino Médio Completo/Ensino Técnico	9%	5%
	Graduação	35%	31%
	Especialização	26%	50%
	Mestrado	29%	15%
	Doutorado	0	0
Tempo de Empresa	Menos de 5 anos	26%	0
	Entre 6 e 15 anos	56%	48%
	Entre 16 e 25 anos	18%	27%
	Acima de 25 anos	0	25%
Cargo chefia	Sim	18%	9%
	Não	82%	91%
Outras atividades remuneradas	Sim	9%	3%
	Não	91%	97%
Cursando graduação ou pós-graduação	Sim	15%	14%
	Não	85%	86%
Moro perto da empresa	Sim	62%	53%
	Não	38%	47%
Ambiente em casa se adequa ao teletrabalho	Sim	50%	89%
	Não	50%	11%
Estava em teletrabalho antes da pandemia	Sim	0	4%
	Não	100%	96%

Fonte: Elaboração própria.

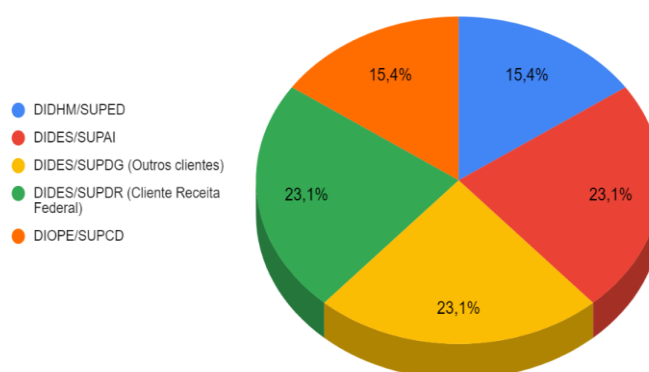
Nos dois grupos, a maioria dos respondentes declarou, ainda, não estar cursando graduação ou pós-graduação. No que se refere a ter em casa um ambiente adequado ao teletrabalho, enquanto no grupo 2 o percentual foi quase 90%, no grupo 1 esse percentual caiu para 50%, o que motivou detalhar melhor a distribuição desse percentual por área funcional nos dois grupos, conforme Gráficos 4 e 5.

Gráfico 4 – Grupo 1 por área funcional: Ambiente não adequado ao teletrabalho



Fonte: Elaboração própria.

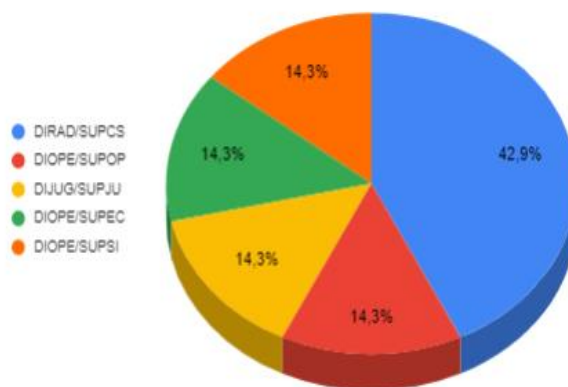
Gráfico 5 – Grupo 2 por área funcional: Ambiente não adequado ao teletrabalho



Fonte: Elaboração própria.

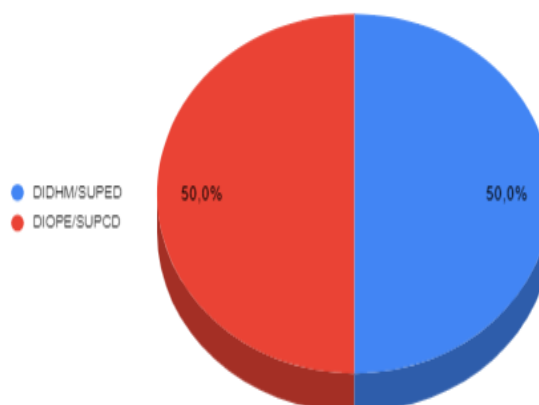
Também foi evidenciada a distribuição percentual desse percentual excluindo os setores de atividade-fim da empresa (desenvolvimento de *software*), a saber: DIDES/SUPDG, DIDES/SUPDE e DIDES/SUPAI, conforme Gráficos 6 e 7.

**Gráfico 6 – Grupo 1 por área funcional excluindo setores de atividade-fim.
Ambiente não adequado ao teletrabalho**



Fonte: Elaboração própria.

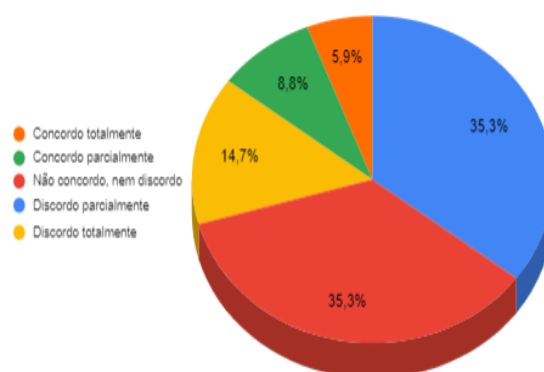
**Gráfico 7 – Grupo 2 por área funcional excluindo setores de atividade-fim
Ambiente não adequado ao teletrabalho**



Fonte: Elaboração própria.

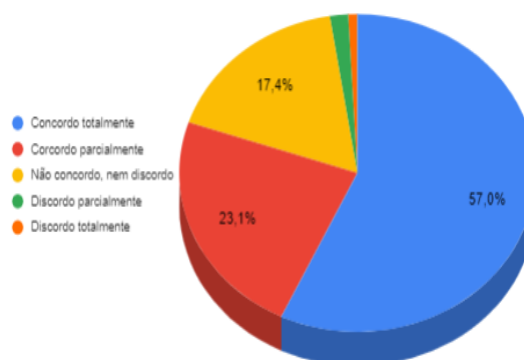
Por meio das extrações e cruzamento das informações dos dados do questionário, foi possível evidenciar, ainda, a distribuição percentual, por nível de concordância, das respostas dos grupos 1 e 2, referentes à afirmativa do desempenho em *home office* ser melhor que no trabalho presencial, conforme representados nos Gráficos 8 e 9.

Gráfico 8 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial: Grupo 1



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 9 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial: Grupo 2

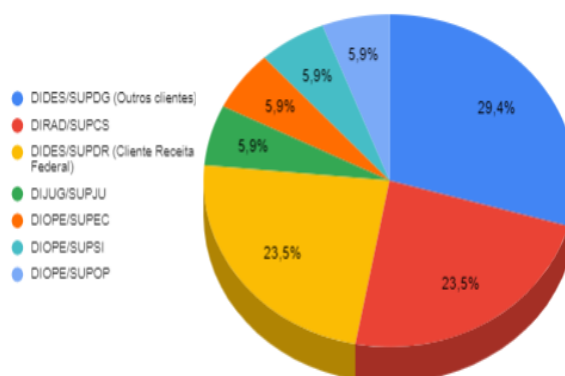


Fonte: Elaboração própria.

Com base nos Gráficos 8 e 9, 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 9. Por essa razão, considerou-se relevante para a

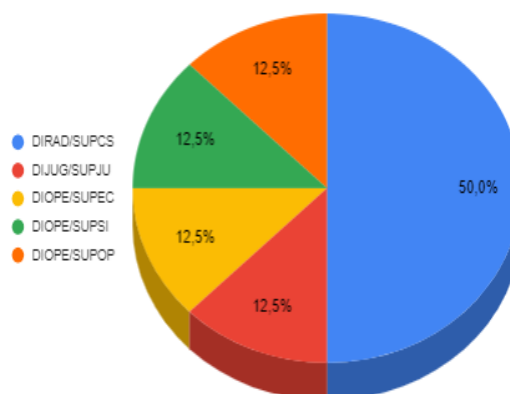
pesquisa identificar o percentual de observações discordantes do grupo 1 também por área funcional, o que está refletido no gráfico 10. Em seguida, evidenciou-se, ainda, a distribuição percentual discordante do grupo 1, para a mesma afirmativa, excluindo os setores que compõem a área-fim da empresa (DIDES/SUPDG 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 11, 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 10 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial
Grupo 1: Discordantes por área funcional**



Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 11 – Desempenho em *home office* melhor que no presencial
Grupo 1: Discordantes por área funcional excluindo área-fim**

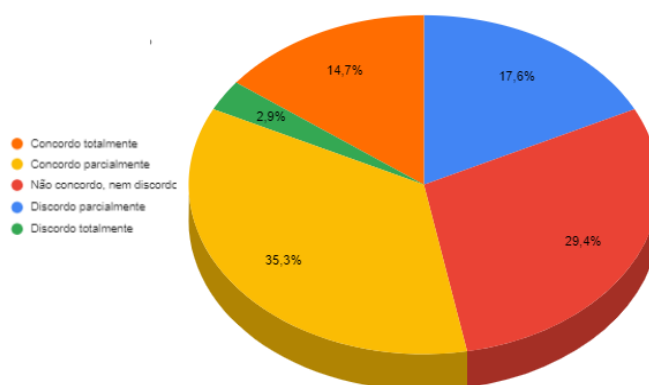


Fonte: Elaboração própria.

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

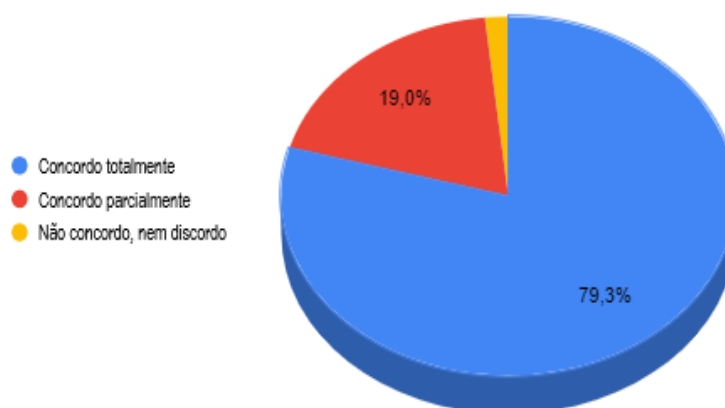
em *home office*. Desse modo, os gráficos 12 e 13 representam tal percentual para os grupos 1 e 2, respectivamente, dos quais é possível observar um percentual maior de satisfação com o desempenho em *home office* no grupo 2, com quase 80% de concordância.

Gráfico 12 – Estou satisfeito com meu desempenho em *home office*: Grupo 1



Fonte: Elaboração própria.

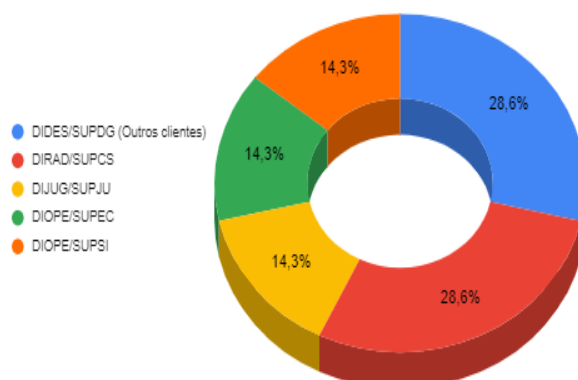
Gráfico 13 – Estou satisfeito com meu desempenho em *home office*: Grupo 2



Fonte: Elaboração própria.

Os gráficos 12 e 13 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, como demonstra o gráfico 14, o qual considera as áreas-fim da empresa.

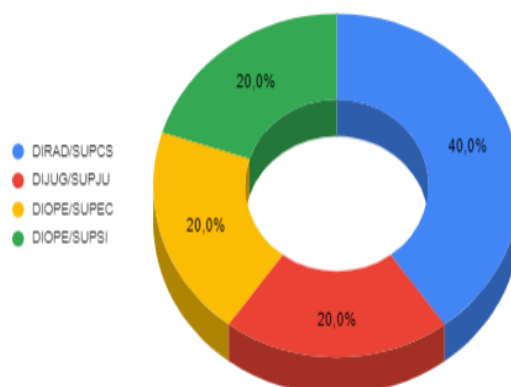
Gráfico 14 – Estou satisfeito com meu desempenho em *home office* – Percentual de discordantes por área funcional: Grupo 1



Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, o gráfico 15, dessa vez desconsiderando as áreas-fim, apresentou uma concentração de discordantes no setor DIRAD/SUPCS, área responsável pela gestão de logística.

Gráfico 15 – 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 14 e 15 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).

4.1.4 Item Subjetivo da Pesquisa Quantitativa

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 abaixo. Quadro 11 para pontos fortes, Quadro 12 para pontos fracos e Quadro 13 para sugestões.

Quadro 11 – 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 12 – 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 13 – 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.

4.2 Abordagem qualitativa

Nesta seção serão apresentados os dados e as considerações analíticas referentes ao conteúdo coletado nas entrevistas semiestruturadas. Os resultados aqui descritos foram analisados por meio da análise de conteúdo categorial temática de Bardin (1977), a qual inicia-se pelo processo de codificação, seguido pela categorização dos códigos identificados, resultando em categorias ou dimensões de análise (BARDIN, 1977).

4.2.1 Características dos entrevistados

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%. Vale mencionar que as entrevistas duraram entre 24 minutos e 1 hora e geraram mais de 10 horas de gravações, totalizando mais de 120 folhas de transcrições em espaçamento 1,5.

A maior parte dos entrevistados tinha 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, conforme aponta o Quadro 14. No que se refere a estudos, somente 17,64% dos entrevistados declarou estar cursando pós-graduação, sendo todos eles da área DIDES/SUPDG. A área DIDES/SUPDG é a que possui maior representatividade na empresa em razão do número de funcionários, bem como por integrar o setor de atividade-fim (Desenvolvimento de Software). À vista disso, associado à maior facilidade de acesso aos funcionários desses setores pela pesquisadora, a maioria dos entrevistados está lotada na DIDES/SUPDG, com 47,05%. Os entrevistados das demais áreas tiveram uma representatividade equilibrada, entre 1 e 2 participantes.

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.

Quadro 14 – Características dos sujeitos

Entrevistado	Gênero	Faixa etária	Cursando Outra graduação/pós	Mora perto empresa	Crianças	Grupo de Risco/Mora Grupo de Risco	Tempo de empresa	Área funcional	Chefia	Teletrabalho antes
E1	Feminino	Entre 38 e 47 anos	Não	Não	Sim	Não	Entre 6 e 15 anos	DIDES/SUPDR	Sim	Não
E2	Feminino	Entre 38 e 47 anos	Não	Não	Sim	Não	Entre 6 e 15 anos	DIDES/SUPDG	Não	Não
E3	Masculino	Entre 38 e 47 anos	Não	Sim	Sim	Não	Entre 16 e 25 anos	DIDES/SUPDG	Não	Não
E4	Feminino	Acima de 47 anos	Não	Não	Sim	Sim	Acima de 15 anos	DIDHM/SUPGP	Não	Não
E5	Masculino	Entre 28 e 37 anos	Não	Sim	Não	Sim	Entre 6 e 15 anos	DIRAD/SUPCS	Não	Não
E6	Feminino	Entre 38 e 47 anos	Não	Não	Não	Sim	Entre 16 e 25 anos	DIDES/SUPDG	Não	Não
E7	Masculino	Entre 38 e 47 anos	Não	Sim	Sim	Sim	Entre 16 e 25 anos	DIDES/SUPDG	Sim	Não
E8	Masculino	Acima de 47 anos	Sim	Sim	Não	Sim	Entre 6 e 15 anos	DIDES/SUPDG	Sim	Não
E9	Feminino	Entre 38 e 47 anos	Sim	Sim	Sim	Não	Entre 6 e 15 anos	DIDES/SUPDG	Não	Não
E10	Masculino	Entre 38 e 47 anos	Não	Não	Sim	Sim	Entre 6 e 15 anos	DIOPE/SUPCD	Sim	Não
E11	Feminino	Acima de 47 anos	Não	Não	Não	Sim	Acima de 25 anos	DIDHM/SUPGP	Não	Não
E12	Feminino	Acima de 47 anos	Não	Sim	Não	Sim	Acima de 25 anos	DIRAD/SUPGF	Não	Não
E13	Feminino	Acima de 47 anos	Não	Sim	Não	Sim	Acima de 25 anos	DIRAD/SUPCS	Não	Não
E14	Feminino	Entre 38 e 47 anos	Não	Sim	Não	Sim	Entre 16 e 25 anos	DIOPE/SUPOP	Sim	Não
E15	Masculino	Entre 38 e 47 anos	Não	Não	Sim	Não	Entre 6 e 15 anos	DIDES/SUPDG	Não	Não
E16	Masculino	Entre 38 e 47 anos	Sim	Sim	Sim	Não	Entre 6 e 15 anos	DIDES/SUPDG	Sim	Não
E17	Masculino	Acima de 47 anos	Não	Sim	Não	Sim	Acima de 25 anos	DIDES/SUPDR	Sim	Não

Fonte: elaboração própria.

4.2.2 Categorias da análise qualitativa

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, as quais serão detalhadas nas seções seguintes.

4.2.2.1 *Perspectiva situacional*

Segundo Sonnentag e Freese (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. Desse modo, os impactos da pandemia refletem fortemente esse conceito. 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:

Fusão trabalho e vida pessoal, Ambiente adequado, Aspectos emocionais e Qualidade de vida, conforme ilustrado no Quadro 15.

Quadro 15 – 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.

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.

A gente não vive hoje um trabalho remoto real. Ninguém que tenha filho pequeno em casa vive um trabalho remoto real, porque você teria que ter seu tempo para trabalhar de manhã e de tarde. De manhã eu quase não conseguia trabalhar. Eu cuidava do meu filho pequeno e minha esposa da casa e vice-versa. Aí eu completava o expediente à noite. Às vezes eu completava o expediente 22h, 23h. Durante o surto, as crianças ficaram em casa e a gente dispensou a babá por medo de contágio. A gente está

mais em contato com a família, mais cuidado com os filhos, então tem mais brigas. Tem mais discussões (entrevistado E3)

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 “tava” 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 fusão entre trabalho e vida pessoal também se mostrou prejudicial, especialmente para os profissionais da área de saúde da empresa, uma vez que estes estavam, de casa, em contato telefônico constante com funcionários em situação de enfermidade ou luto e tinham o grande desafio de evitar que aquela rotina afetasse o convívio familiar.

Os meus atendimentos eram voltados para essa questão puramente ligada à pandemia. Quando eu “tava” fazendo atendimento ao empregado, ao familiar de luto, a estratégia desenvolvida com meu marido na hora que eu sabia que ia ter um atendimento mais duro, mais sofrido, eu pedia para ele ir para o quarto com os meninos. (entrevistado E4)

A categoria intermediária Ambiente de trabalho 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.

O nosso problema aqui em casa o espaço. É um cubículo aqui, que fica para eu dividir com meu filho nas aulas online. Antes era eu e minha esposa dividindo o mesmo espaço, mas a gente se atrapalhava um ouvindo a reunião do outro no trabalho. (entrevistado E5)

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)

Foi meio angustiante ter que se adaptar ao trabalho domiciliar até pela natureza da minha atividade. A gente sempre teve acesso à tecnologia de uma forma bem excipiente, bem básico. Eu tive que instalar ferramentas no meu celular e algumas delas não eram compatíveis com o aparelho. (entrevistado E4)

Ah! Eu não sabia mexer naquele Google Meet. No início eu me atrapalhava um pouco, mas depois aprendi e adorei aprender ferramentas novas. (entrevistado E12)

Ainda com relação à categoria intermediária Ambiente de trabalho, alguns funcionários relataram que no início da pandemia não sabiam se poderiam levar os equipamentos da empresa para casa, por isso alguns compraram notebooks e até cadeiras para ajudar na ergonomia e amenizar dores nas costas. Alguns que conseguiram utilizar o computador da empresa contaram sobre a dificuldade de instalação para acesso à rede corporativa devido a especificidades de segurança nos equipamentos.

O computador da empresa não acessa *wi-fi*. Exige rede cabeada. Para eu trabalhar no quarto, que é mais sossegado, ou eu teria que comprar um *notebook*, ou teria que instalar rede cabeada para ter o modem no meu quarto. (entrevistado E6)

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. O acompanhamento desses profissionais se fez altamente necessário. Os funcionários recebiam ligações ou entravam em contato sistematicamente para orientações ou simplesmente para desabafar.

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 da 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).

Aguentar toda a pressão, a expectativa para a vacina, preocupação com família e com amigos e tal né? Foi muito difícil não ser abalado. (entrevistado E14)

Houve dias sim que impactou meu desempenho. Saber de um parente ou um colega hospitalizado abala a gente. E esse tipo de notícia era quase constante, então houve dias bem difíceis sim. (entrevistado E8)

Ainda nos aspectos emocionais, outro aspecto bastante relatado pelos entrevistados foi a falta que fazia estar entre os colegas da empresa, os momentos de interação. Além disso, a tensão frequente em razão da pandemia, fez com que muitos desenvolvessem ansiedade e até transtornos ligados à necessidade exagerada de limpeza.

Para mim um impacto emocional grande é não estar com as pessoas. Eu sempre gostei de me integrar para mim teve essa grande desvantagem de tá trabalhando em casa. (...). Eu também fiquei muito ansiosa. Tenho levado isso para a terapia *online*. (entrevistado E14)

Meu marido já tinha mania de limpeza, aí com uma pandemia ficou uma coisa meio sustentável, gastando muito com detergente, com sabonete. O dia todo no limpando o teclado, que ele pega direto, né? Aí teve que o celular, que até parou de funcionar de tanto ele limpar. (entrevistado E9)

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 pra tirar alguma dúvida, pedir alguma orientação. Em casa eu rendo muito mais. (entrevistado E6)

Você gasta muito menos com alimentação. Gasta menos com transporte. “Tô” gastando tão menos com maquiagem. Até meu batom venceu. Em casa a gente não precisa se preocupar em gastar tempo e dinheiro com isso. (entrevistado E14)

O teletrabalho facilita a gente compensar as horas faltantes do expediente no mesmo dia, porque é mais fácil esticar até mais tarde pra compensar. Na empresa, a gente tinha a preocupação com o trânsito, o desconforto do ambiente porque o ar-condicionado tinha horário pra desligar, essas coisas. (entrevistado E5)

4.2.2.2 *Perspectiva organizacional*

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 codificações que geraram tais categorias estão apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 – 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 salútares que tornem o teletrabalho sustentável.

Eu tô com uma dúvida que abri chamado e não me esclareceram. Eu tenho horas de crédito acumuladas de antes da pandemia. Quando poderei usar essas horas? Outra coisa, e quando eu passo das 8h no teletrabalho, como faz pra registrar isso usar depois? Estamos sem bater ponto e não sabemos como usar banco de horas, seja por crédito ou por débito. (entrevistado E6)

Quando você tá 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)

Eu baixei um aplicativo para controlar minhas horas de expediente. Senão me perco. Se fiz 5 horas de manhã, basta fazer mais 3 à tarde ou à noite se eu não conseguir à tarde. (entrevistado E5)

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.

Para a maioria dos entrevistados na área de desenvolvimento de *software* (atividade-fim), a comunicação fluiu bem por meio das ferramentas *online*. Alguns inclusive relataram que as reuniões *online* deram maior privacidade às conversas, algo que era mais difícil no trabalho presencial. Outro ponto vantajoso foi que, em alguns casos, o acesso aos chefes melhorou por meio desses canais, uma vez que, segundo às entrevistas, as lideranças pareceram se sentir mais obrigadas a estarem disponíveis remotamente, dado o cenário, além de o funcionário se sentir mais encorajado a abordar às chefias, já que não era possível vê-los e saber se estavam em reunião ou em uma ligação, então passaram a abordá-los mais.

Por outro lado, houve relatos de funcionários que disseram sentir falta das reuniões com todos os setores subordinados a um mesmo domínio na área de desenvolvimento de software, haja vista que as reuniões ocorriam somente com membros da mesma equipe. Outros entrevistados apontaram também sentir falta da abordagem presencial, que, para alguns, dava maior agilidade na resolução de problemas, além de não haver uma ferramenta padrão para interagir dentro da equipe, entre equipes diferentes e entre áreas diferentes da organização, o que gerava entraves em muitos momentos.

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.

WhatsApp para mim é algo que não é uma ferramenta de trabalho. Só se a empresa desse um celular pra cada funcionário. A gente precisa ter definido como interagir com a equipe e com outros setores por ferramentas corporativas. (entrevistado E6)

Tá mais fácil desabafar problemas de trabalho com meu chefe. No remoto ele tá 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. A gente se sente isolado em relação ao domínio, sem saber o que estava acontecendo no domínio como um todo. (entrevistado E9)

No presencial eu chamava meu chefe pra validar as coisas, ele dava uma olhada rapidinho. Às vezes ele dava uma orientação não precisava nem virar a cadeira. Esse contato era muito mais ágil. Hoje quase tudo vira uma reunião. (entrevistado E5)

A categoria intermediária classificada como Diretrizes de gestão 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.

Eu não lembro de ter visto uma nota orientando às chefias como podem acompanhar as equipes nesse momento. A nossa já tinha o hábito de reuniões diárias desde o presencial, mas e as outras equipes? E as outras áreas? Achei tudo muito solto. (entrevistado E6)

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)

4.2.2.3 Perspectiva profissional

Sonnentag e Freese (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, cujas codificações que deram origem a essas categorias estão apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 – 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.

Além das questões comportamentais, outro aspecto que não dependia somente do funcionário era a natureza da tarefa, suas atribuições. Funcionários da área de gestão de pessoas relataram o desafio em cuidar das pessoas à distância, sem o “olho no olho”. Também citaram dificuldades os entrevistados da área de gestão de logística, cuja interdependência para muitas tarefas e a necessidade de trabalho presencial com fins de inspeção é constante.

Eu tenho muita facilidade de não perder a linha de raciocínio. Eu tô aqui, para pra 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 pra fazer as coisas. Eu vou atrás e faço. Sou muito independente. (entrevistado E3).

O problema de trabalhar em casa é que eu fico me cobrando muito. Vou até a cozinha beber água e fico me perguntando se passei muito tempo. É quase uma neura, mas fico com receio de parecer estar trabalhando menos mesmo que eu não esteja. (entrevistado E9).

Às vezes precisamos comprar alguma peça para dar manutenção em alguma coisa na empresa e a gente compra sem pegar e olhar, pra ver se tá tudo ok, se é aquela mesma. É muito complicado. O que envolve a manutenção predial precisa ser presencial. (entrevistado E5).

Na minha área, é necessário um atendimento presencial porque a gente olha lá no olho, o corpo que fala sem ser palavras ditas. Então eu me desesperei porque eu não via como trabalhar de forma remota. (entrevistado E4).

4.2.3 Dimensões da análise qualitativa e o desempenho individual

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. Com vistas a explicitar tais achados, foi estruturado o quadro a seguir, a partir das categorias finais geradas na execução da análise (QUADRO 18).

Quadro 18 – 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"> • Sonnentag e Freese (2002) • Neufeld e Fang (2005) • Kazekami (2020) • Bouziri <i>et al.</i> (2020) • Pires <i>et al.</i> (2021) • Brant e Mourão (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.

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 trata 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.

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. Apesar do impacto emocional, poucos funcionários afirmaram que esse contexto chegou a impactar no desempenho. Por fim, um dos aspectos mais presentes nas entrevistas foi a qualidade de vida, relatada pela maioria dos entrevistados como a maior vantagem do teletrabalho. A otimização do tempo, estar com a família e a flexibilidade de horários foram pontos colocados como agentes facilitadores do desempenho. Vários funcionários afirmaram estar rendendo mais em suas tarefas trabalhando em casa.

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. Outras diretrizes cobradas nas entrevistas disseram respeito à falta de padronização mínima dos canais de comunicação em meio a múltiplas ferramentas com a mesma finalidade, bem como a necessidade de diretrizes mínimas de gestão para organizar a rotina de acompanhamento das equipes e evitar excesso ou falta de reuniões.

Quanto à perspectiva profissional, esta, por sua vez, 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* toda a mudança que ele representou. Por fim, outro elemento importante na perspectiva profissional foi a questão da natureza da tarefa. Tal aspecto chama a atenção para o fato de que, por mais que o funcionário tenha as habilidades comportamentais necessárias ao *home office*, as atribuições exercidas por ele podem simplesmente não se adequar ao teletrabalho, uma vez que elas exigem “olho no olho”. Foi o caso, por exemplo, de alguns entrevistados das áreas de manutenção predial e gestão de pessoas.

4.2.4 Análise consolidada da pesquisa

Este tópico tem como objetivo consolidar as análises de resultado das óticas quantitativa e qualitativa, identificando convergências ou divergências. Com vistas a realizar tal paralelo, serão utilizados como elementos norteadores os achados associados aos fatores obtidos na análise quantitativa – (i) bem-estar; (ii) distância; e (iii) infraestrutura – e, quanto à análise qualitativa, serão observados os achados relacionados às categorias geradas: perspectiva situacional, perspectiva organizacional e perspectiva profissional.

No que remete ao fator bem-estar, observou-se que a maior parte dos respondentes afirmou estar satisfeita com o desempenho em *home office*, haja vista que a média de resposta foi igual a 4,48 na escala de concordância Likert de 0 a 5 utilizada nesta pesquisa, em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente. (COSTA; ORSINI; CARNEIRO, 2018). Tal nível de satisfação também se reflete nas médias de respostas das seguintes afirmativas acerca do *home office*: (i) o desempenho é melhor que no trabalho presencial (média 3,95); (ii) a concentração é maior (média 4,09); (iii) melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal (3,92); e (iv) estar mais tempo em família (3,92).

Sob o prisma da análise qualitativa, por sua vez, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal; e estar mais tempo em família integram a perspectiva situacional em duas categorias intermediárias: qualidade de vida e fusão entre trabalho; e vida pessoal. De modo semelhante aos achados na análise quantitativa, as entrevistas evidenciaram o item qualidade de vida como um dos mais citados pelos entrevistados para melhorar o desempenho no trabalho, ao lado dos aspectos economia e estar com a família. Contudo,

com relação a esse último, também foram expostos aspectos contrastantes. Segundo vários entrevistados, estar mais tempo com a família também pode trazer perda de concentração em razão da fusão de responsabilidade de casa, filhos e trabalho, além de conflitos familiares. Desse modo, o *home office* em vez de melhorar a qualidade de vida pode trazer transtornos, a depender da realidade e arranjos familiares de cada um.

No que concerne ao fator distância, de maneira geral, os achados quantitativos indicaram que a distância física da empresa e dos colegas de trabalho não afetou o desempenho no trabalho, o que é ratificado pela média de respostas abaixo do ponto 2 na escala utilizada para as seguintes afirmativas: (i) Trabalhar longe dos meus colegas de equipe diminuiu meu desempenho (média de 1,83 na escala de concordância Likert de 0 a 5); (ii) A comunicação não presencial entre os pares da equipe diminuiu meu desempenho (média de resposta igual a 1,68); e (iii) A distância física da empresa (sentimento de desconexão com o empregador) afetou negativamente meu desempenho (média de resposta igual a 1,60). Contudo, vale salientar que o item subjetivo do questionário apresentou algumas considerações divergentes do resultado da média de respostas objetivas. Alguns respondentes ponderaram como pontos fracos relacionados ao fator distância: a falta de retorno imediato na comunicação; interferência do ambiente externo, como reforma na casa de vizinhos; manutenções de rede elétrica residencial; solicitações de trabalho a qualquer hora.

Quanto aos achados da análise qualitativa, o aspecto distância foi abordado nas três perspectivas – situacional, organizacional e profissional – e evidenciou vários impactos negativos, principalmente quanto à comunicação. Dentre os entraves citados estavam a curva de aprendizado para utilizar ferramentas de comunicação remota (problema concentrado principalmente em setores diferentes da área-fim da empresa); a existência de múltiplos canais de comunicação e ausência de padronização para saber qual utilizar, especialmente para contactar diferentes setores e clientes; a incompatibilidade do trabalho remoto com a natureza da tarefa de alguns profissionais; menor celeridade na resolução de alguns problemas. Sobre esse último ponto, enquanto na modalidade presencial muitas vezes bastava “virar a cadeira e perguntar”, em *home office* quase sempre é necessária uma reunião remota, o que pode gerar excesso de reuniões.

Ainda no aspecto distância, abordado qualitativamente também na categoria diretriz de controle de expediente, vários entrevistados relataram certa desorientação sobre a melhor forma de organizar o horário de trabalho, uma vez que, durante o período de *home office*, a maioria não estava registrando início e término do expediente. Tal rotina

causava em alguns funcionários certa preocupação ao fazer paradas rápidas em casa, como beber água ou ir ao banheiro. Segundo os relatos, a cada parada curta, normal dentro de qualquer expediente, havia o receio de ter demorado muito e um sentimento de autocobrança que às vezes os fazia trabalhar um tempo a mais para compensar. Esse sentimento expôs a importância de haver orientações mínimas da empresa sobre o controlar o tempo de expediente em *home office*.

Outro ponto de assimetria acerca da distância que não foi identificado nos achados quantitativos dos itens objetivos do questionário, mas foi evidenciado nas entrevistas foi o aspecto interação. A maioria dos entrevistados afirmou sentir falta dos momentos de integração com colegas da equipe ou colegas de outros setores, alguns inclusive entendem que as interações são importantes não somente para a saúde emocional, mas, também, por estimularem a criatividade e possibilitarem a descoberta espontânea de soluções para problemas de trabalho. Nesse ínterim, o fator emocional também teve bastante peso nas entrevistas. Os funcionários explicaram que a ansiedade, o medo e a tensão causados pelo cenário de pandemia tornavam-se ainda mais intensos diante das relações com os colegas poderem ser apenas remotas. O item subjetivo do questionário *online* também refletiu, fortemente, a importância da interação presencial.

Embora o aspecto distância sob a ótica qualitativa tenha evidenciado pontos negativos ausentes nos achados quantitativos, cabe salientar que, apesar dos problemas ora citados, foram pontuais as entrevistas que indicaram tais inconvenientes como impactantes no desempenho laboral. A quantidade de casos com relatos de impacto da distância no desempenho foi relativamente baixa e concentraram-se em setores diferentes da área-fim da empresa, tais como DIRAD/SUPGF e DIDHM/SUPGP.

Por fim, quanto ao fator infraestrutura, observou-se nos achados quantitativos que a maior parte dos respondentes declarou que o desempenho no trabalho não foi afetado em razão de ausências permanentes de ambiente, sistemas ou serviços, entendimento corroborado pela média de respostas referente a essa questão igual a 1,32. Quanto a ausências apenas temporárias (instabilidade) de ambiente, sistemas ou serviços, a média de respostas foi praticamente igual ao item citado anteriormente, obtendo um valor levemente maior, de 1,67. No que concerne às considerações sobre Infraestrutura do item subjetivo da pesquisa quantitativa, foram observadas respostas divergentes do posicionamento obtido nas médias citadas anteriormente; não quanto à infraestrutura de acesso, serviços e sistemas por parte da empresa, mas, sim, quanto à infraestrutura de acesso à Internet de uma maneira geral, estando em *home office*. Segundo alguns respondentes, a sobrecarga

nas redes, em razão do isolamento social, gerou instabilidade no acesso à Internet mesmo nas residências onde tal serviço mostrava-se de boa qualidade antes da pandemia; problema que provavelmente não existiria no trabalho presencial.

No que condiz ao aspecto infraestrutura no âmbito qualitativo – analisado na perspectiva situacional, por meio da categoria intermediária ambiente adequado – diferente dos achados quantitativos os quais, de maneira geral, obtiveram médias com indicativos de baixo impacto no desempenho, com alguns relatos de problemas mais concentrados na instabilidade do serviço de Internet por parte das operadoras; as entrevistas evidenciaram a dificuldade encontrada por alguns funcionários para adaptar o ambiente de trabalho em casa. Vários entrevistados discorreram sobre complicadores, como pouco espaço, equipamentos ergonômicos inapropriados e ausência de computadores adequados, levando alguns funcionários, inclusive, a comprarem cadeiras e computadores para viabilizar o *home office*, uma vez que, no início da pandemia, não ficou claro para todos os funcionários se seria permitido levar computadores e cadeiras da empresa para trabalhar em casa. Tais mudanças acabaram gerando gastos para esses empregados.

Ainda no aspecto infraestrutura, outra questão citada nas entrevistas semiestruturadas foi a dificuldade de instalação do computador da empresa para os funcionários que levaram o equipamento para casa. Segundos os relatos, em razão das configurações de segurança da máquina não aceitarem uso de rede *wi-fi*, o trabalho em ambiente mais sossegado, como no quarto, tornava-se inviável nas casas em que a rede cabeada estava somente na sala. Assim, para conseguir utilizar o computador da empresa no quarto, o empregado teria de realizar instalação de rede nesse cômodo, o que geraria um gasto. Desse modo, os funcionários que estavam com a máquina do Serpro tiveram de trabalhar no cômodo da casa onde havia rede cabeada, o que significava, para alguns, trabalhar na sala, onde poderiam ocorrer mais interrupções. Em suma, os aspectos infraestrutura e questão ergonômica impactaram no desempenho de alguns funcionários, entendimento observado tanto em algumas entrevistas, como nas considerações do item subjetivo da pesquisa. Contudo, considerando a maioria dos achados quantitativos e qualitativos, os impactos da infraestrutura e questão ergonômica no desempenho foi baixo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados apresentados, entende-se que o objetivo principal deste trabalho, que foi identificar os fatores que impactaram no desempenho dos trabalhadores do Serpro, em teletrabalho, devido ao surto da Covid-19, foi alcançado. O cumprimento do 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 se concentraram 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 que ampliem o conhecimento acerca do *modus operandi* do Trust-Based Work Time — Tempo de Trabalho Baseado na Confiança — (VIETE; ERDSIEK,

2018); bem como novas pesquisas para 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. Por fim, sugere-se ampliar o *locus* 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.
- BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telecommuting research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 4, p. 383-400, 2002.
- 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-diretor-da-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, p. 171-186, 2017.
- CAMPBELL, John P. et al. A theory of performance. **Personnel selection in organizations**, In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), p. 35-70, 1993.
- 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. *In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, III*, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011.
- COELHO JÚNIOR, F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. Tese (Doutorado) – Curso de Psicologia, UnB, Brasília, 2009.
- 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. 34-84, 2020.

CORRAR, Luiz J.; DIAS FILHO, José Maria; PAULO, Edilson. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. [S.l]: Atlas, 2009.

ODELIUS, Catarina Cecília. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000.

FETZNER, M. A., OLTRAMARI, A. P., OLEA, P. M. Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 968-982, 2010.

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, n.1, p. 28-46, 2020.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – ERA**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDEN, T. D., GAJENDRAN, R S. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. **Journal of Business and Psychology**, v. 34, n. 1, p. 55-69, 2019.

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*, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUGHES, O. E. **Public management and administration: An introduction**. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2012.

HVIDMAN, Ulrik; ANDERSEN, Simon Calmar. Impact of performance management in public and private organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 35-58, 2014.

KAZEKAMI, S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telecommuting. **Telecommun Policy**, v. 44, n.2, p.101-868, 2020.

LÖBLER, Mauri L.; LEHNHART, E. dos R.; AVELINO, Ana Flávia Andrade. Como estão sendo conduzidos os estudos de caso? Uma reflexão sobre os trabalhos publicados na área de administração. **XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

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, B. V., MARQUES, J. R., VIEIRA, L. J. M., GARAY, A. B. S. Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. **Encontro de Administração Pública e Governança**, IV, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MESSENGER, Jon C. Working anytime, anywhere: The evolution of telework and its effects on the world of work. **IUSLabor. Revista d'anàlisi de Dret del Treball**, n. 3, 2017.

MESSENGER, Jon. Working time and the future of work. **ILO future of work research paper series**, v. 6, n.8, p.33-37, 2018.

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. 13-21, 2006.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n.1, p. 82-90, 2013.

NEUFELD, D. J.; FANG, Y. Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. **Information & Management**, v. 42, n. 7, p. 1037-1049, 2005.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. [S.l:s.n], 2018.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

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? [S.l:s.n], 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**. [S.l:s.n], 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. Performance concepts and performance theory. **Psychological management of individual performance**, v. 23, n. 1, p.3-25, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIETE, S., ERDSIEK, D., Trust-Based Work Time and the Productivity Effects of Mobile Information Technologies in the Workplace. **ZEW Discussion Paper**, v.18, n.13, mar. 2018. Disponível em: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp18013.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2020.

WHO - World Health Organization. **Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads**. [S.l: s.n], 2020. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331584>>. Acesso em 21 out. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO *ONLINE*

PESQUISA: "Desempenho individual e teletrabalho durante a pandemia: a percepção de funcionários do Serpro."

Objetivo geral: Identificar, a partir da percepção dos funcionários do Serpro, os fatores que impactaram (positiva ou negativamente) no desempenho do trabalho em formato de teletrabalho* durante a pandemia de Covid-19.

Esta pesquisa está relacionada ao curso de Mestrado em Administração, vinculado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (PPGA-UECE) e à linha de pesquisa em Gestão e Estudos Organizacionais. O estudo está sob orientação do Professor Dr. Elias Pereira Lopes Júnior, doutor pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Público-alvo: funcionário(a)s da regional do Serpro em Fortaleza, pertencentes às seguintes diretorias: DIDES, DIDHM, DIJUG, DIOPE, DIRAD; e DIRCL.

As informações coletadas serão utilizadas somente para esta pesquisa. É garantido o ANONIMATO ao respondente. O tempo estimado para responder o questionário é de 10 minutos.

Sua participação faz toda a diferença. Obrigada!

Ana Nery Alves Daniel
Domínio de Gestão e Desempenho de Pessoal
DIDES/SUPDG/DGGPE/DGGP2
ana-nery.daniel@serpro.gov.br
ananery.ad12@gmail.com

*Teletrabalho: Considere o termo "teletrabalho" utilizado nesta pesquisa como o período em que o(a)s funcionário(a)s do Serpro passaram a trabalhar em casa em razão da pandemia de Covid-19.

PERFIL DO(A) RESPONDENTE***Resposta obrigatória.**

Faixa etária: *

- Entre 18 e 27 anos
- Entre 28 e 37 anos
- Entre 38 e 47 anos
- Acima de 47 anos

Gênero: *

- Feminino
- Masculino
- Outro

Nível de formação concluído:*

- Ensino Médio Completo/Ensino Técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Tempo de empresa:*

-
- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 15 anos
- Entre 16 e 25 anos

Acima de 25 anos

Área funcional:*

- DIDES/COADM
- DIDES/SUPAI
- DIDES/SUPDG (Outros clientes)
- DIDES/SUPDR (Cliente Receita Federal)
- DIDES/SUPSE
- DIDHM/SUPED
- DIDHM/SUPGP
- DIJUG/SUPJU
- DIOPE/SUPCD
- DIOPE/SUPEC
- DIOPE/SUPOP
- DIOPE/SUPSI
- DIRAD/SUPCO
- DIRAD/SUPCS
- DIRAD/SUPGF
- DIRCL

Exerço cargo de chefia: *

- Sim
- Não

Além das minhas atividades na empresa, leciono (ou exerço outra atividade remunerada) em outro período: *

- Sim
- Não

Além das minhas atividades na empresa, estou cursando graduação ou pós-graduação:

- Sim

Não

Tenho crianças morando comigo:*

Sim

Não

Sou do Grupo de Risco para Covid-19:*

Sim

Não

Moro com pessoas do Grupo de Risco para Covid-19:*

Sim

Não

Moro perto da empresa (até 15 min para chegar em horário comercial):*

Sim

Não

Tenho em minha casa um ambiente adequado para o teletrabalho:*

Sim

Não

Eu já trabalhava em regime de teletrabalho na empresa ANTES da determinação para todos aderirem, em razão da pandemia.*

Sim

Não

Orientações:

Sobre as afirmativas a seguir, relacionando com seu desempenho em teletrabalho APÓS a determinação da empresa para adesão geral ao teletrabalho em razão da pandemia, marque a opção que melhor se adequa a sua opinião em uma escala de 1 a 5, onde:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo, nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

*Resposta obrigatória.

1. Estou mais concentrado, o que melhora meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 2

. Meu estresse de forma geral (seja por razões de trabalho ou familiar) diminuiu, melhorando meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 3.

Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que melhorou meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. Estar mais tempo em família melhorou meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 5

Mesmo trabalhando em casa, a tensão provocada pela pandemia afetou minha concentração e meu desempenho diminuiu.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 6

. A distância física da empresa (sentimento de desconexão com o empregador) afetou negativamente meu desempenho.*

	1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente	7

Trabalhar longe dos meus colegas de equipe diminuiu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente	8.

Trabalhar longe dos meus colegas de empresa (colegas de outras equipes, de outras áreas da empresa) diminuiu meu desempenho.

	1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente	

9. A existência de reuniões virtuais para descontração na minha equipe (reuniões sistemáticas para descontrair, conversar sobre assuntos que NÃO sejam trabalho) aumenta o meu desempenho.*

	1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente	

10. Capacitações somente on-line não diminuiram meu desempenho.*

	1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente	11.

A comunicação não presencial entre os pares da equipe diminuiu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente	12.

A comunicação não presencial com meu chefe diminuiu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente	13.

A ausência de visibilidade (presencial), pelo meu chefe, da minha forma de trabalho no dia

a dia (minha comunicação com equipes, proatividade, foco, dinamismo), diminuiu minha motivação para ter um bom desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 14.

A ausência de comunicação por meio do ramal da empresa (conexão com rede de ramais da regional e entre regionais) não diminuiu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. A ausência de um ambiente de trabalho adequado em casa (cadeiras/mesa/equipamentos ergonômicos, climatização e/ou iluminação) diminuiu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 1

6. A ausência permanente de acesso, em razão do teletrabalho, a algum ambiente/sistema/plataforma/ferramenta utilizado(a)s na empresa diminuiu meu desempenho. Obs.: caso não tenha ocorrido, marcar "discordo totalmente".*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 17.

A instabilidade de infraestrutura(ambiente/sistema/plataforma /ferramenta com indisponibilidade frequente), em razão do teletrabalho, diminuiu meu desempenho. Obs: caso não tenha ocorrido, marcar "discordo totalmente".

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. A distância física de profissionais qualificados para assistência adequada (psicólogo/assistente social, médico/enfermeiro do trabalho) impactou no meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. A natureza de minhas tarefas se adequou ao teletrabalho, não havendo impacto no meu desempenho nesse aspecto.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 2

20. A interdependência de tarefas (necessidade frequente de interação entre os membros da equipe e baixa autonomia para a conclusão individual de tarefas) diminuiu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 21.

O volume de trabalho aumentou significativamente e comprometeu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 22.

O volume de trabalho diminuiu significativamente e comprometeu meu desempenho.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente 23.

Meu desempenho no regime home office obrigatório, em razão da pandemia, seria o mesmo desempenho em home office caso não houvesse a pandemia.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. Meu desempenho no trabalho em home office é melhor que no trabalho presencial.*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente 2

5. Estou satisfeito com meu desempenho trabalhando em home office.*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente E

espaço para sugestões/considerações sobre o que contribui e/ou atrapalha o desempenho no teletrabalho em sua opinião. (Campo opcional)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PERFIL DO ENTREVISTADO (A):

Faixa etária:

1. Entre 18 e 27 anos
2. Entre 28 e 37 anos
3. Entre 38 e 47 anos
4. Acima de 47 anos

Função de chefia:

1. Sim
2. Não

Tempo de empresa:

1. Menos de 5 anos
2. Entre 6 e 15 anos
3. Entre 16 e 25 anos
4. Acima de 25 anos

Além das minhas atividades na empresa, estou cursando graduação ou pós-graduação:

1. Sim
2. Não

Tem filho pequeno:

1. Sim
2. Não

Mora próximo à empresa:

1. Sim
2. Não

É de risco ou mora com alguém do grupo de risco para Covid-19:

1. Sim
2. Não

Já trabalhava em regime de teletrabalho na empresa ANTES da determinação para todos aderirem, em razão da pandemia.


1. Sim
2. Não

QUESTÕES PARA REFLEXÃO INDIVIDUAL

1. Avalie o processo de mudança para o teletrabalho durante o surto de Covid-19.
2. Como você percebe sua relação com a empresa estando em teletrabalho?
3. Como você percebe sua relação com a equipe de trabalho estando em teletrabalho?
4. Como você percebe sua relação com a chefia estando em teletrabalho?
5. Treinamentos e/ou repasses apenas remotos afetaram seu desempenho?
6. Seu desempenho no trabalho é o mesmo, tanto em teletrabalho quanto no trabalho presencial?
7. Você considera que seu desempenho em regime teletrabalho obrigatório, em razão da pandemia, seria o mesmo desempenho em teletrabalho caso não houvesse o contexto da pandemia (Filhos pequenos em casa o dia todo, problemas emocionais, caso tenham ocorrido...)?
8. Quais aspectos você considera que trouxeram bem-estar ou mal-estar no teletrabalho?
9. Avalie seu desempenho em teletrabalho durante a pandemia considerando a escala abaixo. Justifique.

- 1 - Péssimo
- 2 - Ruim
- 3 - Regular
- 4 - Bom
- 5 - Ótimo

1 - Péssimo 2 3 4 5 - Ótimo




Justificativa:

10. Avalie o desempenho em teletrabalho **da sua equipe** durante a pandemia considerando a escala abaixo. Justifique. (**Apenas para chefias**)

- 1 - Péssimo
- 2 - Ruim
- 3 - Regular
- 4 - Bom
- 5 - Ótimo

1 - Péssimo 2 3 4 5 - Ótimo



The image shows a horizontal scale for rating performance. It consists of a light gray bar with five white circles (radio buttons) spaced evenly along it. Above the bar, the numbers 1, 2, 3, 4, and 5 are positioned above their respective circles. The text '1 - Péssimo' is above the first circle, and '5 - Ótimo' is above the fifth circle.

Justificativa:

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Prezado(a),

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa: “DESEMPENHO INDIVIDUAL E TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SERPRO.”, que tem por objetivo identificar, a partir da percepção dos funcionários do Serpro, os fatores que impactaram (positiva ou negativamente) no desempenho do trabalho em formato de teletrabalho durante a pandemia de Covid-19.

Essa pesquisa será realizada com funcionário(a)s do Serpro, lotados na regional Fortaleza e suas participações no estudo consistirão em responder algumas questões que serão utilizadas como base para fundamentar a pesquisa por meio das informações coletadas.

Os riscos com essa pesquisa são mínimos e o(a) senhor(a) tem a liberdade de não responder ou interromper a entrevista a qualquer momento. Também tem a liberdade de não participar da entrevista ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista, sem qualquer prejuízo.

A entrevista será gravada e asseguramos o sigilo das suas informações. O(a) senhor(a) não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa.

Sua participação é importante e voluntária e este termo será assinado em duas vias, pelo(a) senhor(a) e, por mim, Ana Nery Alves Daniel, responsável pela pesquisa, ficando uma via em seu poder.

Acredito ter sido suficientemente informado(a) a respeito do que li ou foi lido para mim, sobre a pesquisa: “DESEMPENHO INDIVIDUAL E TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO SERPRO.” Discuti com a pesquisadora Ana Nery Alves Daniel, responsável pela pesquisa, sobre minha decisão em participar do estudo. Ficaram claros para mim os propósitos do estudo, os procedimentos, garantias de sigilo, de esclarecimentos permanentes e isenção de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo.

_____ de _____ de _____

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido deste entrevistado(a) ou representante legal (se for o caso) para a participação neste estudo.

_____ de _____ de _____

Assinatura do(a) entrevistador(a)

APÊNDICE D – DIRETORIAS SUBORDINADAS À PRESIDÊNCIA DO SERPRO

1) **Diretoria de Desenvolvimento Humano – DIDHM**

Atribuições: Desenvolvimento de Pessoas; Gestão de Pessoas; Organização da Informação Empresarial; Sustentabilidade Social e Ambiental; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

2) **Diretoria de Relacionamento com Clientes – DIRCL**

Atribuições: Comunicação e Marketing; Gestão de Negócios e Relacionamento com Clientes; Pós-Entrega; e Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

3) **Diretoria de Operações – DIOPE**

Atribuições: Administração de Rede; Centro de Dados; Gestão Integrada de Serviços; Governança de TI; Riscos Empresariais; Segurança da Informação e Tecnologia da Informação.

4) **Diretoria de Administração – DIRAD**

Atribuições: Aquisições e Contratações; Centro de Serviços; Controladoria e Gestão Econômico-Financeira; Gestão Empresarial, Riscos Empresariais; e Sustentabilidade Social e Ambiental.

5) **Diretoria Jurídica e de Governança e Gestão – DIJUG**

Atribuições: Comunicação e Marketing; Gestão Empresarial; Jurídico; Organização da Informação Empresarial; Riscos Empresariais; Transparência e Ética; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; Governança Corporativa; e Governança de TI.

6) **Diretoria de Desenvolvimento – DIDES**

Atribuições: Dirigir, promover e assegurar os resultados a serem apresentados pelos órgãos subordinados relativos aos temas Desenvolvimento de Soluções e Parceria de Negócios.

ANEXO A – PARECER TÉCNICO DE PEDIDO DE PESQUISA

1. DADOS DO(A) PESQUISADOR(A)

NOME	DATA DO PEDIDO
ANA NERY ALVES DANIEL	12/08/2021

2. DADOS DO(A) COORIENTADOR(A) ORGANIZACIONAL

NOME	LOTAÇÃO	
Alessandra Berbert Ferreira	SUPED/EDEST	
CPF	EMAIL	TELEFONE
	alessandra.ferreira@serpro.gov.br	(31) 3311-6313

3. DADOS DO(A) ESPECIALISTA

NOME	LOTAÇÃO	
Lourival Fidelis Junior	SUPGP/GPINF	
CPF	EMAIL	TELEFONE
	lourival.fidelis@serpro.gov.br	

4. ANÁLISE DO PEDIDO DE PESQUISA

INDIQUE SE OS CRITÉRIOS SÃO ATENDIDOS:

- | | | |
|------------------------------|---|--|
| A) ALINHAMENTO | O assunto da pesquisa está em conformidade com as orientações empresariais explicitadas por meio do Planejamento Estratégico, Temário do Serpro ou Árvore Serpro de Conhecimento. | <input checked="" type="checkbox"/> CONCORDO <input type="checkbox"/> DISCORDO |
| B) PRIORIDADE | O assunto da pesquisa é de interesse da empresa por contribuir, de forma direta ou indireta, para atividades, processos, produtos ou serviços prestados aos clientes. | <input checked="" type="checkbox"/> CONCORDO <input type="checkbox"/> DISCORDO |
| C) TIPO DE INFORMAÇÃO | A pesquisa não envolve informações sigilosas conforme determina a norma SG 05 - Classificação dos Ativos de Informação do Serpro. | <input checked="" type="checkbox"/> CONCORDO <input type="checkbox"/> DISCORDO |
| D) VIABILIDADE | A pesquisa pode ser aplicada na área e período pretendidos, e envolver o público alvo especificado. | <input checked="" type="checkbox"/> CONCORDO <input type="checkbox"/> DISCORDO |

5. PARECER DO(A) ESPECIALISTA

COMENTÁRIOS

FAVORÁVEL

DESFAVORÁVEL

A pesquisa é relevante para o contexto atual da empresa e não fere nenhuma norma de segurança ou si

6. ORIENTAÇÕES DO(A) COORIENTADOR(A) ORGANIZACIONAL

Parecer técnico da pesquisa "Desempenho individual e teletrabalho durante a pandemia: a percepção de funcionários de uma empres

7. INSTRUÇÕES DE ENVIO

Envie para pesquisa.academica@serpro.gov.br.

8. LOCAL E DATA

CIDADE

ESTADO

DATA



SERPRO